Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

Bc. Vnoučková Zuzana

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Vnoučková

Podnikání a administrativa

Název práce

Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

Název anglicky

Determination of the Main Communication Parameters and Subsequent Analysis of the Communication Level in the Management Process

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení. Dílčími cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblasti, ve kterých je komunikace považována za správnou, vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky.

Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti komunikace v procesu řízení.

Druhá část práce představuje vlastní řešení pro dosažení stanovených cílů práce. Za tímto účelem jsou, na základě metod indukce a dedukce, stanoveny dvojrozměrné oblasti, kdy pro stanovení rozměrů slouží šesti bodová škála, která vyjadřuje vhodnost jednotlivých parametrů v procentickém vyjádření. Pro splnění tohoto cíle je použito dotazníkové šetření. Statistické vyhodnocení odpovědí umožňuje získat souřadnice jednotlivých parametrů, a tak určit, zda se zjišťovaný druh komunikace nachází v požadované oblasti. Tím je určena úroveň zkoumaných druhů komunikace .

Doporučený rozsah práce
70-80

Klíčová slova
Komunikace, parametry, dotazník, škála hodnocení, oblastí komunikace, srozumitelnost, včasnost, emotivnost, racionalita, formálnost, individuální a kolektivní komunikace, pasivní a aktivní komunikace.

Doporučené zdroje informací

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. Rétorika a komunikace: 14. vydání. Praha: Grada, 2008. Psych80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213- 1295-1.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Předběžný termín obhajoby
2022/23 LS -PEF

Vedoucí práce
Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště
Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20.3.2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za odborné vedení, ochotu a vstřícnost při vedení této práce. Současně bych chtěla poděkovat kolegům z Finančního úřadu pro Středočeský kraj za jejich ochotu a čas při vyplňování dotazníku a Ing. Josefu Kuklíkovi za jeho cenné rady, možnost konzultací a pomoc při získání potřebných informací a podkladů. Na závěr bych chtěla vyjádřit velké díky mé dceři, která mi byla podporou po celou dobu mého studia.

Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

Abstrakt

Práce je zaměřena na úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení, hlavní parametry této komunikace a dále vymezení oblastí správné komunikace. V teoretické části jsou prostřednictvím literární rešerše popsány základní odborné pojmy z oblasti komunikace, především typy a procesy komunikace, komunikační bariéry, komunikace v organizaci, leadership a manažerská komunikace. V praktické části je představena vybraná organizace – Finanční úřad pro Středočeský kraj. Následuje popis jednotlivých parametrů komunikace a způsob výpočtu jejich důležitosti. Následně je prostřednictvím dotazníkového šetření určena důležitost jednotlivých parametrů a navrženy kombinace sledovaných parametrů. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření v organizaci ohledně zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Toto vyhodnocení je provedeno formou vyhodnocení jednotlivých parametrů a dále grafického vyjádření, kde je sledováno, zda se souřadnice určených parametrů nacházejí v požadované oblasti či mimo požadovanou oblast komunikace. V závěru jsou navržena vhodná opatření ke zlepšení efektivnosti komunikace v organizaci.

Klíčová slova: komunikace, parametry, dotazník, bodová škála, oblasti komunikace, manažerská komunikace, leadership, komunikační kanál, překážky komunikace, forma komunikace

Determination of the Main Communication Parameters and Subsequent Analysis of the Communication Level in the Management Process

Abstract

The work is focused on the level of communication of management staff in the management process, the main parameters of this communication and the definition of areas of proper communication. In the theoretical part, the basic technical terms in the field of communication are described through literature research, mainly types and processes of communication, communication barriers, communication in the organization, leadership and managerial communication. In the practical part, a selected organization is presented - the Financial Office for the Central Bohemian Region. The following is a description of individual communication parameters and the method of calculating their importance. Subsequently, the importance of individual parameters is determined through a questionnaire survey and combinations of monitored parameters are proposed. This is followed by an evaluation of a questionnaire survey in the organization regarding the perception of the level of the main parameters of communication between managers and subordinates. This evaluation is carried out in the form of an evaluation of individual parameters and a further graphical representation, where it is monitored whether the coordinates of the specified parameters are located in the required area or outside the required area of communication. In the conclusion, appropriate measures are proposed to improve the effectiveness of communication in the organization.

Keywords: communication, parameters, questionnaire, point scale, areas of communication, managerial communication, leadership, communication channel, obstacles to communication, form of communication

Obsah

Obsah **8**

1. Úvod **11**

2. Cíl práce **13**

3. Teoretická východiska **14**

3.1 Komunikace 14

3.1.1 Funkce komunikace 15

3.1.2 Členění komunikace 16

3.1.3 Komunikace v procesu sociální interakce 19

3.1.4 Překážky komunikace 20

3.1.5 Komunikační model 22

3.1.6 Komunikace v organizaci 26

3.1.7 Komunikační kanály v organizaci 29

3.1.8 Směry komunikace v organizaci 31

3.1.9 Leadership 31

3.1.9 Komunikace manažera 33

4. Metodika **34**

5. Vlastní část **40**

5.1 Charakteristika organizace 40

5.1.1 Organizační struktura 41

5.1.2 Komunikace s médii a veřejností 44

5.1.3 Nastavení interní komunikace v organizaci 44

5.2 Dotazníkové šetření 46

5.2.1 Struktura dotazníku 46

5.2.2 Identifikační otázky 47

5.2.3 Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace 51

5.2.4 Výsledky hodnocení vytvořených kombinací 63

5.3 Výsledky 74

5.3.1 Výpočet pořadí důležitosti 74

5.3.2 Analýza dotazníkového šetření 76

5.3.3 Zhodnocení úrovně komunikace řídících zaměstnanců 79

5.3.4 Návrhy opatření ke zlepšení efektivnosti komunikace 81

5.4 Závěr 83

6. Seznam použitých zdrojů **85**

6.1 Bibliografie 85

6.2 Internetové zdroje 86

6.3 Dokumenty orgánů veřejné moci 87

7. Přílohy 89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Verbální versus neverbální komunikace 16
Obrázek 2: Model sociální interakce 20
Obrázek 3: Schéma komunikačního modelu 22
Obrázek 4: Interakční pojetí 25
Obrázek 5: Transakční pojetí komunikace 25
Obrázek 6: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy 28
Obrázek 7: Komunikační pyramida 30
Obrázek 8: Příklad určení souřadnic parametrů dle získaných hodnot 37
Obrázek 9: Dvojkombinace forma komunikace a otevřenost komunikace 39
Obrázek 10: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a včasnosti 64
Obrázek 11: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a emocionálnosti / racionálnosti 65
Obrázek 12: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a srozumitelnosti 65
Obrázek 13: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a včasnosti 66
Obrázek 14: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a srozumitelnosti 67
Obrázek 15: Zjištěná úroveň osobní formy komunikace spolu s její aktivní či pasivní stránkou 68
Obrázek 16: Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity, manipulace / agresivity 68
Obrázek 17: Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její emoční či racionální stránky 69
Obrázek 18: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její včasnosti 70
Obrázek 19: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její srozumitelnosti 70
Obrázek 20:Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její dvou směrnosti 71
Obrázek 21: Zjištěná úroveň srozumitelnosti z hlediska včasnosti 72
Obrázek 22: Zjištěná úroveň aktivní / pasivní komunikace z hlediska její asertivity, manipulace / agresivity 73

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů 47
Graf 2: Věk respondentů 48
Graf 3: Délka práce na FÚ/ÚP 48
Graf 4: Rozložení respondentů dle zastávaného stupně řízení 49
Graf 5: Zastávaný stupeň řízení dle pohlaví 50
Graf 6: Dosažený stupeň vzdělání 50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců FÚ pro Středočeský kraj 41
Tabulka 2: Věková kategorie k délce práce v organizaci 49
Tabulka 3: Formální stránka komunikace 52
Tabulka 4: Neformální stránka komunikace 52

Tabulka 5: Neformální komunikace 53
Tabulka 6: Včasnost komunikace 53
Tabulka 7: Racionálnost komunikace 54
Tabulka 8: Racionálnost komunikace - věková kategorie 54
Tabulka 9: Emotivnost komunikace 55
Tabulka 10: Emotivnost komunikace – pohlaví 55
Tabulka 11: Emotivnost komunikace - zastávaný stupeň řízení 56
Tabulka 12: Srozumitelnost komunikace 56
Tabulka 13: Srozumitelnost komunikace - věková kategorie 57
Tabulka 14: Kolektivní komunikace 57
Tabulka 15: Kolektivní komunikace - věková kategorie 58
Tabulka 16: Individuální komunikace 58
Tabulka 17: Osobní forma komunikace 59
Tabulka 18: Elektronická komunikace 59
Tabulka 19: Elektronická komunikace - věková kategorie 60
Tabulka 20: Elektronická komunikace - délka práce 60
Tabulka 21: Telefonická komunikace 61
Tabulka 22: Telefonická komunikace - zastávaný stupeň řízení 61
Tabulka 23: Dvousměrná (více směrná) komunikace 62
Tabulka 24: Dvousměrná (více směrná) komunikace - věková kategorie 62
Tabulka 25: Dvousměrná (více směrná) komunikace - zastávaný stupeň řízení 63
Tabulka 26: Formální stránka komunikace 74
Tabulka 27: Neformální stránka komunikace 74
Tabulka 28: Včasnost komunikace 74
Tabulka 29: Racionálnost komunikace 74
Tabulka 30: Emotivnost komunikace 74
Tabulka 31: Srozumitelnost komunikace 75
Tabulka 32: Kolektivní komunikace 75
Tabulka 33: Individuální komunikace 75
Tabulka 34: Osobní forma komunikace 75
Tabulka 35: Elektronická komunikace 75
Tabulka 36: Telefonická komunikace 75
Tabulka 37: Dvousměrná (více směrná) komunikace 75
Tabulka 38: Výsledné pořadí parametrů komunikace 76
Tabulka 39: Přehled výpočtu testovaných parametrů komunikace 89

1. Úvod

S komunikací se setkáváme každý den ať v osobním či pracovním životě, umožňuje vytváření a udržování osobních i pracovních vztahů. I když první zmínky o existenci jazyka sahají již do doby 10 000 let př.n.l. a mohlo by se tak zdát, že v této oblasti již bylo vše popsáno i řečeno, opak je pravdou. Díky rozvoji moderních technologií se komunikace neustále vyvíjí a je možné komunikovat téměř odkudkoliv s kýmkoliv a kdykoliv, i když se tak často děje na úkor ještě donedávna převažující formy osobní mezilidské komunikace tzv. „face to face".

Komunikovat neznamená jen sdělit informace, ale zároveň je umět interpretovat tak, aby jim příjemce rozuměl, tedy aby byly pochopeny tak, jak odesílatel zamýšlel. V současné době, kdy jsou na vzestupu moderní technické formy vedení komunikace, je třeba se zaměřit na způsob jakým komunikujeme, podporovat zpětnou vazbu a myšlenky sdělovat jasně. Bez komunikace se neobejdeme, protože právě jejím prostřednictvím je umožněno nalézt řešení problémů či vyjádřit svůj názor. Ideální je, pokud dojde k propojení verbální a neverbální komunikace tak, aby obě tyto části byly v souladu s tím, co vyjadřujeme, vzájemně se doplňovaly a pomohly tak příjemci správně vyhodnotit to, co mu chceme sdělit.

Organizace, která je předmětem vlastního výzkumu této práce, má téměř 1 600 zaměstnanců, proto je nastavení komunikačních procesů velmi důležité. Přenos informací prochází několika stupni řízení a je třeba aby všichni zaměstnanci dostali informace v potřebném množství a kvalitě, ale zároveň aby nedocházelo k jejich přehlcení. Pracovní komunikace může probíhat různými způsoby – telefonicky, elektronicky či osobní formou, vždy je potřeba vyhodnotit, která forma je pro danou situaci nejvhodnější a zároveň je třeba respektovat nastavení interních postupů v dané organizaci. Tato práce se zabývá zjištěním úrovně komunikace řídících pracovníků v procesu řízení, komunikací mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, kdy efektivní komunikace právě u řídících pracovníků je důležitá pro správné fungování organizace. Zaměstnanci na nižších úrovních očekávají od svých nadřízených, že jim jasně a otevřeně sdělí to co je potřeba vykonat, poskytnou konkrétní zpětnou vazbu a dále je pro ně důležité i pozitivní ocenění jejich práce. Pokud je komunikace nastavena neefektivně či nejsou k dispozici relevantní informace, hrozí riziko narušení vzájemné spolupráce a důvěry mezi zaměstnanci a dále nepochopení

toho, co mají dělat, což může vést k jejich demotivaci, zvýšené fluktuaci zaměstnanců a tím dochází i k ohrožení chodu organizace.

2. Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení. Dílčími cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za požadovanou či přijatelnou, vytvoření a vyhodnocení dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky.

3. Teoretická východiska

3.1 Komunikace

Komunikace (z latinského communicare, tj. činit něco společným, společně něco sdílet) znamená vzájemné sdílení – v širokém smyslu se tedy jedná o sdělování či přijímání informací. Jedná se o proces dorozumívání mezi osobou, která sdělení vysílá (komunikátorem) a osobou, která jej přijímá (komunikantem). S komunikací se setkáváme každý den v osobním či pracovním životě, kdy se jí účastníme aktivně či pasivně.

Nejedná se totiž jen o aktivní proudění informace mezi dvěma či více účastníky, ale i podílení se na komunikaci prostřednictvím své přítomnosti např. když přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky (VYBÍRAL, 2009).

Komunikace ve veřejné správě je specifická tím, že na jedné straně je svět veřejnosti, která je zvyklá komunikovat mnohdy subjektivně, emočně, kreativně, proměnlivě a jejím partnerem v komunikaci je svět komunikující prostřednictvím zašifrovaných významů, neměnné objektivity, utajeného rozhodování a uplatňování moci (Heger, 2012).

Cíle komunikace mohou být různé – výměna informací, potvrdit nebo změnit vztahy mezi lidmi, prosadit nějaký vlastní nebo skupinový zájem, vyřešit určitý problém nebo spor a dosáhnout tak společného rozhodnutí nebo může být cílem pobavit se nebo bavit druhé (Plamínek, 2012).

Informaci lze definovat z několika pohledů:

- jedná se o data, kterým uživatel přiřadil určitý význam a zároveň uspokojují konkrétní informační potřebu svého příjemce,
- je to zpráva, která má za cíl upřesnit určitá fakta o jevech nebo objektech reálného světa,
- je to i sdělení, které snižuje míru neurčitosti nebo neuspořádanosti systému (Mašín, 2020).

Lidská společnost se dostala do fáze, kdy kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomický rozvoj, závisí ve stále rostoucí míře právě na informacích. Dnešní společnost tedy můžeme označit jako informační společnost. Informace jsou šířeny globálně a stejně tak je možné šířit jejich kritické analytické hodnocení a rovněž formulace k řešení vzniklých problémů čímž dochází ke snížení rizikovosti rozhodovacího procesu (Vymětal, 2008).

3.1.1 Funkce komunikace

Komunikace má mnoho funkcí, které se mohou překrývat a hranice mezi nimi nejsou vždy zcela přesně vymezené. Mezi základní funkce komunikace patří:

- funkce informativní – předávání informací, faktů a dat mezi lidmi,
- funkce instruktivní – jedná se o funkci informativní doplněnou o vysvětlení významů, manuály, návody, jak postupovat a dosáhnout tak požadovaného výsledku,
- funkce přesvědčovací – působení na jiné osoby s cílem změnit jejich názor, postoje, hodnocení nebo způsob jejich konání (za užití jak racionální, tak emocionální roviny),
- funkce posilující a motivující – souvisí s přesvědčovací funkcí obohacenou o posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti a celkového posilování vazeb k určitým oblastem,
- funkce zábavná – je žádoucí pro vytvoření pocitů pohody a spokojenosti, jejím smyslem je pobavit, rozesmát nebo vyplnit čas komunikací,
- funkce vzdělávací a výchovná – je uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí a jedná se o souhrn funkce informativní, instruktivní, poznávací, doplněnými i o funkce další jako jsou např. dohled, kontrola apod.,
- funkce socializační a společensky integrující – zejména vytváření vztahu s druhými, vzájemné akce a interakce vznikající při komunikaci, posilování pocitu sounáležitosti, ale i umění komunikovat v různém prostředí (společenská vrstva, stupeň vyspělosti, společenské postavení atd.),
- funkce osobní identity – na úrovni osobnosti (tedy svého JÁ), kdo jsme, kam směřujeme, v co věříme, ujasnění svých postojů, názorů, sebevědomí, osobních ambicí,
- funkce poznávací – jedná se o získávání zkušeností prostřednictvím sdělování každodenních zážitků, vzpomínek, plánů a tím i získávání vědomostí o světě, o druhých či o sobě,
- funkce svěřovací – naslouchání druhým a nastínění řešení jejich problémů, sdílení pocitů, zbavení se vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací za účelem získání podpory a pomoci od ostatních,
- funkce úniková – odreagování se od stresu, shonu, negativních myšlenek (Mikuláštík, 2010) (Vymětal, 2008).

S komunikací jsou spojeny pojmy:

- Syntax – skladba jazyk, zabývá se předáváním zpráv (problematika kódování, komunikační kanály, ruchy apod.).
- Sémantika – význam slov z pohledu mluvčího a z pohledu posluchačů, zda a jak rozumí použitým symbolům, metaforám či jiným jazykovým složkám.
- Pragmatika řeči – chování osob, které se účastní komunikace (efektivita sdělení, jejich vztahy, zkoumá např. jejich ovlivňování, přesvědčování, odmítání, přijímání) (Jiřincová, 2010).

3.1.2 Členění komunikace

Komunikace se skládá z více vrstev: ten kdo mluví, říká nejen to, CO říká; svým způsobem řeči a celkovým verbálním a nonverbálním chováním zprostředkovává posluchači, případně partnerovi v rozhovoru, další (často rozhodující) informace:

- o svém postoji k tématu,
- o svém vyladění,
- o svém poměru k partnerovi v rozhovoru a mnohé další (Allhoff, 2008).

Komunikaci lze v základním dělení rozlišit na dvě základní formy:

1) Verbální komunikaci (obsah sdělení“),
2) Neverbální (nonverbální) komunikace (tzv. „řeč těla“).

Obrázek 1: Verbální versus neverbální komunikace
Zdroj: (Allhoff, 2008)

Do verbální komunikace můžeme zařadit komunikaci ústní (tedy mluvenou), písemnou, přímou nebo zprostředkovanou, živou či reprodukovanou (Vymětal, 2008).

Při ústní komunikaci je možná okamžitá zpětná vazba, tedy určitá bezprostřednost a možnost výměny názorů, která je efektivní při přesvědčování. Zároveň je při větším množství účastníků hůře kontrolovatelná a není při tomto způsobu komunikace tolik času na promýšlení argumentů vůči oponentům v diskusi (Mikuláštík, 2010).

Ve verbální komunikaci můžeme rozeznávat několik rovin, druhů a komunikačních stylů. Komunikační roviny lze členit na racionální a emocionální, dle druhu komunikaci rozlišujeme na formální a neformální. Komunikačních stylů je celá řada – např. koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákavací a ostatní (Vymětal, 2008).

Způsob verbální komunikace je ovlivněn i osobnostními rysy a povahou komunikujícího – introverti mluví méně a spíše klidně; extroverti mají ve zvyku mluvit více a sdělit vše co mají na srdci; egoisté se zaměřují na svou osobu a mají tedy sklon mluvit hlavně o sobě (co by udělali oni, co si o tom myslí,..); autokrati prosazují své názory spíše silou, vyžadují podřízení co největšího množství lidí a zároveň nepřipouštějí diskusi; oproti tomu submisivní jedinci se poddají, nestaví se do opozice, jsou konvenční a liberálové bývají nestranní, k nalezení řešení i diskusi o problémech přistupují alternativně a své názory prezentují jako jednu z možností (Mikuláštík, 2010).

Racionální komunikace je charakteristická předem vymezenými hranicemi, které napomáhají rychlejšímu přenosu sdělení a využívá rozumovou část komunikace. V této formě komunikace jsou zcela nebo zásadně potlačeny emoce, tvrzení jsou podložena věcnými argumenty. Oproti tomu emociální komunikace se zabývá formou sdělení, způsobem, jakým je sdělení prezentováno, pocity vůči partnerům v komunikaci či emočními extrémy (např. pláč, hysterie).

Na formální komunikaci by však nemělo být spoléháno jako na jediný komunikační mechanismus, nadměrná závislost na této formě komunikace může mít za následek nedostatek porozumění a důvěry mezi managmentem a zaměstnanci. Oproti tomu neformální komunikace přispívá k prohlubování vztahů mezi zaměstnanci, napomáhá budovat důvěru, zajišťuje rychlý přenos informací apod. Nespočívá pouze ve sdělení samotném, ale primárně v naslouchání (Newton, 2008).

Je tedy důležité nalézt správnou rovnováhu mezi těmito dvěma druhy komunikace a ideálně oba způsoby využívat plánovitě.

Jelikož se komunikace odehrává v systému vzájemných interakcí, při nichž se uplatňuje zpětná vazba, jedná se o obousměrnou komunikaci. Poskytnutá zpětná vazba může být kladná nebo záporná, kdy kladná vazba komunikační kanál posiluje a záporná jej utlumuje (Hrubošová, 2011).

Jakákoliv komunikace je vždy dotvářena neverbálními prostředky, slova se tedy nedají oddělit od neverbálních složek komunikace. Neverbální komunikace může doplnit verbální projev, zesílit jeho účinek nebo jej v určitých případech i plně zastoupit (Mikuláštík, 2010).

„Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet, co nebylo řečeno nahlas.“ Peter Drucker. (Drucker, [online])

Neverbální komunikace, která bývá označována jako „mimoslovní komunikace“ využívá k přenosu informací signály těla jakými jsou např. mimika, gestika nebo způsob držení těla, dále využívá doteky (haptiku) nebo i barvy, oblečení, vůni. Tento způsob komunikace je často vysílán i nevědomky. Rozhodující je, aby sdělení, které je vysíláno, bylo i někým přijímáno. Schopnost efektivní neverbální komunikace přináší výhody spočívající ve zvýšení popularity osoby, která takto komunikuje a zároveň tím získává větší úspěchy v ovlivňování druhých (Devito, 2001).

Neverbální složka komunikace může ve vztahu k verbálnímu projevu vystupovat v několika postojích:

- Může verbální sdělení zesílit (např. při sdělení, že jsou dvě hodiny, zvedneme dva prsty).
- Může odporovat verbálnímu vyjádření (např. zaměstnanec řekne, že úkol splnil, ale jeho chování je v rozporu s tím, co říká).
- Na verbální zprávu může následovat pouze neverbální reakce (např. sevření pěsti se zvednutým palcem).
- Doplňuje verbální projev nebo jej zdůrazní (např. poklepání, zvednutý prst) (Mikuláštík, 2010).

Účinek mluveného sdělení dle vědeckého výzkumu provedeného psychologem Albertem Mehrabianem závisí ne třech faktorech: obsah sdělení (podíl 7 %), řeč těla (podíl 55 %) a hlas a technika mluvení (38 %) (Adamczyk & Tiziana, 2005).

Při komunikaci je nutné dbát i na kulturní vlivy, to, co je v jedné zemi akceptováno, v jiné zemi může být považováno za urážející. Například pokud by na nás partner v diskusi začal syčet, nejspíše bychom to považovali jako provokaci či výraz pohrdání. Oproti tomu

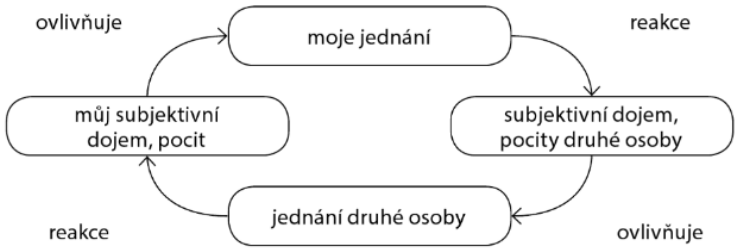
v Japonsku se tímto způsobem vyjadřovala pokora a úcta vůči výše postavenému člověku (Mikuláštík, 2010).

3.1.3 Komunikace v procesu sociální interakce

K sociální interakci dochází při jakémkoliv setkání dvou jedinců, které vyvolává reakci. Při tomto procesu dochází k vzájemnému ovlivňování prostřednictvím myšlenek, pocitů nebo společných aktivit. Tato setkání mohou proběhnout mezi dvěma jedinci (v tom případě hovoříme o dyadické interakci), dále mezi jedincem a malou skupinou (například zájmový kroužek a jeho člen) nebo mezi dvěma malými skupinami (například dva sportovní oddíly) (Kopecká, 2015).

