



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Strategie interní komunikace

Litoměřice



Obsah

Potřeby a cíle strategie interní komunikace	3
Výchozí stav	3
1. Interní komunikace	3
1.1 Komunikační kanály interní komunikace	4
1.1.1 Intranet	4
1.1.2 Porady vedení	5
1.1.3 Informační sdělení tajemníka, informační e-mail	5
1.1.4 Komunikace uvnitř jednotlivých odborů i mezi nimi	6
1.1.5 Rentel	7
1.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců	8
1.3 SWOT analýza interní komunikace	9
2. Stanovení strategických cílů	11
3. Závěr	12
Příloha 1	13
Intranet	13

Potřeby a cíle strategie interní komunikace

Město Litoměřice představuje první strategii interní komunikace, kterou schválila Rada města dne 29.3.2023. Strategie interní komunikace je jedním z výstupů projektu **"LOKAL" Litoměřice Odpovědně Kvalitně Atraktivně Lidsky** reg.č. **CZ.03.4.74/0.0/0.0/19_109/0016785**.

Jde o ucelený dokument střednědobého charakteru, jehož cílem je popsat současné způsoby komunikace uvnitř úřadu města, zmapovat a vyhodnotit dosud využívané informační kanály, definovat role a kompetence a navrhnout opatření pro eliminaci rizik a zlepšení procesů komunikace. Potřeba zpracování dokumentu vznikla na základě diskusí pracovních skupin v rámci zpracování analýzy úřadu dle EFQM.

Výchozí stav

Podkladovým materiálem pro zpracování strategie interní komunikace jsou výsledky diskusních setkání fokusních skupin zaměstnanců a Strategického týmu města, výsledky realizovaného průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který proběhl na začátku roku 2023. Dále do podkladových materiálů byly zahrnuty poznatky z analýzy Sebehodnotící zprávy za rok 2021 dle modelu EFQM.

1. Interní komunikace

Základem pro úspěšnou komunikaci města s veřejností je dobře fungující interní komunikace vedení města (politici vzešlí z komunálních voleb), městského úřadu (řízeného tajemníkem) se zaměstnanci a příspěvkovými organizacemi. Efektivně realizovaná interní komunikace totiž zvyšuje motivaci zaměstnanců, jejich informovanost o tom, co mají dělat a proč. Vede ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot, což jsou pomyslné základní stavební prvky dobře vedeného úřadu.

Městský úřad Litoměřice zaměstnává cca 230 lidí na úředních i neúředních pozicích, město dále spravuje 16 příspěvkových organizací. Více zaměstnanců má pouze litoměřická nemocnice. Jde tedy o druhého největšího zaměstnavatele ve městě.



V pravidelných, zhruba čtrnáctidenních intervalech se na Městském úřadě v Litoměřicích konají porady (dále jako porady vedení), jichž se účastní vedoucí odborů městského úřadu, tajemník a vedení města. Zápisy z porady vedení jsou zveřejňovány na intranetu, a dostupné tak všem zaměstnancům úřadu.

Informace z dění na městském úřadu jsou předávány ředitelům příspěvkových organizací nejčastěji prostřednictvím tajemníka či vedoucích odborů, do jejichž kompetence spadá i metodologické vedení příspěvkových organizací souvisejících s činností jimi vedeného odboru. Městský úřad Litoměřice pořádá dále výjezdní zasedání vedoucích odborů.

1.1 Komunikační kanály interní komunikace

1.1.1 Intranet

Základním informačním kanálem pro komunikaci uvnitř městského úřadu je intranet spravovaný oddělením informačních technologií. Jedná se o webový portál pro interní sdělení a sdílení informací, směrnic a jiných důležitých dokumentů Městského úřadu Litoměřice (podrobný popis v příloze č. 1). Intranet je stěžejní zdroj interní komunikace, jehož prostředí je dynamické a mění se pružně dle aktuálních potřeb městského úřadu.

Jeho nejdůležitějšími funkcemi jsou:

- Rozcestník pro interní záležitosti městského úřadu
- Aktuální zveřejňování interních informací a dokumentů
- Docházkový systém

Silné stránky:

- rychlost sdělení, dostupnost informací, přehlednost, přehled o nepřítomnosti
- zaměstnanci zde mají možnost podávat i kritické podněty vedoucí ke zlepšení

Slabé stránky:

- každý s ním neumí zacházet
- není důsledně zapisována nepřítomnost pracovníků

Příležitosti ke zlepšení:

→ zavést vstupní školení nových zaměstnanců, zpřehlednit strategické dokumenty ve smyslu zjednodušení jejich vyhledávání, zlepšit uživatelské prostředí



1.1.2 Porady vedení

Jedná se o pravidelné setkání vedení města i úřadu s vedoucími odborů, na kterých dochází k předání zásadních informací a následné diskusi. Zápis z každé porady je zveřejněn na intranetu. Nejzásadnější informace sdělí vedoucí ve svých odborech a zadají úkoly.

