



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU BŘECLAV

PRO OBDOBÍ 2022 - 2030

MĚSTO BŘECLAV



Obsah

1.	Úvod	2
2.	Teoretická část	2
2.1.	Definice pojmů	2
2.2.	Funkce komunikace	3
2.3.	Úrovně interní komunikace	4
2.4.	Komunikační kanály	4
3.	Analytická část	4
3.1.	Komunikační nástroje	4
3.2.	SWOT analýza	8
4.	Návrhová část	9
4.1.	Vize interní komunikace	9
4.2.	Specifický cíl a opatření interní komunikace	9
4.3.	Zásady interní komunikace	11
4.4.	Doporučení pro komunikační nástroje	12
4.5.	Sestupná komunikace	12
4.6.	Vzestupná komunikace	12
5.	Implementační část	13
6.	Zkratky	13
7.	Zdroje	13
8.	Související dokumentace	14
9.	Přílohy	14
Příloha č. 1:	Karta opatření 1.1	14
Příloha č. 2:	Karta opatření 1.2	14
Příloha č. 3:	Karta opatření 1.3	14
Příloha č. 4:	Karta opatření 1.4	14
Příloha č. 5:	Karta opatření 1.5	14
Příloha č. 6:	Karta opatření 1.6	14
Příloha č. 7:	Karta opatření 1.7	14
Příloha č. 8:	Zásady interní komunikace	14
Příloha č. 9:	Doporučení pro komunikační nástroje	14

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Tento strategický dokument byl schválen pro období 2022 až 2030 Zastupitelstvem města Břeclavi na zasedání č. 27 dne 30. března 2022 a nabývá účinnosti dnem 1. dubna 2022.

1. Úvod

Komunikační strategie interní komunikace (dále též jako „strategie“ nebo „dokument“) je základním dokumentem Městského úřadu Břeclav pro oblast interní komunikace. Hlavním cílem dokumentu je nastavit využívání komunikačních nástrojů organizace tak, aby byly informace a sdělení efektivně a správně doručeny cílovým skupinám. Dokument má za úkol podpořit kompetence zaměstnanců a rozvoj nástrojů komunikace tak, aby byly efektivně naplňovány strategické cíle města a městského úřadu. Dalším cílem této strategie je zapojovat do komunikace všechny zaměstnance městského úřadu, budovat firemní kulturu a jednotnou image městského úřadu v souladu s korporátní identitou města Břeclavi.

Strategie je členěna na analytickou a návrhovou část. Analytická část popisuje současný stav interní komunikace Městského úřadu Břeclav. Jsou popsány jednotlivé komunikační nástroje a celkový stav hodnotí SWOT analýza. Návrhová část popisuje budoucí žádoucí stav interní komunikace Městského úřadu Břeclav. Je stanovena vize, která je následně podrobně rozpracována pomocí specifického cíle a jeho opatření, dále jsou stanoveny zásady interní komunikace a formulována doporučení pro konkrétní komunikační nástroje.

Nadřazenými dokumenty, které musí strategie interní komunikace respektovat, jsou zejména Strategický plán rozvoje města Břeclavi a Strategie rozvoje městského úřadu.

2. Teoretická část

V této kapitole jsou představeny základní teoretické poznatky, zejména z oblastí marketingu a komunikace s důrazem na interní komunikaci. Jsou definovány a popsány základní pojmy, funkce komunikace, úrovně komunikace a komunikační kanály.

2.1. Definice pojmů

Pro potřeby Strategie interní komunikace městského úřadu Břeclav jsou v tabulce níže definovány základní pojmy.

Tabulka 1 - Definice pojmů

Pojem	Definice
Angažovanost zaměstnanců	Angažovanost zaměstnanců je přístup usilující o oddanost zaměstnanců firemním cílům a hodnotám, motivovanost přispívající k úspěchu organizace, posilování vlastního pocitu užitečnosti, smysluplnosti a pohody zaměstnanců. Angažovanost zaměstnanec je emocionální závazek, který má zaměstnanec vůči organizaci a jejím cílům. (Kevin Kruse, 2012)
Bottom-up	Je způsob zpracování informací a rozhodování v organizaci směrem od řadových pracovníků k vedení organizace.
Cílová skupina	Označení pro skupinu osob, kterou chceme v komunikaci oslovit.
Firemní kultura	Firemní kultura je souhrn sdílených hodnot. Firemní kultura zahrnuje oblasti, jako jsou pracovní prostředí, chování, hodnoty, komunikace, cíle organizace i jejích pracovníků.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Interní komunikace	Komunikace mezi lídry organizace a jedním z jejich klíčových publik: zaměstnanci. (Dolphin, 2005) Interní komunikace je trvalá aktivita spojená s budováním firemní kultury. Její nedílnou součástí je zpětná vazba.
Interní marketing	Je proces zaměřený jak na uspokojování potřeb pracovníků, tak na aplikaci nástrojů marketingového mixu na interní vztahy v rámci organizace.
Jednotný vizuální styl	Jednotný vizuální styl je způsobem komunikace organizace s veřejností, obchodními partnery a pracovníky uvnitř organizace. Jednotný vizuální styl je obvykle definován grafickým manuálem.
Komunikace	Pojem komunikace představuje proces realizovaný mezi osobami nebo skupinami osob, během kterého dochází k přenosu a výměně informací v různé podobě za pomoci různých komunikačních nástrojů a kanálů.
Komunikační kanál	Jedná se o směr komunikace v rámci organizační struktury.
Marketing	Je proces prostupující všemi činnostmi firmy nebo organizace, který je zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka.
Marketingový mix - 4P	Product (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (propagace).
Marketingový mix města	Prostředí, Lidé, Procesy, Partnerství.
Nástroj komunikace	Prostředek určený k šíření informací.
Top-down	Je způsob zpracování informací a rozhodování v organizaci směrem od vedení organizace k řadovým zaměstnancům.
7C Komunikace	Komunikace by měla být: Clear (jasná), Concise (stručná), Concrete (konkrétní), Correct (správná), Coherent (souvislá), Complete (úplná), Courteous (zdvořilá).

2.2. Funkce komunikace

Komunikace má řadu funkcí, které se v některých případech částečně překrývají. Mezi základní se řadí:

- informativní,
- instruktivní,
- přesvědčovací,
- posilovací a motivující,
- zábavná,
- vzdělávací a výchovná,
- socializační,
- poznávací,
- úniková,
- svěřovací.

Jaká funkce komunikace je využívána, se odvíjí i od úrovně, na které je interní komunikace realizována.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



2.3. Úrovně interní komunikace

Interní komunikace má několik úrovní. Nejvyšší z nich představuje „strategická interní komunikace“, jejímž hlavním účelem je nastavení funkčního rámce komunikace, s cílem maximálně podpořit efektivitu procesů a přenosů informací v organizaci. Z rozhodování učiněného na strategické úrovni pak vychází druhá úroveň interní komunikace, která je označována pojmem „taktická interní komunikace“. Ta již zahrnuje realizaci konkrétních komunikačních projektů a systematické využívání komunikačních nástrojů. V kontextu úřadu si lze představit např. výroční zprávy, interní newsletter, dotazníky spokojenosti zaměstnanců či teambuildingové aktivity. Poslední, avšak zcela nepostradatelnou úroveň interní komunikace zastupuje „operativní interní komunikace“. Pod ní spadá každodenní komunikace zaměstnanců v rámci osobních rozhovorů, porad, videohovorů či e-mailové korespondence.

Obrázek 1 - Pyramida interní komunikace



2.4. Komunikační kanály

V procesu komunikace existují různé směry, kterými je komunikace vedena. Tyto směry komunikace představují komunikační kanály, které jsou vertikální, horizontální nebo diagonální. Bližší popis jednotlivých kanálů je obsažen v následujících bodech:

- **Vertikální komunikační kanál** – komunikace mezi různými úrovněmi útvarů v rámci organizace (vedoucí odboru – vedoucí oddělení – referent).
- **Horizontální komunikační kanál** – představuje komunikaci mezi útvary na stejné organizační úrovni (vedoucí odboru – vedoucí odboru).
- **Diagonální komunikační kanál** – komunikace napříč úrovněmi struktury organizace a zároveň napříč jednotlivými odbory/odděleními (vedoucí oddělení sekretariátu starosty – vedoucí ekonomického odboru).

3. Analytická část

Analytická část popisuje současný stav interní komunikace Městského úřadu Břeclav. Jsou popsány jednotlivé komunikační nástroje a celkový stav hodnotí SWOT analýza. SWOT analýza propojuje část analytickou s částí návrhovou.

3.1. Komunikační nástroje

Níže jsou popsány komunikační nástroje, kterými Městský úřad Břeclav v současnosti disponuje. Komunikační nástroje jsou členěny do pěti hlavních kategorií.

3.1.1. Nástroje digitální komunikace



E-mail

Základní nástroj elektronické komunikace, který je využíván zejména pro komunikaci na operativní úrovni obdobným způsobem, jako v organizaci podobné velikosti a typu. K častému využití e-mailu jako komunikačního nástroje přispívá především rozmístění zaměstnanců do čtyř různých budov. Spolu s e-mailem jsou využívány další funkce MS Outlook, například kalendář pro plánování schůzek.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Intranet

Intranet je komunikační nástroj, jehož prostřednictvím je k dispozici telefonní seznam, historicky vydané newslettery nebo znalostní báze Wiki. Na intranetu jsou dostupné také vnitřní předpisy organizace a dokumenty důležité pro chod úřadu, jež zahrnují např. řady, příkazy, směrnice či instrukce, a to včetně jejich příloh.

Znalostní báze Wiki na intranetu

Specifické znalosti zaměstnanců je možno sdílet prostřednictvím manuálů zveřejněných ve znalostní bázi Wiki. Znalostní báze je nejčastěji využívána v IT oblasti.

Aplikace msbv.cz

Aplikace msbv.cz nabízí řadu důležitých funkcí a informací. Jedná se o rozcestník k interním a externím aplikacím, mezi které patří například Servicedesk pro zadávání IT požadavků v oblasti softwaru i hardwaru, rezervační systém pro zasedací místnosti městského úřadu a pro veřejnost dostupný rezervační systém ostatních budov města. Dále aplikace obsahuje aktuální telefonní seznam (s vyznačením přítomnosti či nepřítomnosti zaměstnanců na pracovišti), zprávy a důležité odkazy. Aplikace msbv.cz je komunikační nástroj, kterým je město propojeno se svými příspěvkovými organizacemi.

Newsletter

Newsletter je důležitým nástrojem interní komunikace směrem od tajemníka městského úřadu k zaměstnancům. Cílem newsletteru je informovat zaměstnance o aktuálním dění v rámci městského úřadu. Newsletter je rozepisován všem zaměstnancům městského úřadu prostřednictvím e-mailu, a to 2x měsíčně. Jedná se o stručný materiál o rozsahu pět až deset témat. Obsáhlejší informace jsou komunikovány formou příloh.

Systém Rentel

Je komunikačním nástrojem, který je určen primárně pro vzdělávání zaměstnanců. Systém umožňuje seznámit se s vnitřními předpisy úřadu a umožňuje také přístup k e-learningu. Žádost o seznámení s povinnými interními předpisy je zasílána prostřednictvím e-mailu.

3.1.2. Nástroje hlasové komunikace



Telefon

Je základním nástrojem hlasové komunikace. Interní telefonování je možné zadáním posledních čtyř čísel (klapky) pevné linky nebo výběrem konkrétního telefonního čísla z telefonního seznamu na intranetu nebo v aplikaci msbv.cz. V příručce nového zaměstnance je také definováno základní představení při telefonátech mimo městský úřad.