V rámci komunikační interakce rozeznáváme:

- Komunikaci záměrnou – způsoby komunikace jsou pod kontrolou komunikátora (např. komunikace učitele směrem k žákům).
- Komunikaci nezáměrnou – komunikace je prezentována jiným způsobem, než jak komunikátor původně nezamýšlel. K tomuto může dojít např. vlivem emočního rozpoložení komunikátora.
- Komunikaci vědomou – komunikátor si plně uvědomuje, co sděluje i způsob jakým to sděluje.
- Komunikaci nevědomou – v tomto případě komunikátor nemá komunikační projev nebo některé jeho části pod vědomou kontrolou.
- Kognitivní komunikaci – jedná se o logickou, racionální, smysluplnou komunikaci. Upřednostněny jsou logické argumenty a racionalita před emocemi.
- Afektivní komunikaci – jedná se komunikaci na základě emočních projevů, citově zabarvenou.
- Pozitivní komunikaci – naznačuje souhlas, přijetí, obdiv nebo nadšení. Z pohledu manažera je třeba si uvědomit, že i negativní sdělení (např. kritiku) lze sdělovat přijatelně, pozitivně (Mikuláštík, 2010).



Obrázek 2: Model sociální interakce
Zdroj: (Kopecká, 2015, str. 28)

3.1.4 Překážky komunikace

„Abychom mohli efektivně komunikovat, musíme si uvědomit, že každý z nás vnímá svět jinak, a na základě tohoto poznání se musíme při komunikaci s ostatními řídit.“ Anthony Robbins (Robbins, [online])

Překážky, které komplikují interpersonální komunikaci, je třeba nejprve definovat, abychom se s nimi následně dokázali vypořádat. Překážky mohou být interní, které jsou dány osobností komunikujícího či externího rázu, kdy se projevují rušivé vlivy prostředí. Mezi interní (vnitřní) bariéry řadíme obavu z neúspěchu, kdy se komunikující obává selhání, což má negativní vliv na jeho projev, dále emoční ladění komunikujícího, které může mít za následek i sníženou úctu k partnerovi či narušení kontroly morálních pravidel. S tímto se pojí i bariéry ve formě xenofobie, stereotypizace, povýšenectví příp. odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Důvody, proč je tak obtížné je zdolat, jsou zejména ty, že tyto překážky jsou částečně „geneticky zakódované“ a promítají se do našich psychických vlastností a osobnostních („povahových“) rysů i do našich motivů. V neposlední řadě je překážkou v komunikaci skákání do řeči či nenaslouchání partnerovi v diskusi (Mikuláštík, 2010) (Tureckiová, 2007).

Aktivní naslouchání je jednou z nejdůležitějších dovedností efektivní komunikace. Jedná se o schopnost plně se soustředit na mluvčího, porozumět tomu, co nám sděluje, informacím, které nám sděluje a promyšleně reagovat. Od pasivního naslouchání, kdy dochází k naslouchání řečníkovi, ale nikoliv k zachování jeho sdělení, se liší právě schopností vybavit si později konkrétní detaily, aniž by se musely informace opakovat. K udržení pozornosti se využívají verbální i neverbální techniky. Mezi verbální techniky můžeme zařadit:

- parafrázi (shrnutí hlavních bodů sdělení),

- pokládání konkrétních a otevřených otázek (tzn. takových, aby na ně nebylo možné odpovědět pouze „ano“ nebo „ne“),
- krátké verbální afirmace (pozitivní prohlášení např. „Rozumím.“ nebo „Chápu.“),
- projev empatií a sdílení podobné zkušenosti,
- připomenutí dříve sdílených informací.

K neverbálním technikám řadíme:

- přikyvování (rozumíme tomu, co nám řečník sděluje),
- úsměv (povzbuzení řečníka),
- vyvarovat se rušivých pohybů (např. pohledy na hodinky, na telefon, čmárání perem) (AplikacePráce, 2023).

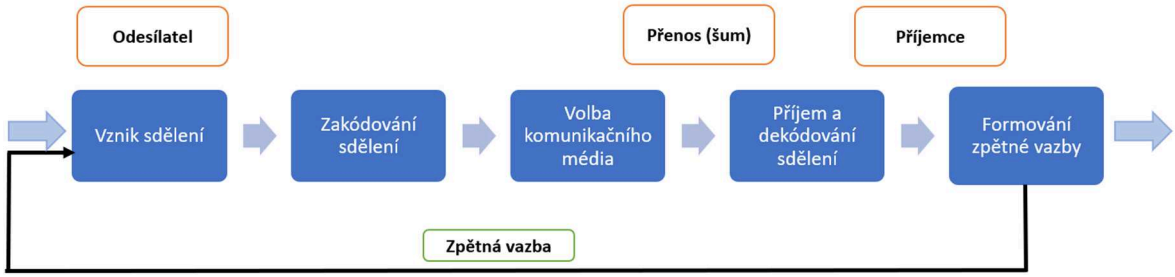
Jednou z hlavních překážek efektivního naslouchání je i to, že rychleji myslíme, než mluvíme. Dle provedených testů jsme schopni říci 120 až 150 slov za minutu, ale oproti tomu myslíme rychlostí až 600 – 800 slov za minutu. Myslíme tedy 4 x – 5 x rychleji, než mluvíme a máme tak sklon myslet na jiné věci, než jsou nám právě sdělovány (Borg, 2013). Rizikem zkreslení předávaných informací je komunikační šum. Mezi zdroje jeho vzniku řadíme:

- fyzické – jedná se o vnější zdroje mimo mluvčího a posluchače (např. hluk v místnosti či venku, teplo, zima, blikající žárovka),
- fyziologické – (vady sluchu, řeči, zraku, chronická onemocnění),
- psychologické – předcházející zkušenosti účastníků komunikace, jejich předpoklady, vzorce chování, rodinné a osobní problémy,
- sémantické – rozdíl v pochopení významu, a to jak z důvodu rozdílných komunikačních schopností, tak i z důvodů rozdílných kulturních a sociálních zkušeností promítajících se do používaného jazyka (Hrubošová, 2011) (Tureckiová, 2007).

V komunikaci bychom se měli vyhnout překroucení informace při jejím průchodu komunikačním kanálem, zahlcení informacemi (adresát je pak již nevnímá), nevhodně zvolenému kanálu (přizpůsobit jej příjemcům), důležité je vhodně zvolené místo a čas, vnímat a naslouchat druhým, nenechávat problémy „vyšumět“, ale zabývat se jimi a v neposlední řadě nepodceňovat neverbální stránku komunikace (Foret, 2011).

3.1.5 Komunikační model

Proces komunikace lze vyjádřit prostřednictvím komunikačního modelu, který popisuje přenos sdělení (komuniké, zprávy, informace) ve formě signálu (např. akustického, optického, hmatového) směrem od komunikátora (vysílače, odesílatele) ke komunikantovi (příjemci, posluchači). Sdělení je zakódováno (např. ve formě verbálního kódu) a odesláno komunikačním kanálem (kanálem), který je zatížen určitým šumem, k příjemci. Příjemce jej dekóduje a formou zpětné vazby na něj reaguje. Pro úspěšný přenos je zásadní, zda příjemce získal dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování (Vymětal, 2008).



Obrázek 3: Schéma komunikačního modelu
Zdroj dat: (Vymětal, 2008, str. 30)
Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj, který vysílá sdělení, mimoto, že sděluje věcný obsah, se i sám projevuje, vyjadřuje svůj vztah k příjemci a snaží se ovlivnit jeho konání, myšlení a cítění. Příjemce sdělení se snaží pochopit sdělovaný obsah, zároveň provádí diagnostiku odesilatele, zkoumá i vztahovou stránku a případně dochází k reakci na předanou výzvu (Jiřincová, 2010).

Komunikační model se skládá z těchto článků:

- Komuniké – označuje vyslanou zprávu, předmět komunikace.
- Komunikátor – odesílatel sdělení, zprávy; očekává, že bude vyslechnut, touží po přijetí, chce měnit chování jiných. Při přenosu může docházet ke zkreslování informací, např. domýšlením neúplných informací. Způsob sdělování je závislý na zkušenostech, postoji a osobním zaujetí komunikátora (Mikuláštík, 2010). Při kódování je třeba vzít v potaz, komu je sdělení určeno a přizpůsobit ho dané společenské atmosféře a komunikační situaci. Komunikační situace se odvíjí podle počtu účastníků, jejich věkového složení, společenského postavení a sociálního statusu. Je třeba mít na paměti, že pro zajištění efektivní komunikace je třeba se

zaměřit na příjemce sdělení, tedy na to, co je o něm odesilateli známo (Vymětal, 2008).

- Komunikant – dekódující příjemce, objekt. Zpráva musí být příjemcem přijata a následně správně dekódována. Na dekódování mají vliv vlastní schopnosti a zkušenosti komunikanta (Foret, 2011). Náročnost procesu dekódování může zvýšit komunikační šum. Příjemce by měl proto dodržovat určitá pravidla, aby bylo sdělení dekódováno správně. Mezi tato pravidla můžeme zařadit:
  - aktivní naslouchání (naladění na příjem, nezasahování do rozhovoru, nepřerušované poslouchání odesilatele),
  - zájem (projevený neverbálními signály – přikývnutí, oční kontakt atd.),
  - akceptace (přijetí a respektování odesilatele) (Vymětal, 2008).
- Komunikační jazyk – sdělení (komunikační zpráva) se předává pomocí komunikačního jazyka. Význam slov může být příjemci odlišně pochopen (zejména v případě abstraktních slov). Pro upřesnění lze v těchto případech využít symbolů, které jsou důležité i v procesu kódování a dekódování. Kódování nebo dekódování dále závisí i na slovní zásobě, znalosti jazyka, umění přizpůsobit se partnerovi, se kterým je komunikováno (Mikuláštík, 2010).
- Komunikační kanál – je způsob, jakým je sdělení předáváno (ústní nebo písemná forma) a také prostředí, ve kterém je sdělení předáváno nebo zasíláno příjemci (Jiřincová, 2010). Při rozhodování, jaký komunikační kanál zvolit, je třeba brát v úvahu:
  - náklady,
  - rychlost (výhoda elektronické komunikace),
  - přesnost (auditní stopa – písemná komunikace),
  - charakter sdělení (stupeň důvěrnosti),
  - charakter příjemce (jeho vnímání použitého komunikačního kanálu – telefon x písemné sdělení),
  - rozsah komunikace (individuální x masová komunikace),
  - význam zpětné vazby (rychlost odezvy – ústní komunikace) (Vymětal, 2008).
- Komunikační prostředí – zahrnuje prostor ve kterém se komunikace odehrává. Prostředí má vliv na kvalitu přenosu, např. vlivem hluku z okolního prostředí dochází k rušivému působení, které může mít za následek úbytek informace (Jiřincová, 2010). Pokud zvolíme např. reprezentativní prostředí, dodá situaci význam

formálnosti, což nemusí být vždy vhodné (při neformální komunikaci). Tvoří jej jednak charakter místnosti, její vybavení, osvětlení, ale i počet účastníků komunikace (Mikuláštík, 2010).

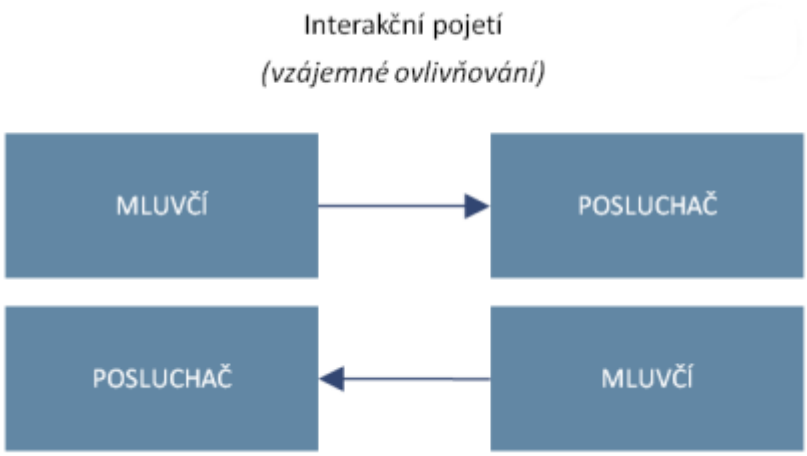
- Zpětná vazba (feedback) – je reakcí na přijatou informaci a měla by následovat v co nejkratším čase po přijetí zprávy. Emotivnější reakce bývá při osobním kontaktu. Funkce zpětné vazby jsou: regulativní, sociální, poznávací, podpůrná, provokující. Chyby při poskytování zpětné vazby mohou být způsobeny obavami z reakce osoby, které zpětnou vazbu poskytujeme, zejména když komunikace probíhá mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Neměla by být podávána formou kárání či příliš obecně, naopak vhodný je konkrétní a popisný charakter. Mluvčí by měl upřednostnit potřeby posluchače, k podání zpětné vazby jej pobídnout a poskytnout mu podporu v podobě dotazování (Mikuláštík, 2010).