Silné stránky:

- pravidelnost porad
- problémy jsou řešeny okamžitě
- informovanost uvnitř úřadu – informace se šíří sestupně

Slabé stránky:

- někteří vedoucí nepředávají či předávají jen částečné informace
- někteří zaměstnanci nečtou zápisy

Příležitosti ke zlepšení:

→ Jasně sdělení, jaké informace se mají předat a komu, vytvoření jasných úkolů i časového limitu k jejich plnění

1.1.3 Informační sdělení tajemníka, informační e-mail

Jde o nepravidelnou formu e-mailových oběžníků s jasným sdělením a vysvětlením situace z úst autority úřadu (týká se například zvýšení/snížení platů, zavedení úspor...).

Silné stránky:

- zásadní, aktuální informace
- jasné, přehledné, pochopitelné a výstižné

Slabé stránky:

- aktuálně chybí

Příležitosti ke zlepšení:

→ znovuzavedení těchto oběžníků



1.1.4 Komunikace uvnitř jednotlivých odborů i mezi nimi

Každý odbor má vlastní komunikační prostředky dle míry efektivity. Nelze určit, jak má který odbor komunikovat z důvodu velkých mezioborových rozdílů v jejich kompetencích.

Výčet používaných komunikačních prostředků:

- E-mail
- Telefonická komunikace
- Teams
- WhatsApp
- Porady na odborech
- Osobní setkání
- Společenské akce uvnitř úřadu
- Neformální setkání
- Sekretariát
- Share point, One drive – sdílené dokumenty s omezeným přístupem

Silné stránky:

- porady: na pravidelných poradách dochází k předávání informací, rozdělení úkolů, kdy každý zaměstnanec ví, co má vykonat a do kdy, na koho se případně obrátit; důležité také pro předávání informací z porady vedení
- WhatsApp: vznikají odborové skupiny zajišťující rychlou komunikaci se všemi členy

Slabé stránky:

- někde chybí pravidelné porady
- chybí roční hodnocení zaměstnanců (osobní rozhovor, definování silných a slabých stránek, možnosti rozvoje, dalšího postupu apod.)

Příležitosti ke zlepšení:

→ dle zaměstnanců jsou nejefektivnějšími nástroji komunikace osobní jednání (formální ve smyslu porad, setkání atp. či neformální)



1.1.5 Rentel

Rentel je on-line systém vzdělávání zaměstnanců v zákonných školeních a odborných, měkkých i zájmových oblastech. Lze využívat pro potřeby úřadu v případě vydání nových směrnic či příkazů pro zaměstnance, umožňuje také kontrolu splnění přečtení daných dokumentů zaměstnanci. Jeho prostředí umožňuje vytvářet ankety.

Silné stránky

- rychle proškolí za nízkou cenu
- živý, dokáže proškolit aktuální problematiku v krátkém čase
- lze proškolit libovolný počet lidí zároveň
- dostupný

Slabé stránky

- některé informace je lepší sdělit osobně za pomoci školitele
- některá důležitá školení nemají takový efekt jako při osobní komunikaci

→ Rentel je specifickou externí platformou, vedle něj existují uvnitř úřadu také jiné možnosti vzdělávání. V tomto dokumentu proto není nezbytné se mu dále věnovat.