Videohovory

Videohovory jsou v prostředí městského úřadu využívány pro spolupráci zaměstnanců v rámci interních a externích týmů a projektů. Komunikace je vedena zejména pomocí platforem Jitsi Meet a Microsoft Teams.

3.1.3. Tištěné nástroje komunikace



Písemné dokumenty

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejčík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Jedná se o veškeré dokumenty města písemné povahy, bez ohledu na to, zda jsou šířeny v listinné či digitální podobě (např. zápisy, rozhodnutí, směrnice, opatření, zprávy, dokumenty k rozpočtu, pravidla, analýzy či studie).

Příručka nového zaměstnance

Příručka nového zaměstnance obsahuje všechny potřebné informace pro nové zaměstnance (např. důležité kontakty, organizační strukturu, mapu úřadu, odkazy na vnitřní předpisy, praktické informace k docházce, stravování, výpočetní technice, služebnímu automobilu či zaměstnaneckým benefitům). Součástí příručky je také etický kodex a zásady komunikace a vystupování.

Jednotná vizuální identita

S tištěnými nástroji komunikace úzce souvisí jednotná vizuální identita, jež určuje podobu širokého množství dokumentů a výstupů města Břeclavi. Jednotná vizuální identita stanovuje a sjednocuje pravidla pro interní a externí nástroje komunikace (např. vizitky, hlavičkový papír, interní dokumentaci, prezentace, webové stránky, měsíčník Radnice nebo upomínkové předměty města). V minulosti byl pro město Břeclav zpracován Manuál jednotného vizuálního stylu obsahující základní pravidla pro použití znaku a praporu.

3.1.4. Osobní nástroje komunikace



Osobní rozhovor

Osobní rozhovor, v angličtině též označovaný face to face, je rozhovorem dvou zaměstnanců. Je neopomenutelným nástrojem interní komunikace, který nelze zcela nahradit jinými komunikačními nástroji. Umožňuje vést diskuzi i ke složitějším tématům, je možné sledovat, zda protistrana rozumí sdělení a je možné na sdělení ihned reagovat. Osobní rozhovory lze rozdělit do dvou základních typů: hodnotící rozhovor nadřízeného a podřízeného a pracovní rozhovor dvou kolegů, například k určitému projektu. Tato strategie se věnuje především pracovnímu rozhovoru dvou kolegů, hodnocení zaměstnanců je popsáno v samostatném dokumentu.

Osobní rozhovor je v současnosti jedním ze dvou nástrojů k získávání zpětné vazby k fungování městského úřadu od zaměstnanců.

3.1.5. Skupinové nástroje komunikace



Prezentace

Prezentace je moderním komunikačním nástrojem, který je běžný zejména v korporátním prostředí, avšak stále více proniká i do prostředí veřejné správy. V rámci městského úřadu není potenciál prezentací zcela využit. Jako příklad možné další aplikace lze uvést informování zastupitelstva nebo rady o konkrétním tématu. Existující šablona pro přípravu prezentace neposkytuje dostatečnou podporu pro její plné využití.

Porada

Porada je nepostradatelným nástrojem interní komunikace, který je využíván napříč celým městským úřadem. Četnost i obsah porad se liší dle útvaru. S výjimkou dvou konkrétních typů porad, které jsou popsány níže, nejsou v současnosti porady v rámci městského úřadu nijak standardizovány (ať už se jedná o četnost, délku či doporučený obsah).

Porada vedení

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Porada vedení je nástrojem, který slouží ke kooperaci a spolupráci politického vedení města a aparátu městského úřadu. Z porady vedení se přes tajemníka předává úkol na vedoucího daného odboru. Porada vedení se koná s týdenní frekvencí ve složení: starosta, místostarostové, tajemník.

Porada vedoucích odborů

Porada vedoucích odborů je nástrojem, který slouží ke koordinaci práce odborů a rozdělování úkolů mezi odbory. Porada vedoucích odborů se koná s týdenní frekvencí ve složení: vedoucí šesti odborů, tajemník, manažerka kvality a interní auditorka.

Úkoly z porady vedení jsou na odbory přenášeny formou zápisu a odpovědným za plnění úkolu je vedoucí daného odboru.

Neformální setkání zaměstnanců

Teambuilding zahrnuje čtyři aktivity ročně. Zpravidla se konají dvě společenské akce celého úřadu. Jednou ročně je obvyklý teambuilding zaměstnanců v rámci jednotlivých odborů/oddělení. Jednou ročně se koná tematická výjezdní porada vedení města s vedoucími odborů a některými vedoucími oddělení.

Teambuilding je pak dalším možným komunikačním nástrojem pro získávání zpětné vazby. V neformální atmosféře těchto setkání se mohou zaměstnanci městského úřadu vyjádřit k nejrůznějším tématům.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejčík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.2. SWOT analýza

SWOT analýza jako základní nástroj strategické analýzy popisuje současný stav interní komunikace města Břeclavi. SWOT analýza ukončuje část analytickou a promítá se i do části návrhové.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle	
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	<p>Silné stránky</p> <p>Komunikační nástroj Newsletter, dobrá cesta rozesílky e-mailem, je možné mít i na mobilu, výběr témat i pravidelnost.</p> <p>Fungující teambuilding a neformální setkávání zaměstnanců.</p> <p>Schopnost reagovat a operativně řešit problémy, schopnost domluvit se, princip otevřených dveří.</p> <p>Sjednocení zápisů a úkolů z porady vedení a porady vedoucích odborů.</p> <p>Vůle a snaha zlepšovat interní komunikaci.</p> <p>Odpovídající lidský potenciál.</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Komunikační pasivita – na straně zaměstnanců někdy není zapnutý přijímač, nečtou či nepřijímají nové informace.</p> <p>Nízká míra využití intranetu, nástroj je obrazně řečeno ve vakuu.</p> <p>Absence standardizovaných zápisů z porad na nižších úrovních řízení.</p> <p>Komunikace mezi různými odbory a jejich odděleními.</p> <p>Chybějící systém pro vzestupnou a sestupnou komunikaci.</p> <p>Absence nastaveného systému informování o nenadálých situacích (poruchy, havárie).</p> <p>Nevyužitý potenciál práce se strategickými dokumenty organizace.</p> <p>Nedostatečná strategická komunikace a koncepčnost.</p> <p>Občasná absence kompetence formulovat jasné cíle a určit priority.</p> <p>Občasná absence kompetence vysvětlit důležitá témata, změny, úkoly.</p>	
	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	<p>Příležitosti</p> <p>Aplikace msvb.cz a rozšiřování jejich funkcionalit.</p> <p>Zlepšování selekce informací podle cílových skupin a růst kvality předávaných informací.</p> <p>Vyšší standardizace a sjednocení komunikace.</p> <p>Zlepšení využití znalostní báze nejen o manuály k aplikacím, ale také o manuály pro různé situace na MÚ.</p> <p>Zavedení komunikační strategie s popisem přesných postupů – jak, kdy, kdo a o čem komunikuje.</p> <p>Elektronizace procesů a postupů v organizaci.</p> <p>Podpora komunikačních kompetencí zaměstnanců.</p> <p>Podpora koncepčního rozvoje nástrojů podporujících efektivní komunikaci.</p>	<p>Hrozby</p> <p>Snaha o přílišné rozšíření komunikačních kanálů a nástrojů (spíše je potřeba zintenzivnit a zkvalitnit současné) a zahlcení příliš informacemi.</p> <p>Informační šum nebo zkeslení informací.</p> <p>Absence komunikace mezi útvary.</p> <p>Nedostatečný tok informací vedoucí k chybnému, případně celkovému neplnění zadaných úkolů.</p> <p>Nedostatečná zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedoucími.</p>

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



4. Návrhová část

Návrhová část určuje budoucí směřování interní komunikace městského úřadu. Je zde představena vize, která je následně podrobně rozpracována do cílů interní komunikace. Dále jsou uvedeny zásady interní komunikace a doporučení pro jednotlivé komunikační nástroje.

4.1. Vize interní komunikace

Vize určuje směr, kterým se organizace vydá a kterým se bude rozvíjet. Vize je popis žádoucího budoucího cílového stavu, kterého chce organizace dosáhnout. Vize interní komunikace:

Každý zaměstnanec i volený představitel má ve správný čas, formě a rozsahu správné a potřebné informace k efektivnímu plnění svých povinností. Napříč jednotlivými komunikačními kanály je vedena otevřená a efektivní komunikace s minimem bariér. Zaměstnanci jsou aktivně angažovaní, loajální a spokojení. Na pracovišti zaměstnanci udržují pozitivní vztahy, což se promítá i do nízké fluktuace.

4.2. Specifický cíl a opatření interní komunikace

Vize je rozpracována do jednoho specifického cíle - Zlepšení interní komunikace v organizaci a ten následně do sedmi definovaných opatření, kterými jsou:

1. Nastavení pravidel komunikace do procesního modelu,
2. Podpora rozvoje komunikačních kompetencí,
3. Realizace doporučení a rozvoj komunikačních nástrojů,
4. Nová vizuální identita,
5. Dopracování krizového manuálu,
6. Dodržování zásad interní komunikace,
7. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

4.2.1. Specifický cíl 1 – Zlepšení interní komunikace v organizaci

Odůvodnění a vysvětlení:

Specifický cíl 1 je zaměřen na celkové zefektivnění komunikace v organizaci. Cílem je snížit, či odstranit neefektivní komunikaci zejména v oblastech řízení změn, cílů a směřování města i úřadu a samozřejmě zefektivnit komunikaci v provozním fungování organizace, aby nedocházelo ke zbytečnému komunikačnímu šumu. Předávání informací ve správném čase, správné formě a správnému adresátovi garantuje také správné vyřešení zadaného úkolu. K tomu je však potřeba řady opatření, spočívajících v nastavení pravidel, jejich dodržování, určení vhodných komunikačních nástrojů, či například proškolení účastníků komunikace ...

Globální hodnocení specifického cíle:

- sjednocené komunikační kanály
- klesající trend počtu „komunikačních šumů“ v organizaci
- jednotná vizuální identita organizace

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022

**Opatření 1.1 Nastavení pravidel komunikace do procesního modelu**

Opodstatnění: Aktuálně neexistují pravidla pro interní komunikaci, nejsou určeny preferované kanály pro předávání informací v konkrétních činnostech, agendách. Až na nepatrné výjimky existují pouze nepsané postupy, které nejsou vždy jednotné, dodržované a hlavně závazné. Zavedení opatření sjednotí komunikační kanály a určí preferovanou formu komunikace v daných činnostech tak, aby adresát mohl předvídat, jakým způsobem se informací dozví.

Hodnocení: Počet nastavených komunikačních kanálů v modelu.

Bližší popis: Příloha č. 1: Karta opatření 1.1

Opatření 1.2 Podpora rozvoje komunikačních kompetencí

Opodstatnění: Komunikační dovednosti jsou klíčové pro to, aby adresát informace vnímal informaci stejně, jako mu ji předal její původce a bylo dosaženo cíle. Tato situace však rozhodně nenastává automaticky a k tomu aby tomu tak bylo, je třeba rozvíjet kompetence zaměstnanců. Každý zaměstnanec by proto měl ovládat úroveň komunikace, která je vyžadována pro pozici v organizaci, kterou zastává. Toho lze dosáhnout definováním úrovně komunikačních kompetencí u jednotlivých zaměstnanců a jejich rozvíjením na vyšší úroveň, přičemž zvýšený důraz na zlepšování komunikačních kompetencí by se měl týkat vedoucích pozic.