Správně podaná zpětná vazba posiluje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, pomáhá posunovat organizaci kupředu, může odhalit i nesprávně stanovené postupy a předejít tak chybám v budoucnu. Vzhledem k tomu, že je zpětná vazba zaměstnanci vnímána jako projev zájmu, je vhodné v organizaci nastavit pravidelný feedback v kombinaci s operativním (v případě potřeby) a vytvořit si tak z podávání zpětné vazby návyk (LMC, 2022).

Může nastat i situace, kdy dojde mezi komunikátorem a komunikantem k tzv. redundanci. Například se jedná o situaci, kdy komunikant správně pochopil informaci od komunikátora, ale ten má pocit , že tomu tak není a začne své sdělení dále doplňovat a zbytečně rozvádět. Pro komunikanta je tato situace nepříjemná, může mít i pocit, že z něj komunikátor dělá hlupáka, což může vyvolat agresivní reakci nebo komunikaci opustí (Jiřincová, 2010).

Mezi základní modely komunikace řadíme:

1) Lineární model – jedná se o neúplnou formu komunikace, chybí zpětná vazba. Tento model je založen na principu asymetrie – pokud někdo mluví, tak nenaslouchá a pokud naslouchá, tak nemluví. Na tomto principu funguje komunikace ze strany sdělovacích prostředků (televize, časopisy, billboardy, knihy) a také autoritativní sdělení manažera, kdy podřízení rovněž nemají možnost reagovat.
2) Interakční teorie – mluvčí i posluchač se střídají, mluvení i naslouchání je považováno za oddělené činnosti, které tatáž osoba neprovádí současně (viz obrázek č. 4). Jedná se například o firemní komunikaci prostřednictvím intranetu.



Obrázek 4: Interakční pojetí
Zdroj: Managementmania.com

3) Transakční pojetí – každá osoba zastává funkci mluvčího i posluchače současně (viz obrázek č. 5). Sdělení na jedné straně vyvolá nové sdělení a reakci na druhé straně. Tato komunikace může pozměnit naše myšlení, postoje, emoce - jsme tedy jejím produktem a zároveň jí produkujeme.

Obrázek 5: Transakční pojetí komunikace
Zdroj: Managementmania.com

Impulsy ke komunikaci jsou vyvolávány jednak zvenčí, kdy se jedná o vjemy zrakové či sluchové, které se následné zpracovávají prostřednictvím myšlenek a dále zevnitř, kdy se v člověku zrodí nějaký nápad nebo nová myšlenka a ten o ní začne dále uvažovat a poté ji sdělí ostatním (Jiřincová, 2010).

3.1.6 Komunikace v organizaci

V systému organizace je komunikace základním a určujícím procesem, který umožňuje jednak dosáhnout zisků, ale také zajistit efektivní chod organizace. Bez komunikace by nebylo možné sdělovat požadavky, příkazy, přání či prezentovat názory manažerů a dále získávat zpětnou vazbu od pracovníků (Fiedler, 2005).

Jelikož organizace funguje na základě kolektivní činností svých zaměstnanců, je třeba zajistit, aby komunikace mezi zaměstnanci byla optimálně nastavena a napomohla tak k efektivnímu zvládnutí změn, jejímž vlivům je organizace neustále vystavena. Obousměrná komunikace mezi managementem a pracovníky je nezbytným předpokladem pro průběžné informování pracovníků o plánech organizace, které se jich týkají a zároveň umožňuje pracovníkům reagovat na tyto informace svými názory. Pokud má být změna náležitě řízena, musí být pochopeny pocity těch, na které dopadají její důsledky (Armstrong & Stephen, Řízení lidských zdrojů, 2015).

Rozdělení komunikace v organizaci lze rozlišit dle několika kritérií, například dle úrovně formálnosti jazyka, úrovně pracovního zařazení pracovníků a rovněž zda je komunikováno uvnitř nebo vně organizace (Fiedler, 2005).

Dle počtu aktérů komunikaci můžeme dělit na intrapersonální, interpersonální, skupinovou, meziskupinovou, organizační, masovou a mediální (Heger, 2012).

Intrapersonální komunikace je realizována formou vnitřního dialogu jediné osoby, který buď předchází komunikaci nebo následuje po komunikačním vyjádření. Při tomto způsobu se jedinec stává jak vysílačem, tak i příjemcem komunikace (Heger, 2012).

Při interpersonální komunikaci dochází ke kontaktu s druhou osobou a to např. formou osobního kontaktu, elektronických médií nebo psanou formou (Devito, 2001). V organizaci se jedná například rozhovor nadřízených pracovníků nebo pracovní i mimopracovní rozhovor dvou spolupracovníků (Tureckiová, 2007). V rámci budování interpersonálních vztahů lze vytvořit blízké vazby mezi jednotlivci, které následně zvýší jejich potřebu komunikovat častěji, což vede k uspokojení nejzákladnějších lidských potřeb jako jsou: sounáležitost, náklonnost a inkluze (Mottet, Richmond, & McCroskey, 2006).

Skupinová komunikace představuje komunikaci minimálně tří a více lidí a je charakteristická různými rolemi. Mohou to být role instruujícího a instruovaného, iniciátora a systematizátora nebo koordinátora, přikazovatele a vykonavatele a role přímo spjaté s druhem skupinové činnosti (Janoušek, 2015). V organizaci se jedná většinou o skupinové konzultace, diskuse směřující k řešení problému, kde se všichni účastníci diskuse nachází

v danou chvíli na stejném místě a mají zhruba stejnou šanci aktivně se zapojit (Tureckiová, 2007).

Meziskupinová komunikace je charakteristická formalizovanou podobou, kdy komunikátory bývají vybraní členové daných skupin a v případě potřeby (např. při řešení konfliktů, neshod) do ní může být zapojen také neutrální zprostředkovatel (Heger, 2012).

Při organizační komunikaci probíhají veškeré komunikační procesy uvnitř daného organizačního celku nebo mezi těmito celky. Jedná se o komunikaci s vysokou úrovní institucionalizace a vnitřní hierarchie (Köpplová Barbara, 2015).

Masová komunikace umožňuje sdílení myšlenek velkým skupinám lidí současně, tito lidé nemusí být fyzicky přítomni a mohou být rozptýleni kdekoliv po celém světě. S touto formou komunikace souvisí i mediální komunikace, kde je přenos informací zprostředkován mediální technikou (Heger, 2012). V organizaci se jedná spíše o typ hromadné komunikace, kdy jeden komunikátor oslovuje velký počet příjemců sdělení (Tureckiová, 2007).

Nejčastější chyby v nastavení komunikačního procesu vznikají z přesvědčení, že komunikační proces není třeba nijak nastavovat, tedy že stávající stav je vyhovující – viz příklady níže.

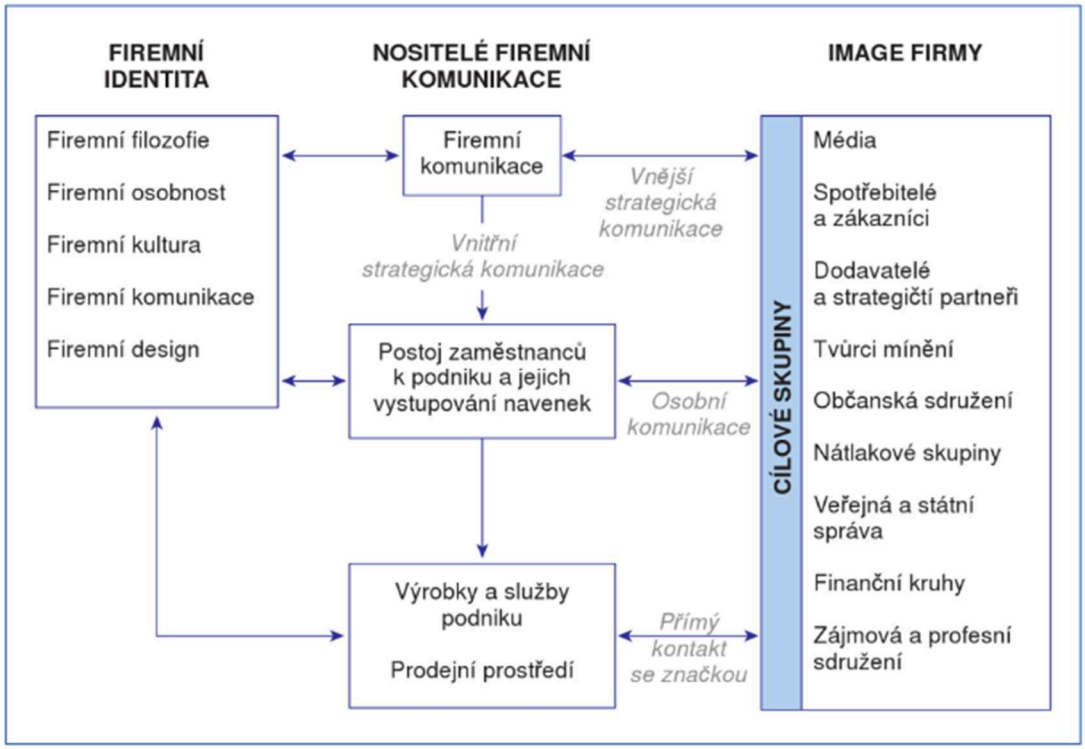
- „*U nás funguje komunikace se zaměstnanci tak, že prostě všichni všechno vědí a vše se rozkecá.*“
- „*My nic takového nepotřebujeme, je nás jen 22 a všichni sedíme v jedné kanceláři.*“
- „*Máme jednu poradu měsíčně, a kdo něco potřebuje, se zeptá – většinou nikdo nic nepotřebuje.*“
- „*Všichni zaměstnanci mají k dispozici intranet, kde je společná nástěnka, a to stačí.* “ (Bednář, [online]).

K nastavení efektivní komunikace, tedy k dosažení maximálních účinků při minimálních výdajích, je třeba zajistit:

- vhodný čas a prostředí pro komunikaci,
- pochopitelnost a významnost obsahu – význam sdělení nejen pro komunikátora, ale i pro příjemce,
- jasnost – vyjádření jednoduchými symboly a pojmy, pokus je sdělení složitější, pokud možno jej zhustit do jednoduchých tezí, které by měly být názorné a jasné,
- soustavnost – neustále opakování a rozvíjení,
- použití osvědčených kanálů – úspěšné, prověřené kanály,

- znalost adresáta – znalost jeho komunikačních schopností (zvyky, schopnost vnímat a pochopit sdělení, úroveň vzdělání atd.) (Foret, 2011).

Podnikovou komunikaci lze zařadit pod firemní identitu, která se může projevit ve třech oblastech: produkty a služby, prostředí a komunikace (Vysekalová, 2009).



Obrázek 6: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy
Zdroj: (Vysekalová, 2009, str. 22)

Podniková komunikace vychází především z vedení firmy a zaměřuje se jak na jednotlivé útvary a posléze i na jednotlivé zaměstnance, tak směrem navenek, k veřejnosti. Cílem podnikové identity je vyjádřit svoji unikátnost, odlišit se od ostatních. Vyjadřuje se prostřednictvím symbolů, zejména prostředky, které umožňují firmu identifikovat (značka, logo, prvky stability (udržování hodnot) a kontrolu (dodržování hodnot). Mezi podnikové symboly můžeme zařadit:

- slovní symboly – hesla, legendy, pozdravy,
- jednání – tradice, zvyky, rituály, školení, semináře, porady,
- materiální symboly – architektura budov, pracovní oděv, vybavení pracovních míst (Foret, 2011).

3.1.7 Komunikační kanály v organizaci

Komunikačním kanálem nazýváme prostředek, kterým se přenáší sdělení. Většinou bývá v organizaci využíváno několika kanálů souběžně – většinou se jedná o dva, tři nebo čtyři kanály. Při osobní komunikaci je využíván hlasový kanál (hovoříme a naslouchámě), při gestikulaci a přijímaní signálů zrakem je využíván zrakový kanál, obvykle jsou také vysílány a vnímány pachové signály (čichový kanál) a pokud dochází v rámci diskuse k dotýkání, jedná se o hmatový kanál (Devito, 2001).