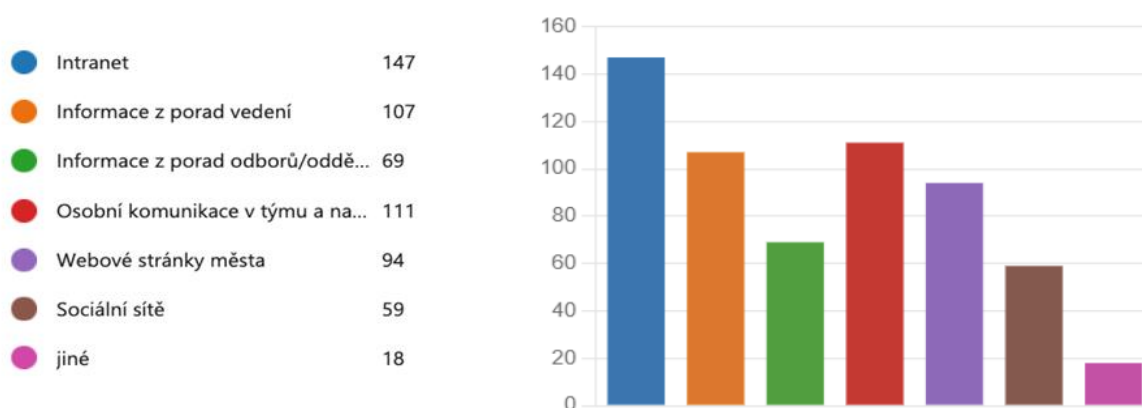


1.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Na začátku roku 2023 proběhl průzkum spokojenosti zaměstnanců MěÚ Litoměřice s názvem "Jak se Vám pracuje na MěÚ Litoměřice?". Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit online nebo v papírové formě. Celkem odpovědělo 152 zaměstnanců.

Komunikace se přímo týkala otázky:

- Kde získáváte informace?



Nejvíce informací získávají zaměstnanci z Intranetu, následují osobní jednání v rámci odboru/oddělení, informace z porad vedení a webové stránky. Toto pořadí definuje Intranet jako základní nástroj interní komunikace.

- Jak byste oznámkoval/a spolupráci s jednotlivými odbory/odděleními/útvary
Na základě odpovědí na tuto otázku jsou definovány odbory/útvary, se kterými nejvíce zaměstnanci komunikují, tzn. jsou klíčové a mají vliv na chod úřadu. Jsou to oddělení ICT, útvar personální, odbor správní, kancelář starosty a tajemníka, odbor ekonomický. Šetření potvrdilo výsledky nadefinované pracovními skupinami zástupců zaměstnanců.



1.3 SWOT analýza interní komunikace

Nejzásadnějšími kanály komunikace jsou dle zaměstnanců Městského úřadu Litoměřice intranet, porady vedení, porady uvnitř odborů a konkrétní prostředky komunikace uvnitř oborů i mezi nimi. Další rozvoj interní komunikace může přinést zkvalitnění a zjednodušení intranetu, a to především ve smyslu jeho zjednodušení (změna uživatelského prostředí) a zpřehlednění (vyřazení nepotřebných nabídek a služeb, o jejichž postradatelnosti rozhodnou sami zaměstnanci městského úřadu v dotazníkovém šetření).

Pro interní komunikaci je nezbytná také transparentnost, která posiluje sounáležitost zaměstnance a zaměstnavatele. Tu mohou posílit jasně stanovené postupy předávání informací z porad vedení, ale také znovuzavedené oběžníky z rukou tajemníka městského úřadu.

Pro nové zaměstnance městského úřadu je důležitý důsledný onboarding, proto by bylo vhodné zaměřit se na možnosti jeho realizace tak, aby zaměstnanci usnadnil orientaci v novém pracovním prostředí i možnostech interních komunikačních kanálů spolu s vyhledáváním informací.

Městský úřad v současnosti nemá vypracovaný manuál pro krizovou komunikaci uvnitř úřadu (např. dlouhodobý výpadek proudu, tzv. blackout), je doporučeno zpracování manuálu ve spolupráci s referentem krizového řízení.



Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní předávání aktuálních informací • Pravidelnost porad vedení • Možnost sdílení informací oficiálními komunikačními kanály • Možnost využití programu na školení – Rentel • Informačně bohatý web města • Interní neoficiální informační kanály na odborech 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasně definovány úkoly, jejich řešení, výsledek a datum splnění • Neznalost práce s intranetem • Nepoužívání intranetu jako informačního zdroje • Ignorování docházkového systému • Nedostatečné proškolení zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění předávání aktuálních informací • Inovace intranetu • Realizace funkce mentora pro nové zaměstnance • Sestavení úvodního školení či videa pro nové zaměstnance • Informování nových vedoucích o jejich povinnostech • Znovuzavedení informování prostřednictvím oběžníku z rukou tajemníka • Zavedení pravidel pro šíření informací z porady vedení • Pravidelný anonymní monitoring spokojenosti zaměstnanců • Nastavení krizové komunikace uvnitř úřadu a s PO MěÚ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidský faktor • Personální změny • Mezilidské vztahy • Nedostatečná loajálnost (mlčenlivost) • Provozní slepota • Špatná/nedostatečná informovanost • Špatné zaškolení nových zaměstnanců - chybovost



2. Stanovení strategických cílů

Interní komunikace

Strategický cíl:

Erudovaný a dobře informovaný zaměstnanec

Specifické cíle:

1. Srozumitelné a dostupné informace pro všechny zaměstnance
 - 1.1 Udržování přívětivého prostředí intranetu s aktuálními informacemi
 - 1.2 Nastavení oficiálních toků informací a zodpovědností
 - 1.3 Podpora a rozvoj informačních kanálů – oficiálních a neoficiálních
 - 1.4 Pravidelné vzdělávání zaměstnanců (je součástí Personální strategie úřadu)

2. Plnohodnotně informovaný nový zaměstnanec (onboarding)
 - 2.1 Zpracování základních materiálů pro nové zaměstnance
 - 2.2 Stanovení mentorů na jednotlivých odborech

3. Nastavení informačních toků směrem k příspěvkovým organizacím zřizovaných městem



3. Závěr

Efektivní komunikace uvnitř organizace velmi ovlivňuje její fungování, je proto důležitá průběžná informovanost zaměstnanců na co nejvyšší úrovni. Cílem strategie interní komunikace je nadefinování nejdůležitějších zdrojů informací pro zaměstnance a návrh na jejich optimalizaci, procesní zajištění jejich aktuálnosti a dostupnosti.

Dalším krokem je zpracování plánu realizace aktivit naplňujících nadefinované cíle.

Strategie interní komunikace byla zpracována řešitelským týmem:

- **pme Familienservice, s.r.o.**
- **Ing. Bc. Eva Břeňová**, vedoucí odboru komunikace, marketingu a cestovního ruchu Městského úřadu Litoměřice
- **Ing. Veronika Šturalová**, manažer STUR (Strategického týmu města)
- **Mgr. Anna Hrochová**, metodik a odborný garant strategie komunikace
- **Ing. Leona Slabočková**, vedoucí oddělení IT MěÚ Litoměřice
- **Mgr. Zuzana Rambousková**, Metodik modelu CSR a EFQM
- **Ing. Anna Jančurová**, marketingová manažerka odboru komunikace, marketingu a cestovního ruchu MěÚ Litoměřice
- **Strategický tým města Litoměřice**
- **Zástupci zaměstnanců MěÚ Litoměřice**

Další zdroje:

Průzkum spokojenosti zaměstnanců MěÚ Litoměřice "Jak se Vám pracuje na MěÚ Litoměřice?" 2023

Sebehodnotící zpráva za rok 2021 dle modelu EFQM



Příloha 1

Intranet

Intranet je určený pro interní zaměstnance a vedení města a je přístupný pro uživatele pouze z interní sítě Městského úřadu v Litoměřicích na url <http://intranet.litomerice.cz/>.

Intranet slouží jako interní komunikační kanál, primárně sekce Nástěnka, dále jako centrální úložiště dat a zdroj informací, sekce Dokumenty a jako rozcestník k dalším interním i externím službám. Usnadňuje přístup k informacím a orientaci v technickoorganizačních a odborných záležitostech městského úřadu.

K dispozici je redakční systém umožňující zadávání zpráv na nástěnku. Pro další publikaci do dokumentů se používá nástroj Vismo, který je vzhledem k svému stáří, potřeba nahradit modernějším řešením.

Intranet vznikl zhruba před 20 lety, je spravován interně informatikem v rámci úřadu. Obsah nabídky v Menu se dynamicky mění dle potřeb úřadu.

Je dělen na základní 4 sekce, záhlaví a zápatí.

Záhlaví

V záhlaví mohou uživatelé vidět aktuální datum, momentální počet návštěvníků internetu, aktuální svátek a výpis zaměstnanců, kteří mají svátek v daném dni.

1. Lišta nabídek

Lišta nabídek umožňuje návrat na domovskou stránku INTRANET, rychlý přístup k telefonnímu seznamu TELEFONY, přístup k dokumentům DOKUMENTY, přístup do webového prostředí Office365 OFFICE365, přístup k přehledu nepřítomných pracovníků DOCHÁZKOVÝ SYSTÉM, odkaz na Radu a Zastupitelstvo města na webových stránkách úřadu RADA, ZASTUPITELSTVO. Nabídka ADMINISTRACE je rozcestník k nastavením číselníků a dalších přístupů administrátorů služeb úřadu.