Hodnocení: Nastavení komunikačních dovedností v kompetenčních modelech zaměstnanců městského úřadu

Bližší popis: Příloha č. 2: Karta opatření 1.2

Opatření 1.3 Realizace doporučení a rozvoj komunikačních nástrojů

Opodstatnění: Dalším opatřením je samotná realizace doporučení, která přináší tento dokument v přílohách 8 a 9. V organizaci je stále mnoho informačně „bílých“ míst, která je potřeba doplnit tak, aby se úroveň komunikace uvnitř organizace neustále zlepšovala. Je třeba hledat další cesty pro efektivnější distribuci informací, kterých je v organizaci velké množství a směřovat k předávání zásadních a klíčových informací správným adresátům.

Hodnocení: Určený garant pro realizaci doporučení.
Počet realizovaných doporučení v oblasti komunikace.

Bližší popis: Příloha č. 3: Karta opatření 1.3

Opatření 1.4 Nová vizuální identita

Opodstatnění: V současné době má organizace typizované pouze užívání městského znaku, od kterého odvozuje svoji identitu. Neexistuje však žádné logo organizace, není definována ani žádná jiná vizuální stránka, kterou by se organizace prezentovala navenek i dovnitř. Jednotný vizuální styl s jasně definovanými pravidly je důležitým prostředkem pro budování korporátní identity. Po grafické stránce sjednocuje komunikaci organizace navenek i dovnitř. Pro zkvalitnění komunikace je proto zásadní definovat jednotný a nezaměnitelný styl, kterým se organizace bude prezentovat jak dovnitř, tak navenek.

Hodnocení: Vytvoření nové vizuální identity.
Počet výstupů nové vizuální identity v praxi.

Bližší popis: Příloha č. 4: Karta opatření 1.4

Opatření 1.5 Dopracování krizového manuálu

Opodstatnění: V každé organizaci dochází k mimořádným situacím, které mají okamžitý a negativní vliv na její chod. Část situací je popsána bezpečnostními směrnicemi

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



(např. v případě požáru v budově). Existuje však řada dalších kritických okamžiků, či krizových situací, u kterých není jasně definováno, jak mají zaměstnanci postupovat. Součástí řešení těchto mimořádných situací je vedle stanoveného postupu i jejich komunikování. Vedle proškolení zaměstnanců u některých mimořádných situací, vznikne i „krizový manuál“ se základními instrukcemi pro vybrané situace, tak aby zvládnutí mimořádných situací, včetně jejich komunikace, byly co nejsnadnější.

Hodnocení: Vytvoření krizového manuálu.
Počet popsanych mimořádných „krizových“ situací.

Bližší popis: Příloha č. 5: Karta opatření 1.5

Opatření 1.6 Dodržování zásad interní komunikace

Opodstatnění: Pro úspěšnou implementaci této strategie je nezbytné, aby byly dodržovány stanovené zásady a nedocházelo tak k nesprávnému předávání informací, komunikačnímu šumu, tedy pokračování stavu, který tento se tento strategický dokument snaží změnit. Jedná se tedy o preventivní opatření, které klade důraz zejména na vyžadování dodržování zásad ze strany vedoucích zaměstnanců. Účelem opatření je zajistit naplnění vize této strategie, efektivní a otevřeně komunikace v rámci městského úřadu, vytváření příjemného pracovního prostředí a pozitivních vztahů. Účelem opatření je i zapojení zaměstnanců do zlepšování komunikace v organizaci a tím i zvýšení participace zaměstnanců na současném i budoucím směřování úřadu v důležitých oblastech.

Hodnocení: Počet proškolených zaměstnanců v oblasti komunikace.
Počet neshod zjištěných v oblasti komunikace

Bližší popis: Příloha č. 6: Karta opatření 1.6

Opatření 1.7 Zvýšení angažovanosti zaměstnanců

Opodstatnění: Zvyšování angažovanosti zaměstnanců je klíčem pro zvyšování kvality i množství odvedené práce. Angažovaný zaměstnanec je motivovaný přispívat k úspěchu organizace se zdůrazněným smyslem pro svoji roli v rámci organizace i pro svoji vlastní pohodu. Úkolem každého vedoucího zaměstnance je podporovat angažovanost u zaměstnanců a přispívat ke zvyšování jejich identifikace s organizací.

Hodnocení: Počet zaměstnanců hodnocených jako angažovaní.

Bližší popis: Příloha č. 7: Karta opatření 1.7

4.3. Zásady interní komunikace

K opatření č. 6: Dodržování zásad interní komunikace se váže pět zásad, které jsou popsány níže:

- Komunikujeme cíleně a jednotně.
- Komunikujeme jasně a konkrétně.
- Komunikujeme včas a stručně.
- Komunikujeme zdvořile a pozitivně.
- Komunikace je záležitostí všech.

Příloha č. 8: obsahuje vedle popisu i špatné a správné příklady použití daného cíle v praxi interní komunikace.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



4.4. Doporučení pro komunikační nástroje

Pro jednotlivé komunikační nástroje, které byly identifikovány v analytické části, jsou stanoveny konkrétní doporučení, včetně dalších atributů nezbytných pro realizaci dané aktivity.

Definovaná doporučení jsou uvedena v příloze č. 9.

4.5. Sestupná komunikace

Při sestupné komunikaci začíná tok informací u Zastupitelstva města Břeclavi, Rady města Břeclavi a výborů zastupitelstva a komisí rady. Informace a úkoly následně směřují na poradu vedení, která slouží ke koordinaci a spolupráci politického vedení města a městského úřadu, kterou zde zastupuje tajemník. Následně je úkol nebo informace prostřednictvím zápisu přenesena na poradu vedoucích odborů, kde tajemník může daný úkol či informaci uvést a okomentovat. Na poradě vedoucích odborů jsou informace a úkoly rozděleny jednotlivým odborům, a to opět formou jednotného zápisu. Následně je vedoucí odboru na poradě odboru prezentuje a přiděluje podřízeným. Z porady odboru je opět pořízen jednotný zápis¹.

Pokud nastane situace, kdy se například starosta přímo obrátí na referenta a požádá jej o vypracování konkrétního dokumentu, je nezbytné splnění jedné podmínky. Touto podmínkou je informování tajemníka a vedoucího příslušného odboru o zadání tohoto úkolu. Informace může mít podobu jim určeného stručného e-mailu o několika větách: „Dobrý den, zadal jsem panu Novotnému úkol, spočívající ve vypracování dokumentu ke školství o rozsahu 10 stran, termín úkolu je 15. srpna. Odhaduji, že úkol panu Novotnému zabere dva pracovní dny. Děkuji a zdravím“. Další možností je dát do kopie vedoucího odboru a tajemníka, pokud úkol zadáváme e-mailem. Tajemník i vedoucí odboru tak mají potřebné informace o zadaných úkolech i kapacitách zaměstnanců, které vedou. Taková situace by měla být výjimkou, například z urgentních důvodů. Zadávání úkolů by mělo probíhat po standardní sestupné linii.

Co se týče využívání úkolovníku, i na základě zkušeností z minulosti platí: Strategické a dlouhodobé úkoly, u nichž je například žádoucí sledovat postupné změny stavu, jsou zadávány a monitorovány v softwarovém nástroji Attis. Kratší a jednodušší úkoly jsou zadávány do úkolovníku, který bude vytvořen v rámci aplikace msbv.cz, nebude tak podrobný a nebude tedy klást takové nároky na zadávání informací k jednotlivým úkolům.

4.6. Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace začíná u zaměstnanců, tedy zejména referentů Městského úřadu Břeclav. Vzestupná komunikace využívá stejné komunikační nástroje jako komunikace sestupná. Pokud chce referent předat jakoukoliv informaci nebo podnět vedoucímu jiného odboru, může ji sdělit vedoucímu svého oddělení, který tuto informaci dále předá vedoucímu odboru a ten ji následně prezentuje na poradě vedoucích odborů.

¹ Úkoly mohou vznikat i mimo liniovou strukturu organizace: například zjištění z interních auditů dle finančního zákona a interních auditů ISO, stejně tak jako výsledky externích kontrol mohou vést k zadání úkolu z důvodů napravení nežádoucího stavu. V takovém případě je určen zaměstnanec, který je za úkol odpovědný a dále platí pravidla výše.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



5. Implementační část

Konkrétní aktivity zajišťující implementační část tohoto strategického dokumentu jsou evidovány v systému Dataplan NSZM.

6. Zkratky

MSBV – Metropolitní síť Břeclav

NSZM – Národní síť Zdravých měst České republiky

7. Zdroje

Neil H. Snyder, James J. Dowd a Dianne M. Houghton – Vision, values, and courage: leadership for quality management (1994),

Lidmila Janečková, Miroslava Vašítková – Marketing měst a obcí (1999),

Jaroslav Řezáč – Sociální psychologie (1998),

Jonh P. Kotter – What Leaders Really Do (2000),

Joseph DeVito – Základy mezilidské komunikace (2001),

Oldřich Šuler – Manažerské techniky III (2003),

Patrik Janda – Vnitřní komunikace (2004),

Richard Dolphin – Internal Communications: Today's Strategic Imperative (2005),

Kevin Kruse – What Is Employee Engagement (2012),

Thomas Pyzdek a Paul Keller – The Handbook for Quality Management (2013);

Ladislav Špaček – Byznys etiketa a komunikace (2013),

Jarka Kovaříková – Interní komunikace je nutnost! (2016),

Jana Holá – Interní komunikace v teorii a praxi (2017),

František Bělohávek – Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky (2017).

Vincent T. Covello a Patricia A. Milligan – Risk Communication – Principles, Tools, & Techniques (2008),

Jiří Knoll – Vedení porady (2013),

Jiří Rostecký – 10 pravidel e-mailové komunikace (2013),

Pavel Minář – Jak správně napsat e-mail (2013),

Pavla Kůrková – Intranetové řešení pro menší a střední firmy (2013),

Jan Panuš – Využívání firemní vize ve vybrané organizaci (2017),

BusinessAnimals.cz – Jak správně komunikovat vizi a misi společnosti? (2016),

Jan Tomandl – Krizová komunikace (2017),

BusinessAnimals.cz – Etiketa telefonování: 12 pravidel, která byste měli znát (2018),

BusinessAnimals.cz – 7 pravidel pro efektivní meeting či pracovní poradou (2018),

iPodnikatel.cz – Naučte se díky „7C“ komunikovat správně (2020),

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Epaprague.com – Videokonference a etiketa (2020).

8. Související dokumentace

Příručka nového zaměstnance

14/2021 Instrukce pro tvorbu zápisu

9. Přílohy

- Příloha č. 1:** Karta opatření 1.1
- Příloha č. 2:** Karta opatření 1.2
- Příloha č. 3:** Karta opatření 1.3
- Příloha č. 4:** Karta opatření 1.4
- Příloha č. 5:** Karta opatření 1.5
- Příloha č. 6:** Karta opatření 1.6
- Příloha č. 7:** Karta opatření 1.7
- Příloha č. 8:** Zásady interní komunikace
- Příloha č. 9:** Doporučení pro komunikační nástroje

Bc. Svatopluk Pěček
starosta
města Břeclavi

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Nastavení pravidel komunikace do procesního modelu		
Tématická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	pověřený zaměstnanec Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, pověřený zaměstnanec	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Procesním modelem jsou unifikovány činnosti, které dávají zaměstnancům jasný návod, jak v daných oblastech postupovat. Důležité je rovněž stanovení konkrétní odpovědnosti za jednotlivé aktivity.