Komunikační kanály v organizaci se dále odlišují rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených příjemců, cíli a obsahem komuniké. Můžeme je dělit na:

- rozhovor tváří v tvář („face to face“),
- skupinový rozhovor,
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář,
- vzdělávání,
- podnikové noviny a časopisy,
- nástěnky,
- externí komunikace s partnery, zákazníky
- kolektivní vyjednávání,
- modemy,
- dopisy,
- písemné zprávy,
- telefonování, telefonické porady,
- dotazníky, průzkumy mínění,
- oběžníky, metodické pokyny, předpisy,
- e-maily, internet, elektronická porada
- podnikové uniformy, tradice, image podniku,
- reklama,
- public relations (Mikuláštík, 2010).

Mezi nejvíce a nejčastěji využívané komunikační kanály v organizaci v dnešní době patří komunikace osobní (tedy face to face) a komunikace elektronická. Jedním z hlavních rozdílů mezi těmito dvěma typy komunikace je zachování auditní stopy (permanentnost) při elektronické komunikaci a pomíjivost komunikace osobní. Proto je třeba si při využití elektronické komunikace uvědomit několik charakteristik tohoto typu komunikace:

- elektronická sdělení se obtížně ničí – možnost jejich vyvolání ze serveru i po jejich smazání (možnost zneužití hackerem),
- elektronickou komunikaci lze snadno zveřejnit – jednoduchost odeslání e-mailu,
- elektronická sdělení na pracovišti nejsou důvěrnou komunikací – mohou být snadno zneužitelná proti jejich odesílateli,
- elektronická sdělení zachovávají trvalou auditní stopu – existují tedy přesné záznamy, které jsou v případě potřeby dohledatelné,
- je nutné dbát na bezpečnost – soubory elektronických sdělení lze otevřít nepovolanými osobami (např. pokud nejsou dodržovány zásady kyberbezpečnosti) (Devito, 2001).

I přes technický pokrok a elektronizaci komunikace, zůstává i nadále nejúčinnějším prostředkem osobní rozhovor , tedy rozhovor tváří v tvář (i když jeho nevýhodou je omezené množství komunikujících, kteří musí být přítomni ve stejný čas na stejném místě). Mezi jeho výhody patří možnost doplnit verbální projev neverbálními prvky komunikace a působí tedy komplexně na více smyslových orgánů najednou (vůně, dotyk, mimika, držení těla) (Foret, 2011). Profesionální vedení rozhovoru má za cíl jednak vyváženou a žádoucí formou informovat účastníky a také získat jejich souhlas. Souhlas může mít různé podoby – např. zájem o spolupráci nebo uznání užitečnosti předváděného produktu či subjektu. Pro získání souhlasu je třeba zpravidla dodržet komunikační postup, jehož fáze jsou: vztah - informace – potřeby – řešení – souhlas (viz obrázek č. 7).

Obrázek 7: Komunikační pyramida

Zdroj: (Ftorek, 2012, str. 172)

3.1.8 Směry komunikace v organizaci

Sestupná (vertikální) komunikace – proudí směrem od jedinců s vyšším postavením v organizaci k jedincům s nižším postavením (tzn. od nadřízených zaměstnancům k podřízeným zaměstnancům). Nejčastěji probíhá formou pracovních instrukcí, oběžníků, oficiálních stanovisek, prohlášení, procedur týkajících se žádostí a stížností, příp. možnosti podat návrhy a připomínky (Duchoň & Šafránková, 2008). Její výhodou je informovanost manažerů o aktuálních problémech a úkolech v organizaci. Problémem může být přetěžování vrcholových manažerů (pokud nedochází k delegování na manažery v nižších úrovních řízení) a často chybí zpětná vazba, protože převládá autoritativní styl řízení (Mikuláštík, 2010).

Vzestupná komunikace – tento směr je charakteristický tokem informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu (tedy od podřízených zaměstnanců k vedoucím zaměstnancům). Probíhá formou diskusí na poradách, schůzích a konferencích, případně možností podat návrhy či připomínky vedoucím zaměstnancům bezkontaktně prostřednictvím schránek nebo osobně v rámci „dní otevřených dveří" (Vymětal, 2008).

Horizontální komunikace – jedná se o komunikaci mezi pracovníky na stejné úrovni, např. komunikace mezi vedoucími oddělení či mezi řediteli odborů (Duchoň & Šafránková, 2008). Komunikace může probíhat i v rámci různých organizačních úrovních, ale v jiné vertikální linii řízení. Využívá se zejména při neformálním vedení komunikace, v případech, kdy je třeba operativně koordinovat činnosti (Vymětal, 2008).

Diagonální komunikace – tento způsob komunikace patří mezi nejméně využívané, používá se v případech, kdy je (např. z důvodu nedostatku času) efektivnější než ostatní typy komunikace. Komunikace probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace (může při ní docházet k obcházení nadřízených) (Vymětal, 2008).

3.1.9 Leadership

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci." P.F.Drucker (Drucker, [online])

Výše uvedený citát odpovídá na otázku, jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Manažer má zodpovědnost za určitou oblast, jakou bývá plánování, organizace, vedení či kontrola. Manažer tedy vytváří a přiděluje úkoly, dosahuje cílů (např. uzavření obchodu, ukončení projektu nebo vytvoření určitého zisku), komunikuje s vedením či s klienty apod. Se zaměstnanci komunikuje často písemnou / elektronickou formou, jeho autorita je dána

strukturou organizace. Oproti tomu lídr nemusí být vedoucím zaměstnancem, ostatní ho následují kvůli jeho schopnostem a osobním povahovým rysům, jeho autorita je tedy přirozená. Pro organizaci je přínosem díky svým vizím a dalším schopnostem, které se projevují například v tom, že umí odhalit a probudit v zaměstnancích jejich potenciál tím, že jim naslouchá, motivuje je, těší se z jejich úspěchů a růstu. Snaží se tedy vést místo řídit a nechal zaměstnancům určitou svobodu rozhodování s tím, že je i učí přijímat za tato rozhodnutí odpovědnost (CEMI, 2023) (Ekonom, 2023).

Úloha manažera v pojetí leadershipu je založena na stanovení vize a zapojování zaměstnanců pomocí motivování a využívání metod, které zaměstnancům propůjčí větší pravomoci a odpovědnost při plnění úkolů (např. formou zmocňování). Důležité je získat zaměstnance pro hodnoty, vize a cíle organizace.

Oproti managementu (managementshipu) dochází k následování lídra zaměstnanci (následovníky) v důsledku :

- vlivu, který vedoucí díky svým charakteristikám má,
- vztahu s následovníky, který se dále rozvíjí na bázi respektu a důvěry mezi oběma stranami.

Tímto dochází ke zlepšování a rozvoji pracovního výkonu a zároveň i větší angažovanosti zaměstnanců (Tureckiová, 2007).

Pokud je lídr úspěšný, má za sebou následovníky. Ti za ním jdou, protože mají pocit, že se díky němu vydávají správným směrem, vědí, co je jejich cílem (kam mají dojít) a jaká odměna je čeká (tzn. „co jim to přinese“). Následovníci na lídra většinou kladou tři požadavky:

1) Lídr by měl odpovídat jejich očekáváním, protože pak je snadněji získá pro spolupráci. Zároveň k němu následovníci cítí respekt, který je do určité míry závislý i na přístupnosti či přátelství, jaké jim lídr prokazuje, ale to nesmí být příliš blízké, tedy získávané i za cenu honby za popularitou, pak může respekt spíše snižovat. Na lídrovi si dále cení upřímnosti, spravedlnosti a spolehlivosti.

2) Lídr by měl být dostatečně odborný ve všech úkolech, kterým se věnuje. Neznamená to, že by musel být za každou cenu největším odborníkem z celého týmu, ale měl by mít přehled a schopnost propojit odborné vědomosti jednotlivých členů v týmu a dosáhnout tak díky synergickému efektu požadovaných výsledků.

3) Lídr musí zůstat svým následovníkům stále nablízku, aby díky němu vnímali hodnoty a normy, které jsou pro tým důležité. Pokud se od svých následovníků lídr příliš vzdálí, mohl by je ztratit (Armstrong, 2008).

Pokud si položíme otázku, v čem se komunikace lídrů liší od ostatních typů komunikačních výměn, musíme si nejprve objasnit její účel. Účelem je především vytváření a udržování specifického vztahu mezi účastníky této komunikace a dále dosahování výkonových a rozvojových cílů, které přináší organizaci pozitivní výsledky (Tureckiová, 2007).

Dobrý lídr by měl také umět porozumět neverbálním podnětům členů svého týmu, naslouchat jejich názorům a získávat od nich zpětnou vazbu. Komunikace by měla být transparentní a upřímná (ČSOB, 2021).

Upřímnost a obousměrnost v komunikaci předpokládá ze strany lídra kromě zvládnutí komunikačního cyklu i přípravu sdělení tak, aby jeho obsah byl srozumitelný (přizpůsobit jeho obsah příjemcům) a hodnotný pro všechny účastníky komunikace. Důležitá rozhodnutí by měl přednostně sdělovat formou „face to face" tedy „tváří v tvář". Lídr s rozvinutými komunikačními dovednostmi vystupuje v komunikaci v souladu se svým přesvědčením, se sebou samým a s potřebami situace (dosažení komunikačního cíle) (Tureckiová, 2007).

Dovednosti a schopnosti lídrů v organizaci je žádoucí dále rozvíjet, a to kombinací různých aktivit a učení jak na individuální úrovni, tak z pohledu organizace jako celku. Nejčastěji se jedná o formu učení se ze zkušenosti (například díky neznámému kulturnímu prostředí nebo prací na novém úkolu, kdy se lídr učí od jiných), dále seberozvoj např. formou e-learningového samostudia případně využití mentoringu či koučinku. Mnohé organizace již přistoupily k tvorbě tzv. programů akčního učení zaměřených na rozvoj lídrů v návaznosti na strategické cíle organizace (Pauknerová, Jarošová, & Lorencová, 2017).

Komunikační dovednosti dělíme na receptivní a expresivní. Receptivní dovednosti umožnují vzájemné porozumění a expresivní dovednosti vnáší do diskuse nové informace a směr diskuse ovlivňují, což ve výsledku umožní vyřešit problémy dojít k závěru (Mikuláštík, 2010).

3.1.9 Komunikace manažera

Mezi povinnosti manažera patří regulace chování svých podřízených tak, aby byly jejich projevy chování pod kontrolou. S tímto mohou nastat různé problémové situace, protože ne všechny styly řízení jsou respektovány a kladně vnímány. Pokud podřízený například nemá na problém stejný náhled jako manažer, může z jeho strany docházet pouze k formální,

zdánlivé akceptaci. Manažer proto musí být citlivý ke vnímání zpětné vazby (mnohdy sdělované neverbální formou) a měl by tedy disponovat schopností empatie vůči pocitům svých podřízených. Pokud se setká s lidmi, kteří projevují agresivitu či jiné formy nepřátelství, používají nátlak, zkreslují informace apod., měl by zachovat klid, nebrat si tyto ataky osobně a následně otevřeně reagovat a vyjádřit své pocity (Mikuláštík, 2010).

Manažer nejčastěji komunikuje s podřízenými :

- v rámci výběrového řízení, tedy při jejich výběru, následném přijetí a adaptačním procesu,
- při hodnocení jejich schopností, pracovního výkonu a možnostech dalšího odborného i osobního rozvoje,
- při ukládání a kontrole pracovních úkolů,
- v případech kdy je stimuluje a motivuje k lepším pracovním výkonům,
- v rámci setkání, kde jsou řešeny pracovní i osobní problémy zaměstnanců (Pauknerová & kolektiv, Psychologie pro ekonomy a manažery, 2006).

4. Metodika

Metodika je zpracovaná dle metodiky vedoucího práce.

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení. Pro dosažení stanoveného cíle je nutné realizovat následující kroky.

- Určit parametry, na základě, kterých bude úroveň komunikace hodnocena.
- Význam parametrů bude hodnocen stupnicí v rozsahu jednoho až šesti bodů, na základě čehož bude vyjádřena přijatelnost dílčích parametrů v procentním vyjádření.
- Význam parametrů komunikace bude stanoven dotazníkovým průzkumem.
- Zjištěné hodnoty dílčích parametrů umožní, formou dvojrozměrného diagramu (osa X a osa Y), stanovit souřadnice na jedné z os.
- Následně budou vypracovány kombinace dvou různých parametrů, na základě čehož budou zjištěny souřadnice výsledku hodnocení zvolené kombinace.
- Postupem logické dedukce a indukce budou určeny, ve dvojrozměrném diagramu oblasti, které odpovídají požadované, přijatelné, nepřijatelné a zcela nepřijatelné úrovni komunikace.