2. Levý sloupec nabídek-rozcestník

Levý sloupec nabídek umožňuje uživatelům intranetu přístup k dalším službám úřadu. V současnosti obsahuje tyto nabídky:



MENU

- Vizuál – odkaz na umístění dokumentů a šablon ke grafickému manuálu města
- Yammer – odkaz na sociální síť v rámci úřadu
- Webmail – odkaz na webové prostředí emailu
- Kurz kybernetické bezpečnosti – aktuální kurzy pro zvýšení podvědomí o základní bezpečnosti na webu NÚKIB
- Kurzy O365 – odkaz na kurzy pro práci s OFFICE na webu Microsoftu
- 416ka – přístup k aplikaci
- Formuláře – přístup k aplikaci interních formulářů pro přihlášené uživatele
- Mzdové lístky – přístup k aplikaci Mzdové lístky pro přihlášené uživatele
- eRada a Zastupitelstvo- přístup k aplikaci ERAZ – elektronické materiály pro RM a ZM
- Podání inovačního námětu – přístup k formuláři pro podání
- WiFi – přehled sítí a míst WIFI na MěÚ
- Nástěnka – odkaz pro přístup na nástěnku
- Nepřítomní pracovníci – výpis nepřítomných pracovníků, interní aplikace
- Nové dokumenty – rychlý přístup k výpisu posledních dokumentů
- Nabídky pro zaměstnance – nabídky, slevy a výhody pro zaměstnance úřadu
- Archiv úřední desky – výpis dokumentů na úřední desce
- Mapy a registr nemovitostí – přístup k mapovým aplikacím a katastru nemovitostí
- Vzory dokumentů – šablony a vzory interních dokumentů
- Nové zákony – přístup na Sbírku zákonů na webu MVČR
- Smlouvy – přehled smluv do roku 2015, smlouvy od roku 2016 jsou v Registru smluv
- Studie a Projekty – evidence projektů do roku 2004



- Zasedačky – návod na rezervaci zasedacích místností prostřednictvím kalendáře
- Služební auta – rezervace služebních aut a měsíční výpis
- Rezervace elektrokol – přístup k rezervaci elektrokol jejich přehled
- Jídelní lístek – přístup k několika jídelničkům – Centrálka, Meníčka, Pohoda, Inf. centrum
- Seznam datových schránek – přístup k přehledu DS na webu mojedatovaschranka.cz
- Agendy ZR – přehled Agend a činnostních rolí na webu egon.gov.cz

HLÁŠENÍ

- HelpdeskIT – přístup k aplikaci Helpdesk IT
- Správci budov – hlášení závad správcům budov
- Úklid – vytvoření emailu s odesláním na požadované kontakty
- Personální změny – hlášení personálních změn s požadavky na přístupy k IS, vytvoření uživatelských účtů a přidělení práv, rolí a techniky
- Převod majetku – aplikace pro hlášení převodů majetku
- Hledej v telefonním seznamu
- Nástěnka emailem – možnost odebírat informace z nástěnky emailem
- Hledej PSČ – vyhledávání PSČ
- Hledej na Nástěnce
- Deník Litoměřicka – odkaz na zpravodajský web
- Kalendář
- Web města – odkaz na web města
- Infocentrum – odkaz na web informačního centra
- Google



3. Dokumenty

Sekce s přehledem výpisu posledních 10 interních dokumentů a 10 posledních dokumentů na webu města.

4. Nástěnka

Komunikační kanál pro zveřejňování zpráv, informací, žádostí a pokynů. Neformálně formální komunikace. Pro publikaci na nástěnku je k dispozici redakční systém. Nástěnka má rozsáhlý archiv zpráv od roku 2003, přístupný pro každý měsíc v daném roce.

Zápatí

Zápatí obsahuje IP adresu, poslední úpravu hlavní stránky a odkaz na kontakt na tvůrce Intranetu.

Plánované změny:

- Úplně nový intranet postavený na technologiích Microsoft 365 s integrací na externí systémy
- Přesun rezervací aut a elektrokol do Sharepointu
- Způsob zveřejňování, ukládání a třídění dokumentů v rámci Intranetu
- Nahrazení Visma Sharepointem
- Vyřazení nepotřebných služeb a nabídek –po dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci např. jídelniček
- Zvážení seřazení nabídky MENU dle abecedního pořadí



Důvody a cíle:

- Změny organizační struktury a nárůst nových agend, které městský úřad zabezpečuje
- Rozvoj interních procesů postavených na moderních informačních technologiích
- Neznalost a nedodržování vnitřních předpisů, resp. směrnic a příkazů tajemníka a starosty
- Potřeba definovat zodpovědnost konkrétních zaměstnanců za jednotlivé agendy a za aktualizaci dokumentů, adresářů, šablon atd.
- Snadnější orientace a vyhledávání v dokumentech na Intranetu