Vazba na ostatní procesy organizace.

Ideální stav po realizaci aktivit

Jsou navrženy nebo doplněny procesy interní komunikace.

Procesy interní komunikace jsou schváleny.

Procesy jsou doplněny do procesního modelu v rámci softwaru Attis.

Zdroje

Interní

sw Attis
Komunikační strategie obsahující cíle, doporučení a zásady komunikace
Další schválená interní dokumentace.

Externí

Know how spolupracujících externích subjektů.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy
Nedodržení termínu ze strany externích poskytovatelů

Vnitřní vlivy
Jedná se o prvotní snahu o zmapování a nastavení procesů interní komunikace, není k dispozici dřívější popis těchto procesů nebo dokument, na který by se dalo navázat.

Co podporuje realizaci opatření

Spolupráce s externími poskytovateli.

Vedení městského úřadu si uvědomuje důležitost interní komunikace a volí v této oblasti systematický přístup.

Rizika a příležitosti

Rizika

Snaha o popis příliš velkého počtu procesů (mimo základní procesy) může vést ke složitosti a náročnosti a současně k nadbytečné rigiditě v oblasti interní komunikace.

Příležitosti

Správně a srozumitelně popsat základní procesy v oblasti interní komunikace, sjednotit postupy v této oblasti. Zvýšit zkušenosti části zaměstnanců s tvorbou procesních modelů.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Navržení a schválení procesů v oblasti interní komunikace.
Doplnění procesů interní komunikace do procesního modelu.

Cílová hodnota

100%
100%

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Podpora rozvoje komunikačních kompetencí		
Tématická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	personalista		Cílový termín
Garant	tajemník úřadu		Účinné od
Realizační tým	personalista, vedoucí zaměstnanci, tajemník		Aktualizováno dne
			31.12.2023
			01.04.2022

Důvody pro dané opatření

Zvýšit úroveň komunikačních kompetencí vedoucími zaměstnanci (celkově i se zaměřením na konkrétní situace, jako je například komunikace změn na nižších úrovních vedení).

Zvýšit úroveň komunikačních kompetencí všech zaměstnanců.

Ideální stav po realizaci aktivit

Je zpracován popis kompetencí pro jednotlivé pozice nebo typy pozic.

Všichni vedoucí zaměstnanci mají odpovídající komunikační kompetence a dále se v této oblasti vzdělávají a rozvíjejí.

Všichni zaměstnanci mají odpovídající komunikační kompetence a dále se v této oblasti vzdělávají a rozvíjejí.

Zdroje

Interní

Sdílení dobré praxe komunikace mezi vedoucími zaměstnanci.

Sdílení dobré praxe komunikace mezi zaměstnanci.

Externí

Zapojení externích odborníků pro oblast komunikace a lidských zdrojů.

Školení a další formy vzdělávání v oblasti komunikace.

Mentoring pro vedoucí zaměstnance.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

		Dotační prostředky získané na školení a další rozvoj kompetencí
Vnější vlivy		
	Negativní postoj zaměstnanců ke změnám.	Vedení městského úřadu si uvědomuje důležitost interní komunikace a podporuje zavedení změn v této oblasti.
Vnitřní vlivy		

Rizika a příležitosti

Rizika

Zaměstnanci na oblast komunikace nemusí klást důraz.

Bez školení nebo podnětů shora nemusí vzniknout iniciativa zaměstnanců se v této oblasti rozvíjet.

Příležitosti

Vysvětlit zaměstnancům, že oblast komunikace je jedna z kompetencí, ve které se mohou rozvíjet. Školení je pak investice zaměstnavatele do rozvoje zaměstnanců.

Dosáhnout odpovídající úrovně komunikačních kompetencí u většiny zaměstnanců.

Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Je sepsán popis kompetencí pro jednotlivé typy pozic.	100%	
Jednou ročně je pro zaměstnance uspořádána přednáška či jiná aktivita.	100%	

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Realizace doporučení a rozvoj komunikačních nástrojů		
Tématická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2025
Garant	tajemník úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	pověřený zaměstnanec pro interní komunikaci, IT, manažer kvality, vedoucí zaměstnanci, tajemník		Aktualizováno dne

Důvody pro dané opatření

Realizace vize Komunikační strategie, zejména: Každý zaměstnanec i volený představitel má ve správný čas, formě a rozsahu správné a potřebné informace k efektivnímu plnění svých povinností. Napříč jednotlivými komunikačními kanály je vedena otevřená a efektivní komunikace s minimem bariér.

Ideální stav po realizaci aktivit

Doporučení pro zefektivnění komunikace jsou průběžně aktualizována dle potřeb organizace a následně realizována.

Zdroje

Interní

Komunikační strategie.
Zaměstnanec odpovědný za oblast interní komunikace. Zkušenosti a znalosti zaměstnanců napříč jednotlivými obory a odbory.

Externí

Možná inspirace dobrou praxí u jiných organizací.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy		Podpora realizace doporučení od zainteresovaných stran.
Vnitřní vlivy	Nedostatečná identifikace s opatřeními u zaměstnanců. Nedůsledné zavádění doporučení. Nedostatečná podpora zaváděných opatření ze strany vedoucích zaměstnanců. Nízká angažovanost vedoucích zaměstnanců při naplňování opatření.	snaha zefektivnit komunikaci na všech úrovních

Rizika a příležitosti

Rizika

Rizikem může být nenalezení personální kapacity pro realizaci všech doporučení.
Doporučení mohou vyžadovat součinnost více odborníků (komunikace, IT, procesy, PR) a tím i větší časovou a finanční náročnost, než se předpokládá.

Příležitosti

V oblasti komunikace jsou stanovena pravidla, komunikační nástroje jsou v souladu s doporučeními Komunikační strategie dále rozvíjeny.
Vznik menších „projektových“ týmů složených z různých odborníků, kteří se budou podílet na realizaci doporučení.

Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Je určen odpovědný zaměstnanec.	100%	
Jsou realizována doporučení strategie.	90%	

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Nová vizuální identita		
Tematická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	vedoucí Ekonomického odboru	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	jmenovaná pracovní skupina, vybraný dodavatel	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Organizace nemá definovanou vizuální identitu, grafický manuál je zastaralý a již nevyhovuje potřebám a nárokům městského úřadu. Vizualní styl je důležitým prostředkem korporátní identity. Po grafické stránce sjednocuje komunikaci organizace navenek i dovnitř. I proto se chce městský úřad prezentovat moderní, kvalitní a jedinečnou vizuální identitou.

Ideální stav po realizaci aktivit

Je precizně specifikováno zadání pro novou vizuální identitu městského úřadu. Vytvoření nové vizuální identity. Nová vizuální identita je promítnuta do výstupů a činností městského úřadu (webové stránky, vzory a šablony dokumentů, vizitky, propagační materiály a další).

Zdroje

Interní

Výstup z workshopu a zadání požadavků na novou vizuální identitu

Externí

Doporučení profesionálního sdružení Czech design, názor odborné poroty. Část nákladů bude hrazena z projektu.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy

Nejednotnost názorů na to, jak by měl vypadat výsledek realizace

Co podporuje realizaci opatření

Jednotná vizuální identita města a jejich úřadů je nepsaným standardem současnosti. Veřejnost očekává její vytvoření.

Vnitřní vlivy

Nové vizuální identitě bude zapotřebí přizpůsobit všechny výstupy, vzory a šablony dokumentů, prezentace, komunikační kanály. Je to komplexní a rozsáhlý úkol.

Vedení i zaměstnanci si uvědomují nezbytnost nové vizuální identity a nového grafického manuálu.

Existence projektu, v rámci kterého bude nová vizuální identita vytvořena.

Vizuální identita bude využita pro tvorbu nových webových stránek a mobilních aplikací města.

Rizika a příležitosti

Rizika

Nová vizuální identita nebude přijata veřejností ani v dostatečné míře samotnou organizací. Výsledná nová vizuální identita nebude odpovídat potřebám města. Výsledná nová vizuální identita bude podobná vizuální identitě jiné organizace. Možnost, že se nepodaří přizpůsobit nové vizuální identitě všechny výstupy a komunikační nástroje.

Příležitosti

Vizuální identita pomůže zlepšit vnímání organizace. Sjednotí se prezentace organizace dovnitř i navenek. Organizace získá moderní, atraktivní a nezměnitelnou novou identitu. Bude vytvořen základ pro budoucí vytvoření korporátní identity, zahrnující i příspěvkové organizace, zřízené městem.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Je vytvořeno zadání pro soutěž nové vizuální identity. Je vyhlášena soutěž a vybrán dodavatel. Je vytvořena nová vizuální identita dle potřeb zadavatele. Vizuální identita je promítnuta do všech výstupů, komunikačních nástrojů a činností.

Cílová hodnota

Ano
Ano
Ano
Ano

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Dopracování krizového manuálu		
Tématická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	30.06.2022
Garant	tajemník úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	referent krizového řízení, zaměstnanci Odboru kanceláře tajemníka	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Příprava městského úřadu na základní mimořádné situace.
Minimalizace škod a zvyšování bezpečnosti, snižování pocitu nejistoty během mimořádných situací.

Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvoření krizového manuálu popisujícího základní mimořádné situace a jejich řešení.
Krizový manuál stanoví i způsoby a nástroje komunikace (homepage, e-mail, interní rozhlas příp. další).
Krizový manuál stanoví způsob, jakým je mimořádná situace po jejím odeznění vyhodnocena.
Proškolení všech zaměstnanců v oblasti mimořádných situací a jejich řešení.
Pravidelná aktualizace a doplňování manuálu dle definovaných rizik a situací.

Zdroje

Interní

Směrnice a předchozí materiály v oblasti krizového řízení.
Zaměstnanci oddělení vnitřní správy.

Externí

Možná inspirace a příklady dobré praxe v podobě již zpracovaných krizových manuálů jiných organizací.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy		
Vnitřní vlivy	Potencionální nezáměr části zaměstnanců MÚ o tuto oblast, která je mimo jejich běžnou pracovní agendu. Potenciálně nižší míra komunikace mezi jednotlivými útvary.	Dobrá praxe jiných měst v této oblasti (možná inspirace). Motivace a zkušenosti zaměstnanců oddělení vnitřní správy. Vedení města i MÚ si uvědomuje nezbytnost a důležitost krizového manuálu.

Rizika a příležitosti

Rizika

Příležitosti

Nedostatečná komunikace a vysvětlení krizového manuálu zaměstnancům MÚ. Při nerealizování nebo neschválení krizového manuálu nedostatečné zvládnání krizových situací. Zvýšená pravděpodobnost a výše škod v případě nerealizování či neschválení. Nezapojení klíčových aktérů (v rámci MÚ případně mimo) do tvorby manuálu.	Zmenšení negativních dopadů mimořádných situací. Zvýšení úrovně přípravy a informovanosti zaměstnanců na mimořádné situace. Proškolení, vysvětlení a respektování krizového manuálu všemi zaměstnanci MÚ.
---	---

Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Vytvoření krizového manuálu	Ano	
Schválení krizového manuálu	Ano	
Proškolení všech zaměstnanců městského úřadu	Ano	

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Dodržování zásad interní komunikace		
Tematická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	vedoucí odborů MěÚ	Cílový termín	31.12.2030
Garant	tajemník úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	Všichni zaměstnanci městského úřadu	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Naplnění části vize Komunikační strategie: Každý zaměstnanec i volený představitel má ve správný čas, formě a rozsahu správné a potřebné informace k efektivnímu plnění svých povinností.