- Získané hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a určené oblasti umožní posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně zvolené kombinace komunikací.

1) Určení parametrů, podle kterých bude úroveň komunikace hodnocena.

a) **Včasnost** (stupnice: [1] velmi pozdě – [2] pozdě – [3] spíše pozdě – [4] spíše čas – [5] včas – [6] s předstihem)

b) **Formálnost** (stupnice: [1] říká se – [2] kolega říkal – [3] vedoucí naznačil – [4] vedoucí oznámil – [5] vedoucí oznámil na poradě – [6] zápis z porady)

c) **Racionalita** (stupnice: [1] pouze emoce – [2] emoce převládají – [3] emoce mírně převládají – [4] racionalita mírně převládá – [5] racionalita převládá – [6] pouze racionalita)

d) **Srozumitelnost** (stupnice: [1] zcela nesrozumitelně – [2] nesrozumitelně – [3] spíše nesrozumitelně – [4] spíše srozumitelně – [5] srozumitelně – [6] zcela srozumitelně)

e) **Kolektivnost** (stupnice: [1] vedoucí nekomunikuje s týmem – [2] vedoucí naznačí týmu na pracovišti – [3] vedoucí sdělí týmu na pracovišti – [4] diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti – [5] diskuse s celým týmem na poradě – [6] prezentace na poradě a diskuse)

f) **Aktivní/pasivní** (stupnice: [1] absence přímé a otevřené komunikace – [2] převládá nepřímá a neotevřená komunikace – [3] mírně převládá nepřímá a neotevřená komunikace – [4] mírně převládá přímá a otevřená komunikace – [5] převládá přímá a otevřená komunikace – [6] zcela přímá a otevřená komunikace)

g) **Asertivita/manipulace** (stupnice: [1] nečestná cesta s prvky manipulace – [2] neúcta k partnerovi – [3] převládá neúcta k partnerovi – [4] převládá úcta k partnerovi – [5] úcta k partnerovi – [6] vysoká sebeúcta a úcta k partnerovi)

h) **Jednosměrnost/dvojsměrnost** (stupnice: [1] hromadně bez možnosti vyjádřit se – [2] osobně bez možnosti vyjádřit se – [3] osobně s minimální možností vyjádřit se – [4] osobně s částečnou možností vyjádřit se – [5] osobně s možností vyjádřit se – [6] osobně, formou diskuse)

i) **Osobní/ elektronická** (stupnice: [1] sociální sítě, intranet – [2] e-mail (jednosměrně) – [3] e-mail (s možností zpětné vazby) – [4] telefonicky – [5] osobně na pracovišti (face to face) – [6] diskuse na poradě (face to face)

2) **Úroveň parametrů bude hodnocena šesti bodovou škálou, která bude vyjadřovat vhodnost jednotlivých parametrů v procentním vyjádření.**

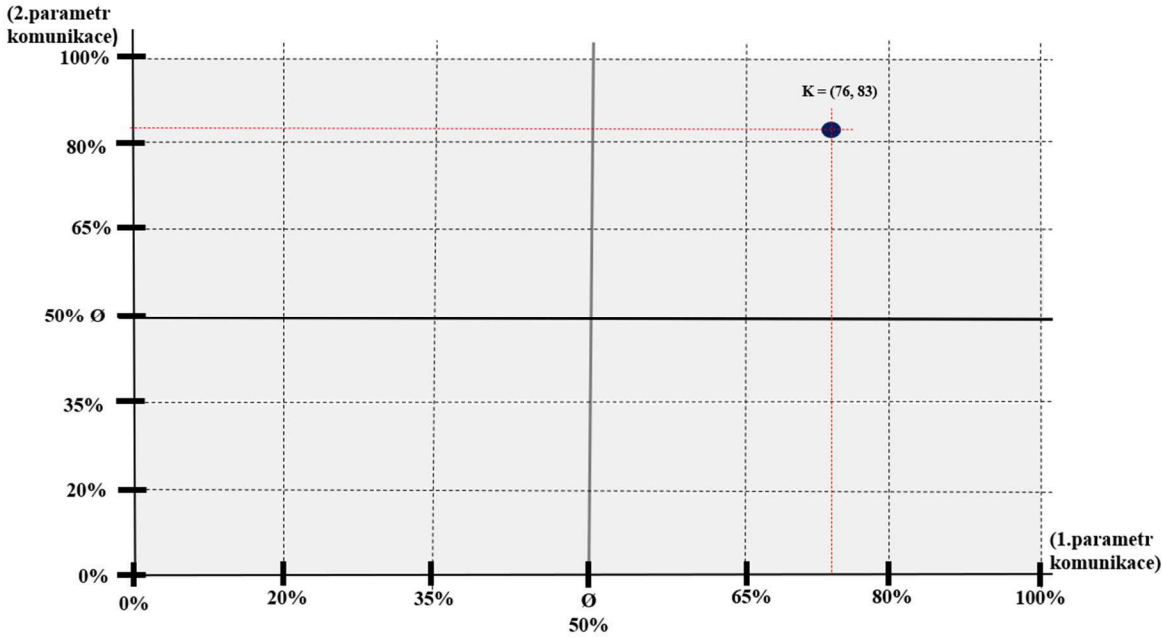
   Obsahově byla šestibodová stupnice popsána v předcházejícím bodě. Procentní vyjádření (ohodnocení stupně naplnění vhodnosti) představuje

   [1] 0 % [2] 20 % [3] 35 % [4] 65 % [5] 80 % [6] 100 %

3) **Úroveň parametrů komunikace bude zjištěna dotazníkovým šetřením.**
   Dotazník je vytvořen v elektronické podobě prostřednictvím platformy LimeSurvey.

4) **Zjištěné hodnoty jednotlivých parametrů umožní, ve dvojrozměrném diagramu (osa X a osa Y), zjistit souřadnice na jedné z os.**

   V níže uvedeném příkladu (viz obrázek č. 8), bod K představuje zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic.



Obrázek 8: Příklad určení souřadnic parametrů dle získaných hodnot
Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet hodnoty souřadnic

Hodnoty odpovědí na otázky zjišťovaného parametru budou označeny HX_i pro osu x, HY_j pro osu y. Jelikož nebude stanovena stupnice důležitosti dílčích odpovědí vypočteme hodnotu jako aritmetický průměr hodnot odpovědí respondentů, jak pro osu x, tak pro osu y.

$$x = \frac{\sum_{i=1}^{n}(HX_i)}{n}$$

kde n je počet respondentů

$$y = \frac{\sum_{j=1}^{m}(HY_j)}{n}$$

kde n je počet respondentů

V uvedeném příkladě je x = 76 a y = 83. Podle souřadnic můžeme úroveň zkoumané komunikace zanést do schématu.

5) Vytvořené dvojkombinace různých parametrů

- Formálnost x včasnost
- Formálnost x racionalita
- Formálnost x srozumitelnost

- Kolektivnost x včasnost
- Kolektivnost x srozumitelnost
- Osobní x aktivní/pasivní
- Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní
- Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce
- Osobní/elektronická x včasnost
- Osobní/elektronická x srozumitelnost
- Osobní elektronická komunikace x jednosměrná / dvousměrná komunikace
- Srozumitelnost x včasnost
- Aktivní / pasivní forma komunikace x manipulativní (agresivní) / asertivní

Pomocí zvolených dvojkombinací bude uskutečněno zhodnocení odpovědí respondentů při komunikaci velmi závažných a závažných informací. Z hlediska včasnosti bude ještě rozlišena urgentnost komunikovaných sdělení.

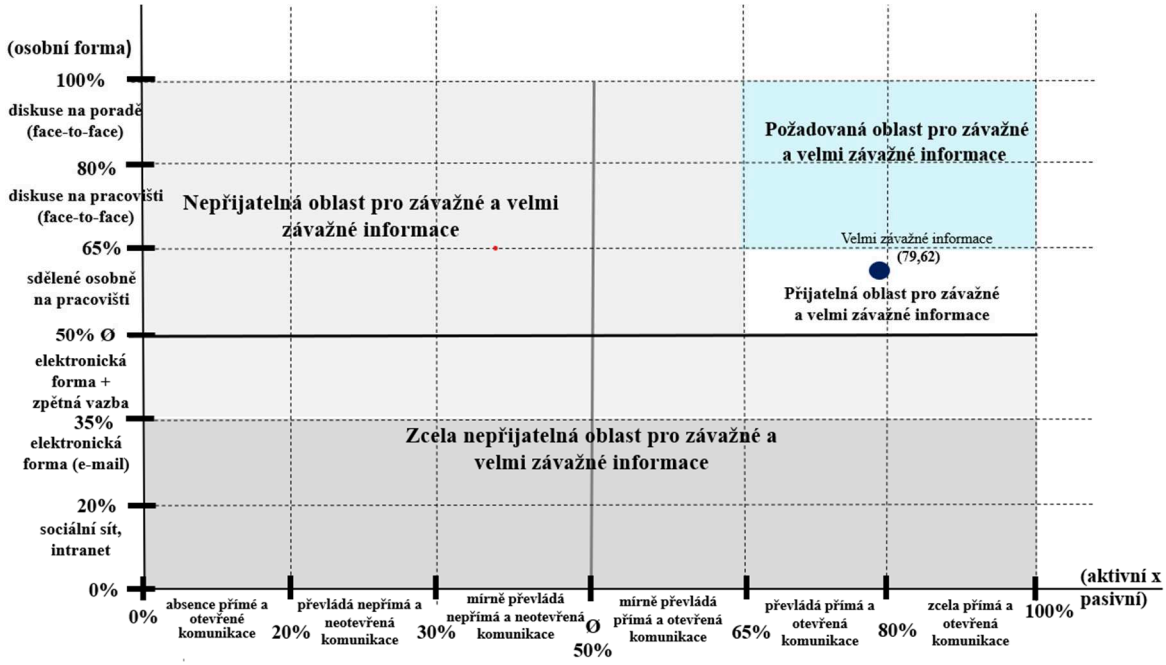
6) **Vytvoření požadovaných, přijatelných, nepřijatelných a zcela nepřijatelných oblastí úrovní komunikace.**

Určení zvolených oblastí bude předvedeno na dvojkombinaci formy x otevřenosti viz obrázek č. 9.

Pro požadovanou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace na 65 % na ose x (forma komunikace) a 65 % na ose y (otevřenost komunikace).

Pro přijatelnou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace na 65 % na ose x (forma komunikace) a 50 % na ose y (otevřenost komunikace).

Stejným způsobem jsou určeny i ostatní oblasti a rovněž oblasti pro další zvolené dvojkombinace parametrů komunikace.



Obrázek 9: Dvojkombinace forma komunikace a otevřenost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

7) **Zjištěné hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a definované oblasti umožní posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně příslušné kombinace komunikací.**

Ve schématu jsou znázorněny hodnoty úrovně komunikace pro závažné a velmi závažné informace, které je možné hodnotit pozitivně (souřadnice se nachází v přijatelné oblasti).

5. Vlastní část

V této části práce je proveden rozbor a zhodnocení nastavení komunikace v organizaci finančního úřadu pro Středočeský kraj a dále jsou zde prezentovány výsledky dotazníkového šetření.

5.1 Charakteristika organizace

V roce 1991 byly zřízeny finanční ředitelství a jim podřízené finanční úřady, a to na základě zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech. Pojem Finanční správa (dále také: „FS“) byl zaveden v prosinci 2011 zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky.

Základní agendu FS tvoří správa daní, ale zároveň vykonává široké spektrum dalších agend. Je tvořena soustavou orgánů FS, které jsou podřízeny MF. Orgány FS tvoří Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství, Specializovaný finanční úřad a 14 finančních úřadů. V rámci působnosti FÚ v jednotlivých krajích jsou zřizována územní pracoviště (MF, 2022).

Finančními úřady jsou:

a) Finanční úřad pro hlavní město Prahu,

b) Finanční úřad pro Středočeský kraj,

c) Finanční úřad pro Jihočeský kraj,

d) Finanční úřad pro Plzeňský kraj,

e) Finanční úřad pro Karlovarský kraj,

f) Finanční úřad pro Ústecký kraj,

g) Finanční úřad pro Liberecký kraj,

h) Finanční úřad pro Královéhradecký kraj,

i) Finanční úřad pro Pardubický kraj,

j) Finanční úřad pro Kraj Vysočina,

k) Finanční úřad pro Jihomoravský kraj,

l) Finanční úřad pro Olomoucký kraj,

m) Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj,

n) Finanční úřad pro Zlínský kraj.[1]

[1] Zákon č. 456/2011 Sb. Zákon o Finanční správě České republiky. [online]. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456#p8

Vizí FS je být moderní organizací zajišťující řádnou správu daní a poskytující kvalitní služby daňovým subjektům k snadnému plnění daňových povinností.