Naplnění části vize Komunikační strategie: Napříč jednotlivými komunikačními kanály je vedena otevřená a efektivní komunikace s minimem bariér.

Ideální stav po realizaci aktivit

Všichni zaměstnanci městského úřadu jsou proškoleni a znají Komunikační strategii.

Všichni zaměstnanci městského úřadu znají pět zásad interní komunikace.

Všichni zaměstnanci městského úřadu dodržují pět zásad interní komunikace. Vedoucí zaměstnanci hodnotí dodržování zásad jednou ročně při hodnocení zaměstnance, motivují zaměstnance k rozvoji v této oblasti.

Zdroje

Interní

Zaměstnanci

strategie interní komunikace

Externí

Přenos dobré praxe v oblasti komunikace od subjektů veřejného i soukromého sektoru.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy

Vnitřní vlivy

Potencionální pasivita části zaměstnanců městského úřadu.

Některé zaběhnuté stereotypy a návyky

Co podporuje realizaci opatření

Očekávání zvyšování úrovně komunikace od zainteresovaných stran.

Vedoucí zaměstnanci jsou v dodržování pěti zásad interní komunikace příkladem ostatním zaměstnancům.

Rizika a příležitosti

Rizika

Nepochopení nebo nezáměr ze strany zaměstnanců městského úřadu.

Možné negativní vnímání oblasti komunikace v souvislosti s tím, že bude hodnocena, namísto toho, aby ji zaměstnanci vnímali jako jednu z oblastí, kde se mohou rozvíjet.

Nedostatečná podpora komunikačních aktivit ze strany vedoucích zaměstnanců.

Nízká angažovanost vedoucích zaměstnanců při naplňování opatření.

Příležitosti

Naplnění vize Komunikační strategie, efektivní a otevřená komunikace v rámci městského úřadu, vytváření příjemného pracovního prostředí a pozitivních vztahů.

Pomocí procesu připomínkování zapojit zaměstnance do tvorby Komunikační strategie, tímto způsobem zvýšit participaci zaměstnanců na současném i budoucím směřování úřadu v důležitých oblastech.

Zkvalitnění úrovně komunikace v organizaci.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Proškolení všech zaměstnanců v oblasti interní komunikace

Podíl zaměstnanců, u kterých je během hodnocení potvrzeno, že dodržují pět zásad stanovených Komunikační strategií

Cílová hodnota

100%

90%

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Zvýšení angažovanosti zaměstnanců		
Tématická podoblast	D2 - Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zlepšení interní komunikace v organizaci		
Odpovědná osoba	vedoucí odborů městského úřadu	Cílový termín	31.12.2030
Garant	tajemník úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	personalista, vedoucí zaměstnanci, tajemník	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Naplnění části vize Komunikační strategie: „Na pracovišti zaměstnanci udržují pozitivní vztahy, což se promítá i do nízké fluktuace.“

Naplnění části vize Komunikační strategie: „Zaměstnanci jsou aktivně angažovaní, loajální a spokojení.“

opatření podporuje práci a další opatření jiných strategických dokumentů, spojené s rozvojem zaměstnanců

Ideální stav po realizaci aktivit

Angažovaný zaměstnanec je motivovaný přispívat k úspěchu organizace se zdůrazněným smyslem pro svoji roli v rámci organizace i pro svoji vlastní pohodu.

Většina zaměstnanců městského úřadu je hodnocena jako angažovaná.

Zdroje

Interní

Vedoucí zaměstnanci jdou v otázce angažovanosti příkladem ostatním zaměstnancům.

Sdílení dobré praxe a zkušeností mezi vedoucími zaměstnanci úřadu.

Základní informace k angažovanosti a k tomu, jak s ní pracovat, jsou v příloze strategie interní komunikace

Externí

Příklady dobré praxe jiných organizací, které se věnují angažovanosti zaměstnanců.

Další školení pro zvyšování kompetencí vedoucích zaměstnanců v této oblasti.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy

příklady dobré praxe z organizací, které jsou veřejností hodnoceny jako vys

Vnitřní vlivy

Potencionálně zaběhnuté stereotypy či pasivity zaměstnanců.

Zaměstnanci se dostatečně neidentifikují jako součást organizace.

Skutečnost, že se oblast komunikace a angažovanosti stane předmětem hodnocení zaměstnanců, může zvyšovat jejich motivaci.

Rizika a příležitosti

Rizika

Příležitosti

Nepochopení či nezáměr zaměstnanců.

Rezistence některých zaměstnanců

Zvýšená fluktuace zaměstnanců.

Zvýšení angažovanosti a tím i proaktivity většiny zaměstnanců městského úřadu.

Zvýšení úrovně kompetencí vedoucích zaměstnanců v oblasti angažovanosti zaměstnanců.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Procento zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni jako angažovaní

Cílová hodnota

75%

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno






Nesplněno

Komentář




Motto opatření: „Práce bez zájmu – rostlina bez vláhy“ (Tomáš Baťa).

Poznámka








Zásada	Komunikujeme cíleně a jednotně
	<p>Podle účelu a obsahu sdělení volíme okruh adresátů i komunikační nástroj. Žijeme v době, kdy má každý z nás denně na dosah obrovské množství informací. Čas i pozornost, které můžeme věnovat jejich výběru a zpracování jsou však omezené. Při komunikaci tedy vybíráme pouze relevantní okruh příjemců informace a efektivní komunikační nástroj. Snažíme se příjemce nezahlcovat informacemi, které nepotřebují.</p> <p>Jako nejčastější příklad informačního zahlcení se uvádí velké množství e-mailů s nízkou relevancí pro adresáta, ale stejně tak to může to být velké množství telefonátů nebo porad.</p> <p>Důležitá je přehlednost, třídění a kategorizace informací, aby zaměstnanci přesně věděli, kde informace v případě potřeby naleznou.</p> <p>Komunikace by měla být uvnitř i navenek organizace jednotná, tam, kde to lze, komunikaci sjednocujeme (jednotné šablony a pravidla pro tvorbu dokumentů a prezentací, které vychází z jednotné vizuální identity města).</p>
Špatný příklad	<p>1. Zaměstnanec disponuje specifickou znalostí obsluhy specializovaného SW a rozhodne se tento postup sdílet prostřednictvím e-mailu, který rozešle na všechny zaměstnance. </p> <p>2. Každý útvar zpracovává zápisy z porad dle svého uvážení a do vlastní šablony, zápisy nejsou nikde centrálně ukládány. Stejně tak jsou zpracovány i další dokumenty a výstupy útvaru. </p>
Správný příklad	<p>1. Zaměstnanec disponuje specifickou znalostí obsluhy specializovaného SW a rozhodne se tento postup sdílet. Tento postup zaznamená do znalostní báze a informuje zaměstnance, kteří s tímto SW pracují. </p> <p>2. Každý útvar zpracovává zápisy podle jednotné instrukce pro tvorbu zápisu z jednání, zápisy jsou uloženy do konkrétní složky na sdíleném disku. Veškerá interní dokumentace je zpracovávána pomocí předepsaných šablon a publikována na společném úložišti (Intranet). </p>






Zásada	Komunikujeme jasně a konkrétně
	Komunikace by měla být jasná, písemná sdělení by měla být srozumitelná již po prvním přečtení. Namísto obecných či abstraktních pojmů volíme konkrétní pojmy a názvy. Sdělení by měla obsahovat všechny informace, které adresát potřebuje pro jeho jasné pochopení.
Špatný příklad	E-mail:  „Vážení kolegové, v létě se budeme opět zapojovat do dobrovolnických aktivit pro školy, které už někteří z Vás dobře znají. Dejte mi prosím vědět, kdo z Vás a kdy se bude moci zapojit. Děkuji Norbert“
Správný příklad	E-mail:  „Vážení kolegové, v období od 15. července a do 5. srpna se budeme v rámci aktivit společenské odpovědnosti opět zapojovat do dobrovolnických projektů pro místní základní školu a mateřskou školu. Projekty budou spočívat ve zlepšování vnitřních i venkovních prostor škol (natírání povrchů, instalace některých prvků a drobné opravy). Potřebujeme, aby se zapojilo nejméně šest z Vás, a to po dobu dvou pracovních dnů, vždy od 9 do 17 hodin. Dejte mi prosím vědět, kteří z Vás se nebudou moci zúčastnit a z jakého důvodu. Díky za Váš zájem a aktivitu Norbert“








Zásada	Komunikujeme včas a stručně
	<p>Komunikujeme včas a komunikujeme pouze důležité a relevantní informace. Komunikace je včasná, pokud lze bez stresu realizovat aktivitu, kterou navozuje, jako je určité jednání či aktivita (J. Řezáč, 1998). Je nutné při komunikaci myslet na to, že příjemce informace musí mít čas danou informací zpracovat a může mít potřebu vyžádat si další informace (například informace nutné pro učinění nějakého rozhodnutí).</p> <p>Stručná je komunikace, pokud obsahuje pouze důležité a relevantní informace. Důležité je také zamyslet se, zda neopakujeme několikrát totéž sdělení. Vynechat bychom také měli slovní výplň, respektive „vycpávková slova“, která jsou pro význam dané věty a sdělení dané informace nadbytečná. Jedná se například o slova: "v zásadě", "prostě", "jako prostě", "pak", "samozřejmě", "v podstatě", "myslím si", "víš, že", "nicméně", "určitě", "normálně", "nějakým způsobem" či "prakticky".</p>
Špatný příklad	<p>1. Nadřízený požaduje zpracovat materiál ke konkrétnímu tématu, které bude představovat na poradě vedení. Od podřízeného obdrží e-mailem materiál o rozsahu 8 stran den před poradou. </p> <p>2. E-mail: „Ahoj Ido, v první příloze tohoto e-mailu posílám v zásadě všechno, co jsme si už nějakým způsobem k projektu zaznamenali. V druhé příloze je pak příklad podobného projektu, který prakticky realizovalo město Beroun, kde si myslím, že je určitě možná inspirace i pro nás. Obě přílohy asi představují zajímavé zdroje informací. Samozřejmě bych rád znal Tvůj pohled na tento typ projektu. Díky, Jindřich“ </p>
Správný příklad	<p>1. Nadřízený požaduje zpracovat materiál ke konkrétnímu tématu, které bude představovat na poradě vedení. Od podřízeného obdrží e-mailem materiál o rozsahu 4 strany čtyři dny před poradou. Má tak čas si materiál pročíst a případně podřízeného požádat o doplnění či úpravy materiálu. </p> <p>2. E-mail: „Ahoj Ido, v první příloze tohoto e-mailu posílám vše, co jsme si k projektu zaznamenali. V druhé příloze je příklad podobného projektu, který realizovalo město Beroun, a kde se můžeme inspirovat. Dej mi vědět Tvůj pohled na tento typ projektu. Díky, Jindřich“ </p>



Zásada	Komunikujeme zdvořile a pozitivně
	<p>Komunikujeme vždy zdvořile a v pozitivním duchu, respektujeme příjemce sdělení. Vůči příjemci sdělení jsme empatičtí, tedy máme a využíváme schopnost vcítit se do pocitů druhého. Doporučuje se formulovat zpětnou vazbu i kritiku pozitivní stavbou věty, neužívat příliš záporny (DeVito, 2001).</p> <p>Je dobré mít na paměti, že vzájemná interakce a komunikace by měla naše kolegy motivovat k dalšímu rozvoji a k plnění dalších úkolů, nikoliv demotivovat.</p>
Špatný příklad	<p>E-mail: </p> <p>„Dobrý den Ludvíku,</p> <p>za poslední dva měsíce se Vaše výstupy značně zhoršily. Je to pro mne zklamání a přijde mi, že to nikam nesměřuje. Nesedí Vám daná pozice? Neuděláte si na mne čas, abychom to probrali?</p> <p>Děkuji</p> <p>Novotný“</p>
Správný příklad	<p>E-mail: </p> <p>„Dobrý den Ludvíku,</p> <p>v uplynulých dvou letech jste byl Vy a Vaše výstupy pevnou oporou našeho odboru. Cítím, že Vaše výstupy v posledních dvou měsících byly v nižší kvalitě, než na jakou jsme zvyklí. Chtěl bych se s Vámi sejít a probrat, jak dostat Vaše výstupy opět na úroveň, na kterou bez pochyby máte. Vyhovoval by Vám termín schůzky v úterý 3. 8. v 11 hodin?</p> <p>Děkuji a zdravím</p> <p>Novotný“</p>



Zásada	Komunikace je záležitostí všech
	<p>Snažíme se do komunikace zapojit všechny zaměstnance Městského úřadu Břeclav a zvýšit jejich angažovanost. Platí to i obráceně, všichni zaměstnanci městského úřadu se snaží do komunikace zapojit.</p> <p>Zde je důležité zmínit, že komunikace není pouze sdělování informací, stejně tak je důležité přijímání informací. Zaměstnanci se zajímají o dění v městském úřadu i ve městě. Zaměstnanci jsou otevření a ochotní přijímat nové informace, nové myšlenky a postupy.</p>
Špatný příklad	<p>1. Na závěr porady: „Otto, Vy jste za celou poradou opět vůbec nic neřekl, posloucháte nás vůbec?“ </p> <p>2. Rozhovor: „Při zpracování tohoto úkolu postupujte novým způsobem, který je blíže popsán v tomto dokumentu.“  „No, ale takto to děláme už deset let, já to jinak dělat nebudu.“</p>
Správný příklad	<p>1. Na závěr porady: „Chtějí i ostatní, co dnes zatím nemluvili, něco dodat? Souhlasíte se vším, co bylo dnes řečeno?“ (Pohledem můžeme kontaktovat zaměstnance, kteří na poradě ještě nemluvili). </p> <p>2. Rozhovor: „Při zpracování tohoto úkolu postupujte novým způsobem, který je blíže popsán v tomto dokumentu.“  „Dosavadní praxe při zpracování těchto úkolů byla jiná, ale rád vyzkouším nový postup a dám Vám do konce tohoto týdne vědět výsledek.“</p>



Nástroje digitální komunikace

E-mail	Úroveň komunikace: taktická a operativní		Kanál: všechny	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Při běžné komunikaci

Platí, že e-mail by měl být stručný a přitom výstižný. Jako první píšeme předmět e-mailu, který je klíčový a musí jasně a stručně definovat obsah celého sdělení. Následně je doporučováno připojit přílohy, na které se jinak často zapomíná.

Důležité je správné oslovení. V oficiální komunikaci by mělo být užíváno zdvořilé oslovení: Vážená paní Nováková nebo Vážený pane inženýre. Stále častěji se však namísto tohoto oslovení setkáváme s pozdravem: Dobrý den, pane Nováku. Tento pozdrav je méně formální, což vychází především z jeho původu v mluveném, a nikoliv písemném projevu.

Pokud odpovídáme na e-mail a adresáta jsme již v předchozím e-mailu tentýž den oslovili, nemusíme v dalším e-mailu začínat znovu oslovením („Dobrý den, pane Novotný“ již můžeme vynechat).

Ve vlastním textu e-mailu jsme struční, většina e-mailů by neměla být delší než několik vět. V e-mailu jasně formulujeme to, co po adresátovi chceme. V e-mailové komunikaci rovněž nepoužíváme slova nebo celé věty psané verzálkami (velkými písmeny), respektive Caps Lock. Platí, že text zvýrazněný velkými písmeny je vnímán jako ekvivalent „křičení“ na adresáta. Pokud chceme část textu přesto zdůraznit, použijeme tučné písmo. Formátování textu omezíme na základní (tučné písmo, kurzíva). Při složitějším formátování (různé velikosti písma v jednom e-mailu, různé barvy textu) se může text e-mailu v různých e-mailových klientech zobrazovat jinak. Na konci e-mailu je vhodné i slušné rozloučení, například: „S přátelským pozdravem“, „S úctou“, „S přáním hezkého dne“.

Zejména v korporátním prostředí mohou být problematické příliš dlouhé podpisy obsahující například odkaz na web, různé sociální sítě, disclaimer (vyloučení odpovědnosti) či představení společnosti. Dlouhé podpisy pak mohou komplikovat hledání v historii e-mailové komunikace a zbytečně prodlužovat komunikační „vlákna“.

Rozumně volíme důležitost e-mailu, respondent má pravděpodobně každý den i jiné úkoly a priority, než číst e-maily. Posledním krokem by měl být výběr adresátů, zde volíme pouze adresáty, kteří dané sdělení skutečně potřebují. V případě, že vybereme adresáty až na závěr, nemůže se stát, že e-mail odešleme nedokončený.

Když jsme mimo kancelář, nastavíme automatickou odpověď v nepřítomnosti („out of office“). Měla by obsahovat termín od-do a důvod naší nepřítomnosti. Dále by měla obsahovat kontakt (jméno, e-mail, telefon) na kolegu, na kterého se může adresát obrátit v době naší nepřítomnosti.



Intranet	Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální a horizontální	
Doporučení	Kdo	Oddělení informatiky	Kdy	Do konce roku 2022
<p>Intranet je komunikační nástroj, jež plní stejnou roli jako aplikace msbv.cz, která navíc propojuje město s příspěvkovými organizacemi. Aplikace však zatím neobsahuje některé funkcionality intranetu, a tak má intranet stále své využití.</p> <p>Doporučenou cestou je doplnění všech funkcionalit do aplikace a následné zrušení intranetu. Další rozvoj a aktualizace tak budou probíhat pouze u aplikace, jelikož není smysluplné vynakládat zdroje na provoz, správu a aktualizaci informací u dvou takto podobných komunikačních nástrojů.</p>				

Znalostní báze	Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální a horizontální	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Průběžně
<p>Stále více firem a organizací si uvědomuje důležitost svého intelektuálního kapitálu v rychle se měnícím světě. Znalostní báze je pak jeden z nástrojů pro sdílení, správu a rozvoj know-how organizace. Je vhodné rozšířit využití i mimo oblast IT. Vedoucí zaměstnanci by měli pobízet či dávat za úkol podřízeným, aby postupy, které mohou být využity i dalšími zaměstnanci, umísťovali do znalostní báze. Případně mohou jít vedoucí zaměstnanci příkladem a sami doplnit návod do znalostní báze. Dalším možným rozšířením je umožnění psát komentáře k jednotlivým návodům. Důležitá je i kategorizace, a tedy třídění návodů do různých kategorií.</p>				

Aplikace msbv.cz	Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální a horizontální	
Doporučení	Kdo	Oddělení informatiky	Kdy	Do konce roku 2022
<p>Aplikace msbv.cz je komunikačním nástrojem typu intranet, jehož využití roste ve státním i soukromém sektoru. Doporučujeme rozvoj aplikace doplněním funkcionalit z původního intranetu. Další rozvoj intranetu je pak možný v zásadě dvěma směry: sdílení dokumentů včetně DMS (Document Management System) a rozšiřování nástrojů a aplikací.</p> <p>V rámci organizací bývají u nástrojů typu intranet využívány i celopodnikové aplikace či manažerské aplikace (ERP), dále aplikace pro práci s daty (BI). Tuto roli již v případě Městského úřadu Břeclav plní např. softwarové řešení ATTIS.</p> <p>Níže jsou uvedeny další možné funkce i jako příklady pro rozvoj aplikace: vzory a šablony dokumentů a prezentací, personalistika, podpora školení zaměstnanců, schvalování žádostí, dovolených, cestovních příkazů, vyúčtování služebních cest, zápůjčky služebních aut, zaměstnanecké ankety, informace k zaměstnaneckým benefitům, rozpočty, diskuzní fórum, kalendář akcí, knihovní fond, galerie fotografií z akcí organizace, schémata a podpora workflow.</p> <p>Doporučujeme vytvoření úkolovníku v rámci aplikace msbv.cz. Tento úkolovník by měl mít dvě hlavní vlastnosti: jednoduchost (zadávání i správa úkolů) a přehlednost (snadná orientace uživatelů)</p>				



Aplikace msbv.cz	Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální a horizontální	
Doporučení	Kdo	Oddělení informatiky	Kdy	Do konce roku 2022
například pomocí různých barev nebo grafiky ke stavům úkolů). Tento úkolovník by měl sloužit k zadávání většího množství krátkodobých, nepříliš komplexních úkolů.				

Newsletter	Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Určený zaměstnanec OKT	Kdy	Dvakrát měsíčně
<p>Jedná se o zavedený komunikační kanál s daným formátem. Je doporučeno udržovat nastavenou frekvenci vydávání newsletteru, obsah i způsob rozesílky e-mailem. Vhodné je rovněž ukládání historických newsletterů na jedno místo.</p> <p>Nabízí se dva směry možného rozvoje tohoto nástroje. Prvním směrem je sdílení úspěchů, ale také neúspěchů. Newsletter může nejen informovat, ale také inspirovat. V organizacích často vědí o úspěchu pouze lidé, kteří jsou zapojeni do konkrétního projektu. Okénko nebo box věnovaný tomu, co se povedlo: „Byl zahájen nebo dokončen důležitý projekt?“ Stejným způsobem je možné sdílet i neúspěchy či zamítavá rozhodnutí, které je vždy nezbytné zdůvodnit. Lze tak efektivně předcházet „chodbovým zvěstem“. Příklad: „Od projektu stavby příspěvkovou organizací bude upuštěno, nebyl nalezen vhodný pozemek v dojezdové vzdálenosti.“ Příklad: „Město nebude zřizovat nový webový portál pro turisty, z důvodu kompatibility i efektivního hospodaření bude modernizován stávající webový portál.“</p>				

Systém Rentel	Úroveň komunikace: strategická a taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Vedoucí zaměstnanci	Kdy	Průběžně
Vedoucí zaměstnanci by měli průběžně zjišťovat a zapisovat si potřeby doplnění dalších e-learningových kurzů, ty je možné doplnit o další formy vzdělávání, jako jsou webináře. Jednou ročně by pak měli vedoucí zaměstnanci sestavit seznam požadavků na další kurzy, které jsou po schválení seznamu do systému doplněny.				