Finanční úřad pro Středočeský kraj (dále také: „ FÚ“) patří mezi největší krajské finanční úřady, k 31. 12. 2022 zde pracovalo 1552 zaměstnanců (k 31. 12. 2021 činil počet systemizovaných míst ve finanční správě 15 623).

Počet zaměstnanců (na služebních i pracovních místech) je uveden v tabulce č.1 níže.

Název FÚ/ÚP	Počet SM	Název FÚ/ÚP	Počet SM
FÚ pro Středočeský kraj	147	ÚP v Mělníce	50
ÚP Praha - východ	76	ÚP v Mladé Boleslavi	105
ÚP Praha-západ	177	ÚP v Mnichově Hradišti	9
ÚP v Benešově	81	ÚP v Neratovicích	16
ÚP v Berouně	62	ÚP v Nymburku	60
ÚP v Brandýse n.L.-St. Boleslavi	47	ÚP v Poděbradech	32
ÚP v Českém Brodě	13	ÚP v Příbrami	100
ÚP v Hořovicích	37	ÚP v Rakovníku	62
ÚP v Čáslavi	14	ÚP v Říčanech	90
ÚP v Kladně	109	ÚP v Sedlčanech	19
ÚP v Kolíně	94	ÚP ve Slaném	35
ÚP v Kralupech nad Vltavou	27	ÚP ve Vlašimi	27
ÚP v Kutné Hoře	63	**Celkem**	**1552**

Tabulka 1: Počet zaměstnanců FÚ pro Středočeský kraj
Zdroj: vlastní zpracování, FÚ pro Středočeský kraj

Finanční úřad pro Středočeský kraj je orgánem státní správy, vykonává správu daní, odvodů, záloh na tyto příjmy, spravuje dotace, ukládá pokuty, vybírá a vymáhá odvody, poplatky, úhrady, pokuty a penále. Sídlí v Praze na adrese: Na Pankráci 1685/17, 19, Praha 4, kde je dislokováno 154 zaměstnanců FÚ a část zaměstnanců některých útvarů GFŘ a ÚP.

5.1.1 Organizační struktura

Organizační struktury nelze klasifikovat jednotně, evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- liniové (lineární),
- štábní,
- kombinované (například liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.) (Cejthamr & Dědina, 2005)

Orgány finanční správy představují liniově štábní organizační strukturu.

Základním vnitřním předpisem finanční správy je organizační řád, který stanoví zejména :

- rámcovou náplň činnosti jednotlivých organizačních útvarů a vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi nimi,
- služební místa představených a pracovní místa vedoucích zaměstnanců a způsob jejich obsazování,
- pravomoc a odpovědnost představených a vedoucích zaměstnanců a pravidla jejich zastupování,
- soustavu interních aktů řízení,
- pravidla styku orgánů finanční správy navzájem a pravidla styku orgánů finanční správy s Ministerstvem financí.

Orgány finanční správy jsou správními úřady a organizačními složkami státu. Generální finanční ředitelství je účetní jednotkou. Organizačními útvary orgánů finanční správy jsou:
a) sekce (je tvořena minimálně 37 systemizovaným místy),
b) odbor (tvořen minimálně 13 systemizovanými místy),
c) oddělení (je tvořeno minimálně 6 systemizovanými místy).[2]

Úroveň stupňů řízení se v rámci finančního úřadu člení na :
a) vedoucí služebního úřadu (ředitel finančního úřadu),
b) ředitel sekce,
c) ředitel odboru,
d) vedoucí oddělení.

[2] Finanční správa ČR. Organizační řád [online]. [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-organy-financni-spravy/OR_FS_UZ_D16.pdf

Finanční úřad řídí ředitel, ředitele zastupuje zástupce ředitele. Výběr, jmenování a odvolání ředitele a jeho zástupce se řídí zákonem o státní službě. V rámci působnosti finančních úřadů jsou zřizovány územní pracoviště, které jsou organizačními útvary finančního úřadu. Územní pracoviště, která se nenachází v sídle finančního úřadu, jsou stanovena vyhláškou Ministerstva financí č. 48/2012 Sb., o územních pracovištích finančních úřadů, která se nenacházejí v jejich sídlech. Územní pracoviště finančního úřadu v sídle finančního úřadu stanoví organizační řád.[3]

Finanční úřad představuje samostatný služební úřad, ředitel FÚ je v pozici vedoucího služebního úřadu. FÚ zabezpečuje výkon správy daní na území konkrétního kraje, který je uvedený v jeho názvu. Vnitřními organizačními útvary úřadu jsou jednotlivá územní pracoviště (dále také: „ÚP“), na jejichž úrovni se provádí většina úkonů v procesu registrace, vyměřování, kontroly, placení a vymáhání daní. V čele územního pracoviště stojí ředitel sekce (nebo ve výjimečných případech menších ÚP ředitel odboru), který je přímo podřízen řediteli finančního úřadu.

Nadřízeným správním orgánem (nadřízeným správcem daně) pro všechny finanční úřady je Odvolací finanční ředitelství, které vykonává působnost pro celé území ČR. Jeho kompetence spočívá především ve vyřizování opravných prostředků proti rozhodnutím FÚ. Ve věcech státní služby je nadřízeným orgánem finančního úřadu Generální finanční ředitelství, které je zároveň jedinou účetní jednotkou pro účely hospodaření s majetkem FS a rovněž v pracovněprávních vztazích vystupuje jako zaměstnavatel všech pracovníků FS, a to prostřednictvím personálních oddělení v regionu.

Většina zaměstnanců je přijata do služebního poměru na systemizované služební místo (SSM). Služební úřad vydává rozhodnutí o přijetí do služebního poměru. V případech stanovených zákonem o státní službě lze obsadit systemizované služební místo osobou v pracovním poměru, a to jen na dobu určitou výslovně stanovenou zákonem o státní službě. Mimo to existuje malý počet (1,5 %) systemizovaných pracovních míst (SPM), na nichž jsou vykonávány činnosti, které nespadají pod státní službu (např. ekonomika, zabezpečení provozu aj.). Na tato místa jsou zaměstnanci přijati vždy do pracovního poměru.

Organizační struktura finančního úřadu pro Středočeský kraj je uvedena v příloze č.3.

[3] Finanční správa ČR. Kompetence a činnosti [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-fs

5.1.2 Komunikace s médii a veřejností

Za komunikaci s médii, prezentaci na sociálních sítích, přípravu a realizaci stávajících i nových služeb poskytovaných finanční správou veřejnosti, internetových a intranetových stránek finanční správy a aplikací, včetně zabezpečení jejich vývoje odpovídá odbor komunikace GFŘ. Rovněž koordinuje a metodicky řídí činnost tiskových mluvčích orgánů finanční správy a při komunikaci s médii či veřejností spolupracuje s představenými a vedoucími zaměstnanci na všech stupních řízení finanční správy. Dále zajišťuje koordinaci přípravy, kompletaci a zpracování každoroční zprávy o výsledcích činnosti orgánů finanční správy a vytváří komunikační strategii finanční správy. [4]

5.1.3 Nastavení interní komunikace v organizaci

Pravidla interní komunikace jsou na FÚ nastavena v návaznosti na platný Organizační řád Finanční správy České republiky, metodické postupy, rozhodnutí, směrnice generálního ředitele a dále dle interních rozhodnutí ředitele Finančního úřadu.

Uvnitř organizačních struktur FÚ probíhá vzájemná komunikace mezi zaměstnanci způsobem zajišťujícím efektivitu řízení jednotlivých útvarů. Z těchto důvodů je postupně vytvářena databáze jednotných vzorů dokumentů, úředních záznamů a podkladů pro rozhodnutí. Za používání těchto podkladů v praxi daňové správy FÚ odpovídají ředitelé ÚP a vedoucí organizačních útvarů řídící úrovně FÚ.[5] Formální komunikace se připouští vzájemně mezi referenty a dále mezi vedoucími útvarů stejné řídící úrovně různých územních pracovišť FÚ. Odesílatelem či příjemcem informace je referent nebo zaměstnanec stejné řídící úrovně. V případech, kdy je potřeba formálně komunikovat mezi různými územními pracovišti, je tato komunikace zasílána i na podatelnu příslušného územního pracoviště.

Při interní komunikaci mezi útvary územních pracovišť a útvary řídící úrovně FÚ je využíváno telefonické spojení (zejména při řešení méně složitých a nekomplikovaných problémů), e-mailová komunikace ve formě strukturované komunikační tabulky (viz příloha č. 2 – Komunikační tabulka), která je vložena do těla zasílané zprávy nebo automatizovaná strukturovaná výměna informací (dále jen „aplikace“). Aplikace je systém interní komunikace pro předem definovanou oblast správy daní či řízení FÚ, který odpovědným

[4] Finanční správa ČR. Kompetence a činnosti [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-fs
[5] Rozhodnutí č. 1/2013 ředitele Finančního úřadu pro Středočeský kraj. [cit. 2022-10-31].

zaměstnancům formou e-mailu automatizovaně odesílá informace a požadavky týkající se dané oblasti. Tyto informace se dále chovávají v elektronické podobě na interním úložišti FÚ. V případech, kdy pro danou oblast správy daně či řízení FÚ vytvořena aplikace, je tento systém interní komunikace používán přednostně.
V oblasti předávání metodiky GFŘ, zápisů a prezentací GFŘ a FÚ, zasílání významných informací FÚ a dále při zadávání termínovaných úkolů (jednorázových či trvalých), je tato komunikace rovněž ukládána do aplikace systému podpory řízení určené ředitelům sekcí ÚP k řízení a kontrole výkonu služby, resp. práce všemi podřízenými zaměstnanci ÚP ve smyslu § 78 zákona o státní službě.[6] Ředitelé sekcí ÚP jsou odpovědní za včasného předání informací potřebných pro řádný výkon služby, resp. práce podřízeným zaměstnancům.

Veškerá komunikace v oblasti provozu (včetně oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a dále zasílání požadavků na Oddělení IT pro Středočeský kraj) je vedena prostřednictvím systému ServiceDesk. Prostřednictvím tohoto systému je každý zaměstnanec FÚ a ÚP oprávněn zadávat požadavky týkající se oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany k jejich neprodlenému řešení. Dále jsou zde zadávány požadavky na drobné opravy a údržbu, vybavení majetkem či komunikace vyplývající se zajišťování služeb na FÚ a ÚP. Pro zpracování těchto požadavků jsou na FÚ a ÚP určeni pověření zaměstnanci (operátoři a řešitelé), kteří mimo vlastní vyřízení zajišťují úplné a průkazné podklady k těmto požadavkům. Nastavení procesů v rámci jednotlivých oblastí (realizace opravy a údržby, pořizování majetku, realizace veřejných zakázek malého rozsahu) je popsáno v rozhodovacích algoritmech vytvořených na FÚ. Pokud dojde v oblasti provozu k havárii, je každý zaměstnanec FÚ a ÚP povinen nejdříve zamezit dalšímu poškození majetku Generálního finančního ředitelství, příp. zdraví osob, neprodleně informovat nadřízeného představeného, resp. vedoucího zaměstnance a teprve poté danou havárii zdokumentovat, vyplnit příslušné formuláře, a zadat informace do systému ServiceDesk.
Vedoucí Oddělení provozního zabezpečení a ředitelé sekcí ÚP jsou odpovědni za provádění řídící kontroly pověřených zaměstnanců v oblasti správy a stavu řešených požadavků v systému ServiceDesk za jimi spravovaná střediska (budovy).

[6] Zákon č. 234/2014 Sb. Zákon o státní službě. [online]. [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234

Metodika, postupy, koordinace činnosti apod. (v obecné rovině, tedy bez založeného vlákna v systému ServiceDesk) jsou ze strany nadřízeného orgánu řešeny přímo se zaměstnanci útvarů provozního zabezpečení na FÚ a ÚP a zároveň cestou zaslání informace formou emailu na podatelnu ÚP a vedoucímu Oddělení provozního zabezpečení FÚ.[7]

Výše uvedený systém komunikace zabezpečuje zajištění auditní stopy při zasílání a následném řešení požadavků, tedy ve všech fázích komunikace. Zároveň je možné vyhodnotit, zda v případě zadaných úkolů byly tyto splněny v zadaných termínech a požadované kvalitě.