Anketa	Úroveň komunikace: strategická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Odbor kanceláře tajemníka	Kdy	Jednou ročně
<p>Zpětná vazba je nástrojem pro učení, zlepšování a zvyšování angažovanosti, ale také pro předcházení konfliktům. Anketa je nově navrženým nástrojem získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Na rozdíl od stávajících komunikačních nástrojů, kterými jsou osobní rozhovor a teambuilding, se jedná o nástroj zcela anonymní. Doporučujeme anketu realizovat jednou ročně a elektronicky. Je možné využít nástroje jako Google Forms nebo Survio, které umožňují v nastavení anonymity respondentů. Rozsah ankety by neměl být delší než deset otázek. U části otázek je vhodné pracovat s klasickou číselnou stupnicí („oznámkujte jako ve škole“), která umožňuje snadné sledování vývoje časových řad, a tedy i vyhodnocování trendu vývoje spokojenosti zaměstnanců (rostoucí vs. klesající).</p> <p>Znění otevřených otázek ankety by mělo respondenty směřovat od nekonstruktivní kritiky ke kritice konstruktivní. Neptáme se tedy: „Co se Vám na městském úřadě nelíbí?“, ale ptáme se například otázkou: „Co byste na městském úřadě zlepšili a jak?“. Anketa by v průvodním textu měla obsahovat ujištění, že názor každého zaměstnance je důležitý a bude vyhodnocen, a že díky zpětné vazbě se může organizace učit a zlepšovat.</p> <p>Výsledky ankety a zajímavé podněty na zlepšení jsou představeny na poradě vedení a poradě vedoucích odborů. Následně jsou prezentovány zaměstnancům v rámci newsletteru. Stejně tak jsou v newsletteru uvedeny i nápady na zlepšení, které budou implementovány.</p>				



Homepage rozcestník		Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Oddělení informatiky	Kdy	Do konce roku 2022	
<p>Základním prostředím pro zveřejňování informací uvnitř úřadu je home page. Jedná se od domovskou stránku, která se zobrazí každému zaměstnanci po spuštění libovolného prohlížeče (Edge, Chrome, Mozzila). Home page je realizována prostřednictvím sítě MSBV. Home page je tematicky členěna do sekcí. V horní části jsou aktuality a odkaz na newsletter tajemníka. Z home page je přímý přístup do všech informačních systémů (pošta, obědy, Rentel, GINIS, Attis, geoportál, výplatní pásky, docházka, a další). Dále je z home page přístup ke všem formulářům, kontaktům, příručce nového zaměstnance, k návodům, inzerátům zaměstnanců, sdíleným diskům atd. Právo nebo povinnost přidávat informace do sekcí na home page mají zaměstnanci dle nastavených přístupových práv a pracovní náplně.</p> <p>Homepage slouží jako jednotný rozcestník, který zaměstnance navede na všechny informace, které potřebuje, včetně přístupů do systémů, vzorů dokumentů, znalostní báze a dalších. Z Homepage je tedy dostupné vše týkající se práce a vnitřní komunikace.</p>					

Nástroj ATTIS		Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální a horizontální	
Doporučení	Kdo	Manažerka kvality	Kdy	Do konce roku 2022	
<p>Softwarové řešení Attis je organizací využíváno jako nástroj pro evidenci a správu procesů, definici ukazatelů a metrik výkonnosti včetně jejich vyhodnocování a reportingu. Aplikace poskytuje také prostředí pro řízení rizik ovlivňujících chod organizace a sledování plnění strategických cílů.</p> <p>Procesní model vedený v systému Attis je nutné aktualizovat a doplnit o detailnější popisy jednotlivých procesů tak, aby se zaměstnanci mohli seznámit se zavedenými postupy používanými na městském úřadě.</p>					

Nástroj Flux		Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Vedoucí OKT	Kdy	Do konce roku 2022	
<p>Softwarové řešení Flux je využíváno pro řízení a zpracování mzdové a personální agendy (mzdy, výplatní pásky, docházka). Zaměstnanec se dozví základní personální informace z osobní stránky. Personální informační systém Flux je vhodné doplnit také o modul pro hodnocení zaměstnanců.</p>					



Nástroje hlasové komunikace



Telefon	Úroveň komunikace: taktická a operativní		Kanál: všechny	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Při běžné komunikaci
<p>Při telefonické komunikaci je vhodné používat jednotný uvítací pozdrav. Při komunikaci mimo městský úřad je to: „Městský úřad Břeclav, jméno, příjmení, dobrý den.“ Při komunikaci v rámci městského úřadu, pokud nemluvíme s kolegou, se kterým jsme běžně v kontaktu, využijeme představení v podobě: „Název odboru, jméno, příjmení, dobrý den.“</p> <p>Pokud telefonát přijímáme, je dobré začít vlídnou větou. Například: "Co pro Vás mohu udělat?" nebo "Jak Vám mohu pomoci?" Stejně jako u osobního rozhovoru by se mělo jednat o dialog, nikoliv monolog.</p> <p>Během telefonátu neskáče do řeči, u důležitých nebo složitějších sdělení či otázek je dobré je rekapitulovat. Během telefonátu jsme empatičtí a vlídní, to dáváme najevo jak volbou slov, tak intonací hlasu.</p> <p>Během telefonátu je dobré mít po ruce tužku a papír pro poznámky. Netelefonujeme ani neposíláme zprávy během porad či schůzek.</p> <p>Pro lepší dosažitelnost je doporučeno do vizitek v e-mailu uvádět i mobilní číslo.</p>				

Videohovory	Úroveň komunikace: taktická a operativní		Kanál: všechny	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Při běžné komunikaci
<p>Pro videohovory uvádíme následující doporučení, která platí bez ohledu na použitou platformu.</p> <p>Před konáním videohovoru:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vybereme platformu pro uskutečnění videohovoru, musí být dostupná všem účastníkům.2. Pozveme jen relevantní okruh účastníků videohovoru. Čím menší je počet účastníků, tím lépe je zapojíme a udržíme jejich pozornost.3. Vyzkoušíme naše technické možnosti se připojit (mikrofon, reproduktory, připojení, funkčnost platformy). Můžeme využít testovací hovor či zkušební hovor s kolegou.4. Zkontrolujeme množství světla a míru hluku v místnosti.5. Zkontrolujeme vhodné pozadí videohovoru, nemělo by obsahovat okno nebo jiný zdroj světla, stejně jako rušivé předměty.6. Zařídíme, aby nás během videohovoru nikdo nerušil (vhodná místnost nebo upozornění ostatních, ztlumený mobilní telefon).7. Zvážíme i to, zda jsme vhodně oblečení. Při jednání se zástupci vně úřadu volíme oblečení alespoň na úrovni business casual. Oblečení pro videohovor by mělo být bez vzorů, potisků a pruhů. Vyvarujeme se rovněž příliš výrazných barev, je vhodné i méně bílé barvy.8. Pokud vytváříme prezentaci, kterou budeme v rámci videohovoru sdílet, tak platí: Prezentace by neměla obsahovat složitou grafiku, animace, přechody ani zvukovou stopu. Všechny slidy by měly být přehledné, neobsahovat příliš velké množství textu.				



Videohovory		Úroveň komunikace: taktická a operativní		Kanál: všechny	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Při běžné komunikaci	
<p>Při konání videohovoru:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Připojíme se včas.2. Organizátor v úvodu vymezí agendu videohovoru a jak dlouho bude videohovor zhruba trvat.3. Stanoví se, zda bude z videohovoru pořizován zápis (kdo jej pořídí a zašle ostatním).4. Pokud chceme schůzku nahrávat, což je vhodné například u školení prostřednictvím videohovorů, musíme se dotázat všech účastníků, zda s nahráváním souhlasí.5. Pokud se připojí účastník, kterého ostatní neznají, organizátor jej představí.6. Pokud zrovna nemluvíme, máme ztlumený mikrofon.7. Neskáčeme do řeči.8. Dáváme prostor všem účastníkům videohovoru.9. Dáváme pozor, během videohovoru se nevěnujeme jiným aktivitám.10. Když mluvíme, je vhodné mít zapnutou kameru. U kamery platí, že bychom měli respektovat nastavení ostatních účastníků. Pokud mají ostatní zapnutou kameru, měli bychom mít také zapnutou kameru.11. Pokud máme kameru zapnutou a mluvíme, díváme se do kamery, je to ekvivalent pohledu do očí ostatních účastníků. <p>Máme na paměti, že mikrofon a kamera mohou být zapnuté v průběhu videohovoru i po jeho skončení. K většině nevhodných situací během videohovoru dochází z důvodu, že si účastník videohovoru není vědom zapnutého mikrofonu nebo kamery. Po skončení videohovoru pamatujeme na odhlášení nebo vypnutí kamery a mikrofonu.</p>					

Interní rozhlas v budově		Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Určený zaměstnanec OKT	Kdy	Do konce roku 2022	
<p>Interní rozhlas v budově je nástrojem hlasové komunikace, který zatím není využíván. Jednou z možností využití je například komunikace při krizových situacích (evakuace, cvičný poplach), případně pro urgentní provozní důvody. Využití interního rozhlasu bude upřesněno v Krizovém manuálu.</p>					



Tištěné nástroje komunikace



Písemné dokumenty		Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální a horizontální	
Doporučení	Kdo	Manažer kvality / externí dodavatel (prezentace, grafika dokumentů)	Kdy	Do konce roku 2022	
<p>Písemné dokumenty Městského úřadu Břeclav mají mnoho typů a využití. Jedná se o oblast, kde je možný podstatný rozvoj. Tím je myšlena především standardizace, vytváření šablon a vzorů a jejich následné sdílení prostřednictvím sdíleného disku nebo aplikace msbv.cz. Šablona je dokumentem bez konkrétního obsahu, například s formátováním a názvy a popisy jeho částí. Vzor dokumentu pak obsahuje text – konkrétní obsah. Šablony a vzory mají dva hlavní přínosy: šetří čas i práci a umožňují sjednocení písemné komunikace uvnitř i vně Městského úřadu Břeclav. Je doporučeno rozšíření základní sady šablon o následující typy dokumentů:</p> <ul style="list-style-type: none">- rozhodnutí,- dokumenty k rozpočtu,- pravidla,- analýza,- studie,- prezentace. <p>Všechny vzory a šablony dokumentů by měly působit graficky jednotně a vycházet z jednotné vizuální identity města Břeclav. Vzory a šablony ale mohou sjednocovat i strukturu dokumentů a obsahovat doporučené názvy kapitol či ukázky konkrétního textu.</p>					

Příručka nového zaměstnance		Úroveň komunikace: strategická a taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Odbor kanceláře tajemníka	Kdy	Jednou za dva roky	
<p>Materiál je po obsahové stránce kvalitní a rozumně dlouhý. Doporučujeme při každé významnější změně dokumentů či procesů zvážit aktualizaci příručky.</p>					



Osobní nástroje komunikace



Osobní rozhovor		Úroveň komunikace: taktická a operativní		Kanál: všechny	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Průběžně	
<p>Osobní rozhovor lze dále členit do několika rovin a odpovídajících dovedností:</p> <ul style="list-style-type: none">- naslouchání (aktivně nasloucháme, dáváme najevo zájem či parafrázujeme důležitá sdělení),- kladení otázek (preferujeme stručné a otevřené otázky, vyhýbáme se otázkám sugestivním),- prezentování a přesvědčování (jasně prezentujeme náš názor, doplníme jej argumenty),- neverbální komunikace (vnímáme, jaké signály vysíláme i přijímáme neverbální komunikací, tedy prostřednictvím tónu hlasu, postojů, pohybů, gest a mimiky obličeje).- asertivní komunikace (umíme definovat jasně definovat požadavky, ale i přijmout kompromis),- posuzování (přijímáme a posuzujeme názory a argumenty komunikačního partnera). <p>Jedním z doporučení pro osobní rozhovor je řízení či vyváženost interakce. Tím je myšleno, že účastníci komunikace si budou přiměřeně často měnit role mluvčího a posluchače tak, aby oba mohli efektivně přispět k celkové výměně informací. (DeVito, 2001).</p> <p>Pokud během osobního rozhovoru zadáváme úkol, je vhodné také komunikovat, proč se daným úkolem zabýváme a proč jej zpracováváme. Pokud to lze, je možné uvést, jak zpracováním tohoto úkolu přispějeme ke strategickým cílům organizace.</p>					

Hodnocení zaměstnanců		Úroveň komunikace: strategická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Vedoucí zaměstnanci	Kdy	1x ročně	
<p>Jednou ročně probíhá pravidelné hodnocení kompetencí formou osobního setkání zaměstnance se svým nadřízeným. Během setkání se reviduje pracovní náplň a hodnotící kritéria. Vedoucí provede jak hodnocení zaměstnance, tak získá zpětnou vazbu od hodnoceného. Ze setkání je pořizen zápis, se kterým je zaměstnanec prokazatelně seznámen. Hodnocení zaměstnance, konečný zápis z hodnocení, včetně zpětné vazby od zaměstnance probíhá podle pravidel daných vydanými vnitřními předpisy organizace v prostředí softwarového nástroje FLUX.</p>					



Skupinové nástroje komunikace



Prezentace	Úroveň komunikace: taktická a operativní		Kanál: všechny	
Doporučení	Kdo	Všichni zaměstnanci	Kdy	Průběžně
<p>Prezentace je komunikační nástroj, který přináší řadu výhod, mezi které patří:</p> <ul style="list-style-type: none">- Dobrá prezentace šetří čas prezentujícího i publika (oproti písemnému dokumentu).- Jednu prezentaci také můžeme (i po úpravách) použít pro více příležitostí.- Prezentace umožňuje bližší kontakt s publikem, možnost interakce, klást dotazy a odpovídat.- Prezentace umožňuje sledovat reakci publika, ptát se na jeho názor, či zda nám rozumí.- Určitou míru flexibility pro prezentujícího (v závislosti například na reakci publika je možné některé slidy vynechat, nebo více rozvést některé body o komentář, který není na slidech). <p>Prezentace je komunikační nástroj, který je vhodné použít v případech, kdy:</p> <ul style="list-style-type: none">- Informujeme, vzděláváme či motivujeme, nebo představujeme konkrétní projekt či výstup.- Máme možnost se fyzicky či online potkat s naším publikem.- Máme dobré znalosti o tématu prezentace nebo jsme se na prezentaci dobře připravili. <p>Pro úspěšnou prezentaci je možné uvést tato doporučení:</p> <ul style="list-style-type: none">- Známe naše publikum a umíme mu přizpůsobit obsah i formu prezentace.- V úvodu prezentace jasně popíšeme její cíl a obsah.- Umíme se s publikem propojit, stanovit například společnou vizi, výzvu či úkol.- Naše prezentace má jasnou a logickou strukturu, začínáme expozicí (vysvětlením) tématu či problému. Končíme shrnutím hlavních myšlenek nebo úkolů vyplývajících z prezentace.- V současnosti převládají prezentace o méně slidech, a pouze rozumným množstvím textu. Někdy se uvádí pravidlo 10/20/30, které říká: Prezentace by neměla mít více než 10 slidů, neměla by být delší než 20 minut a neměli bychom v ní používat písmo menší velikosti, než 30. Uvedené pravidlo neplatí pro všechny typy prezentací, například pro prezentace při vzdělávání zaměstnanců.- Prezentace nemusí obsahovat složité přechody, efekty či zvuky.- Prezentace by neměla obsahovat grafy bez jejich názvu a popisů jejich os.				



Porada	Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Vedoucí zaměstnanci	Kdy	Alespoň jednou měsíčně
<p>Doporučená minimální frekvence porad u všech útvarů je alespoň jednou měsíčně. Porada by měla mít optimální délku 15 až 60 minut. U delších porad hrozí, že ztratíme pozornost účastníků. Dále je nutné mít na paměti také náklady na poradu. U hodinové porady, které se účastní osm zaměstnanců je nákladem jeden člověkodenní, tedy to, co jeden zaměstnanec dokáže vytvořit za jeden pracovní den. U porad na všech úrovních a u všech útvarů je vhodné pořizovat zápis dle instrukce pro tvorbu zápisu z jednání, což se osvědčilo u porady vedení a porady vedoucích odborů. Díky tomu je zároveň sjednoceno zadávání úkolů.</p> <p>Jako motto pro vedení porad lze využít:</p> <ul style="list-style-type: none">- „Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem.“- „Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas!“ (Oldřich Šuleř, 2003). <p>Pro zajištění efektivního průběhu porad je doporučeno řídit se následujícím desaterem:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Stanovíme cíl porady.2. Pozveme jen relevantní okruh účastníků.3. Zarezervujeme místnost, pokud je to potřeba.4. Na poradu se řádně připravíme.5. Všichni účastníci dorazí na poradu včas.6. V úvodu představíme cíl a obsah, tedy agendu porady.7. Následně dle zápisu kontrolujeme plnění úkolů z předchozí porady.8. Postupně diskutujeme jednotlivá témata porady.9. Poradu správně moderujeme. Poradu moderuje ten, kdo ji vede. Každý názor je vítaný, i pokud jej v následné diskuzi zamítneme. Do diskuze se snažíme vyváženě zapojovat všechny účastníky porady. Příliš dlouhé příspěvky nebo diskuze směřujeme ke stručnosti. Na příspěvky, které se netýkají témat porady, odpovíme například takto: „Díky za podnět, probrali bychom jej individuálně po skončení porady“.10. Po prodiskutování všech bodů agendy dáme prostor pro poslední otázky a komentáře všem. <p>Vyhotovíme zápis z porady v souladu s jednotnou instrukcí pro tvorbu zápisů, ten je rozeslán účastníkům a uložen do konkrétní, k tomu určené složky na sdíleném disku.</p>				



Předávání vize a strategických cílů zaměstnancům		Úroveň komunikace: strategická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Vedoucí zaměstnanci	Kdy	Průběžně	
<p>Vize a strategické cíle organizace by měly být komunikovány vedoucími zaměstnanci, tedy tajemníkem úřadu, vedoucími odborů a vedoucími oddělení. Základním komunikačním kanálem je v tomto ohledu proslov či zpráva tajemníka úřadu, kterou například jednou ročně hodnotí fungování úřadu. Dalším kanálem, kterým by měla být vize a strategické cíle organizace komunikovány od vedoucích zaměstnanců směrem k jejich podřízeným, jsou porady odborů.</p> <p>Jedním z neefektivnějších způsobů komunikace vize a strategických cílů je rozhovor vedoucího zaměstnance s podřízeným zaměstnancem. Velmi vhodné je komunikovat vizi a strategické cíle při zadávání úkolů. Jednak je vždy vhodné vysvětlit, proč daný úkol zadáváme a vypracováváme, ale zároveň i dodat, proč a jak vypracováním úkolu přispějeme k naplnění vize či strategických cílů organizace.</p> <p>Jednou z možností je využití příběhů, popisujících jednání, kdy zaměstnanec například úspěšně splnil náročný úkol a přispěl tím k naplnění vize organizace. Klíčovým prvkem je i chování vedoucích zaměstnanců. Pokud je toto chování v souladu s vizí a vedoucí zaměstnanci jdou příkladem, pak se snáze s vizí identifikují i ostatní zaměstnanci. I proto je tato forma komunikace nesmírně účinná (Kotter, 2000). Pokud však vedoucí zaměstnanec jedná v rozporu s vizí, tak síla vize klesá (Snyder, Dowd a Houghton, 1994).</p>					

Řízená kaskádová komunikace		Úroveň komunikace: strategická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Vedení a vedoucí zaměstnanci	Kdy	Zásadní změny	
<p>Řízená kaskádová komunikace je specifickým komunikačním nástrojem, který má své uplatnění pouze v některých situacích. Tím je zejména období zásadních změn v organizaci. Pro zásadní změny platí, že by měly být komunikovány jednotně, ale také pomocí osobních nástrojů komunikace.</p> <p>V podmínkách Městského úřadu Břeclav by řízená kaskádovitá komunikace vypadala např. následujícím způsobem: vedení města se setká s vedoucími odborů, tajemníkem, manažerkou kvality a interní auditorkou. Vedení města přestaví vedoucím pracovníkům změny i způsob, jakým budou komunikovány zaměstnancům. Vedení města následně předá vedoucím zaměstnancům písemný popis změn pro minimalizaci zkreslení informací.</p> <p>Vedoucí pracovníci se následně setkají se zaměstnanci útvarů, které vedou. Mohou se setkat s každým zaměstnancem jednotlivě nebo s celým útvarem. Vedoucí pracovníci i na základě obdržených písemných podkladů představí a vysvětlí nadcházející změny svým podřízeným. Vedoucí zaměstnanci následně zodpoví dotazy zaměstnanců.</p>					



Krizová komunikace		Úroveň komunikace: taktická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci	Kdy	Při potřebě změn	
<p>Krizová komunikace je řešena ve Strategickém cíli 5: Vytvoření krizového manuálu. Níže uvádíme, některé zásady a doporučení, které platí pro oblast krizové komunikace:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Krize může být způsobena akutním ohrožením zaměstnanců (např. požár), nebo dlouhodobějším ohrožením (např. epidemie).2. Procesy odvrácení akutní krize budou popsány v krizovém manuálu, se kterým budou zaměstnanci prokazatelně seznamováni v systému Rentel.3. Ostatní krize a mimořádné situace jsou komunikovány shora dolů na poradách a prostřednictvím mimořádného newsletteru tajemníka.4. Aktuální mimořádná či krizová situace je zveřejňována pověřeným zaměstnancem na home page, případně e-mailem nebo rozhlasem.5. Vedoucí odborů zodpovídají za dodržování případných změn v procesech.6. Každá mimořádná situace by měla být po skončení vyhodnocena na úrovni vedení města, tajemníkem, případně vedoucími odborů, aby se získané poznatky promítly do doporučených postupů v podobných situacích v budoucnosti. Po skončení krize je vhodné vyhodnocení komunikováno shora dolů na poradách a prostřednictvím mimořádného newsletteru tajemníka.7. Pro krizovou komunikaci se doporučuje dodržování principu 3 K: Klid, Korektnost, Konzistence.8. Obecně by krizová komunikace měla být stručná a jasná. Krizová komunikace by měla budovat důvěru a motivovat ke správným činnostem.9. Lidé zasažení krizí hůře zpracovávají informace, většina sdělených informací může být ignorována, zapomenuta nebo dezinterpretována. Je využíván i Triple T model, tedy zopakujeme sdělení třikrát: Řekneme, co se chystáme sdělit, řekneme vlastní sdělení a na závěr rekapitulujeme, co jsme sdělili.10. Klíčem k úspěšné krizové komunikaci je předvídání, příprava a praxe.					

Nástroje a události související s interní komunikací

Změna procesů		Úroveň komunikace: strategická		Kanál: vertikální	
Doporučení	Kdo	Zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci	Kdy	Při potřebě změn	
<p>Změna procesů může být iniciována kterýmkoliv zaměstnancem organizace. Veškeré změny tohoto charakteru podléhají změnovému řízení.</p> <p>Pro vedení změnového řízení je vhodné využít nově zavedené aplikace Změnové řízení v prostředí MSBV.</p>					