5.2 Dotazníkové šetření

Sběr dat byl zrealizován prostřednictvím dotazníkového šetření, tedy kvantitativní metodou. Pro vytvoření dotazníku a sběr dat byl využit software LimeSurvey. Jedná se o bezplatnou a open source webovou aplikaci, která se využívá pro statistický průzkum.

Šetření proběhlo v termínu od 08.12.2022 do 23.12.2022 a dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům Finančního úřadu pro Středočeský kraj (dále také „FÚ“) a územních pracovišť v jeho působnosti (dále také „ÚP“), zcela jej vyplnilo 301 respondentů.

5.2.1 Struktura dotazníku

Otázky v dotazníku byly zaměřené na komunikaci velmi závažných a závažných informací v procesu řízení. V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni se zaměřením, cílem dotazníkového šetření a s jeho autorem.

Následovala první skupina identifikačních otázek, které se týkaly pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, zastávaného stupně řízení a délky práce na FÚ a ÚP.

Druhá skupina otázek zjišťovala vztah respondentů k vybraným druhům komunikace, a to určením pořadí důležitosti. Uvedené druhy komunikace respondenti hodnotili dle významu pro optimální podnikovou komunikaci na stupnici (1 – 10), kde 1 představovala nejnižší význam a 10 nejvyšší význam.

Ve třetí části otázek byly stanoveny parametry, podle kterých byla úroveň komunikace posuzována. Otázky byly zaměřeny na způsob získávání a sdělování informací, komunikační rovinu, srozumitelnost, formu a druh komunikace v organizaci.

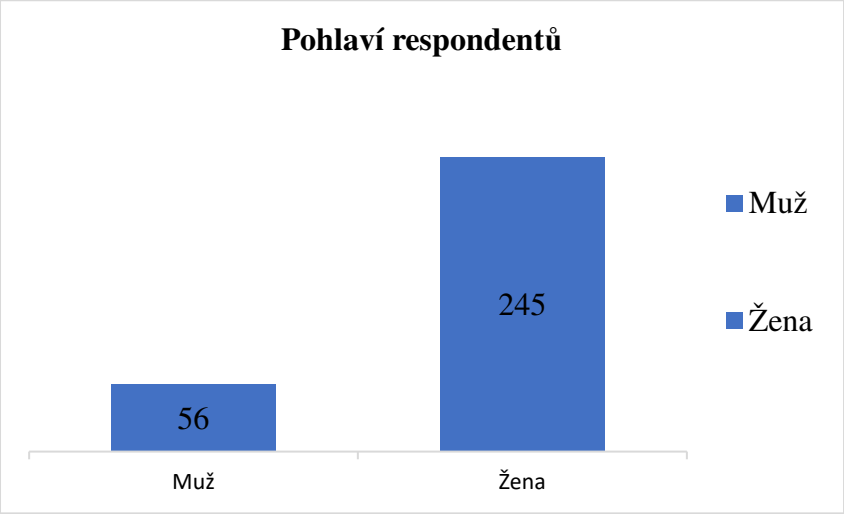
Cílem tohoto dotazníkového šetření a následné analýzy výsledků bylo zjistit, zda je komunikace mezi vedoucími a podřízenými pracovníky vedena efektivně a zda je optimálně

[7] Rozhodnutí č. 1/2020 ředitele Finančního úřadu pro Středočeský kraj. [cit. 2022-10-31].

nastavena, čímž dochází ke zvýšení produktivity zaměstnanců a vytváření pozitivní kultury na pracovišti.

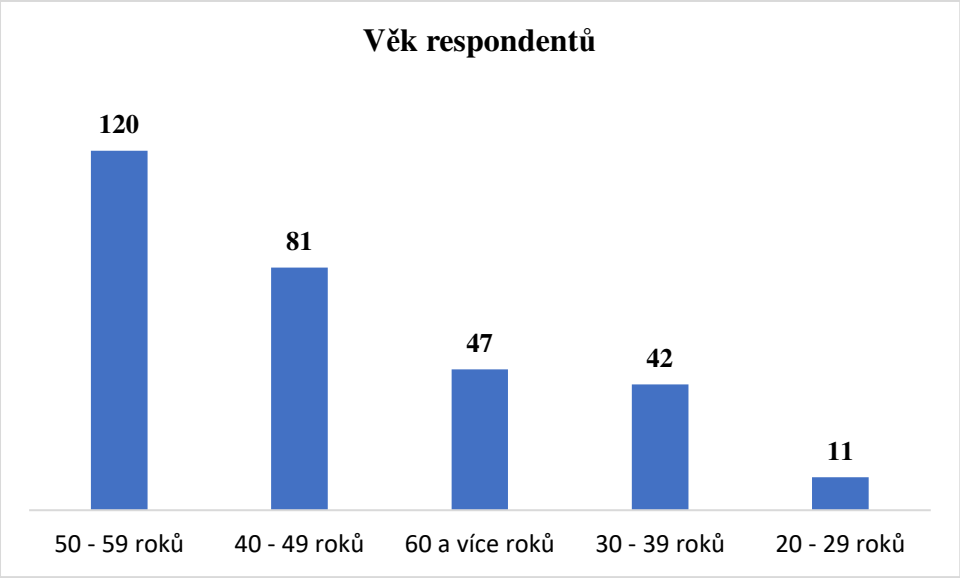
5.2.2 Identifikační otázky

Z 301 respondentů bylo 245 žen (81 %) a 56 mužů (19 %) což odpovídá zastoupení mužů a žen na finančním úřadě – viz graf č. 1.



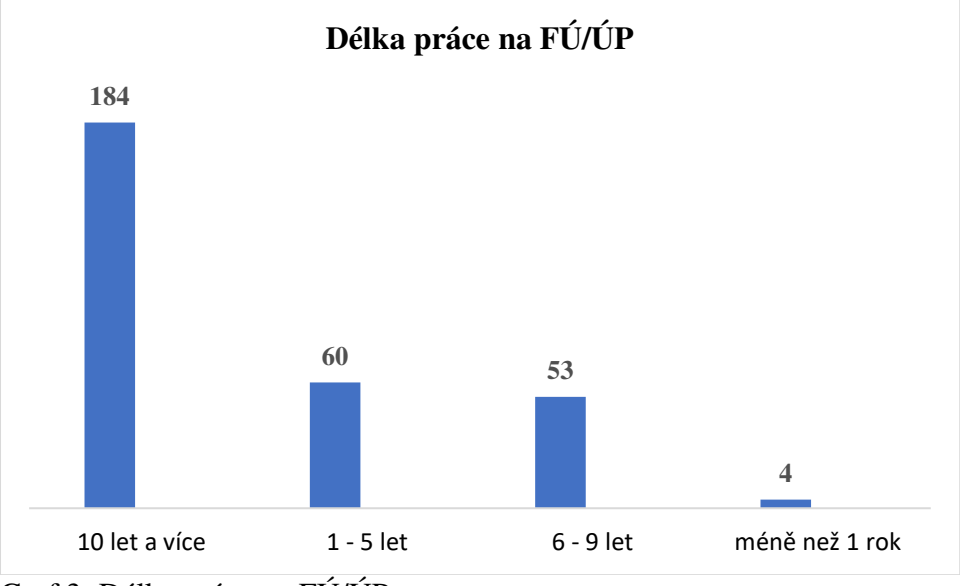
Graf 1: Pohlaví respondentů
Zdroj : Vlastní zpracování

Z grafu č. 2 který zobrazuje rozložení respondentů dle věku je patrné, že nejvíce respondentů je ve věkovém rozmezí 50-59 roků (40 %), následuje 40-49 roků (27 %), 60 a více roků (16 %), 30-39 roků (14 %) a nejméně respondentů bylo ve věkovém rozmezí 20-29 roků (4 %). Vzhledem k tomu, že průměrný věk na FÚ a ÚP je 49 let, struktura respondentů tomu odpovídá.



Graf 2: Věk respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 3, který uvádí délku práce na FÚ/ÚP je patrné, že nejvíce respondentů pracuje v organizaci 10 a více let a pouze 4 respondenti patří mezi nové zaměstnance, tedy pracují v organizaci méně než 1 rok.



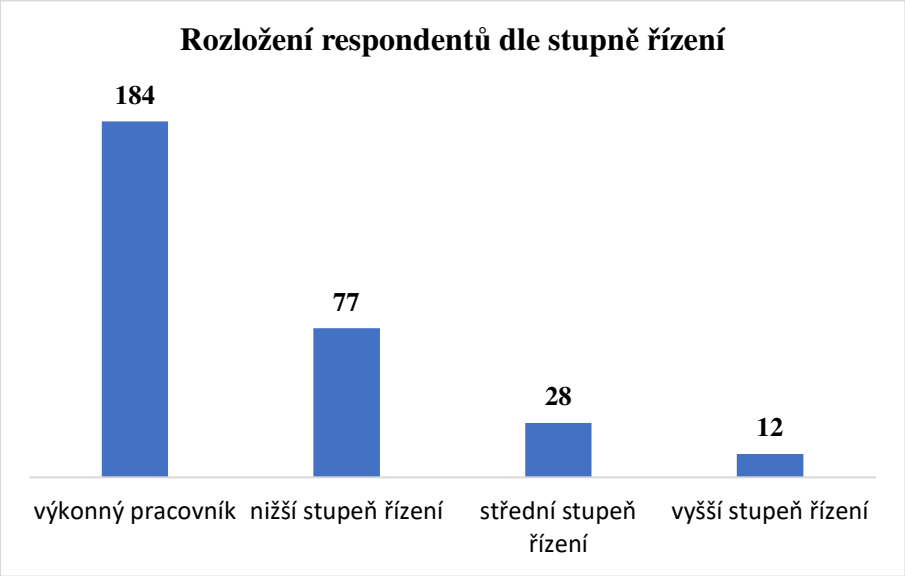
Graf 3: Délka práce na FÚ/ÚP
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud hodnotíme věk zaměstnanců v návaznosti na délku práce v organizaci, nejpočetnější věková kategorie respondentů (50 – 59 roků) pracuje v organizaci déle než 10 let, jak vyplývá z tabulky č. 2.

Věková kategorie	Délka práce v organizaci				
	méně než 1 rok	1 - 5 let	6 - 9 let	10 let a více	Celkový součet
20 - 29 roků	2	7	1	1	11
30 - 39 roků	1	16	18	7	42
40 - 49 roků	1	19	18	43	81
50 - 59 roků		16	13	91	120
60 a více roků		2	3	42	47
Celkový součet	4	60	53	184	301

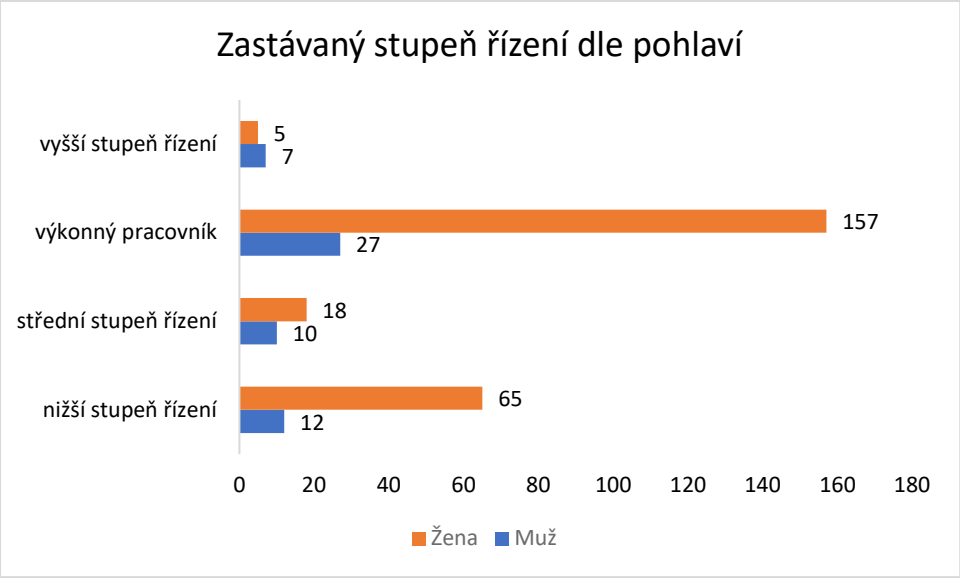
Tabulka 2: Věková kategorie k délce práce v organizaci
Zdroj: Vlastní zpracování

Zastávaný stupeň řízení je prezentován v grafu č. 4. Mezi výkonné pracovníky (184 respondentů, tj. 61 %) jsou zařazeni referenti FÚ a ÚP; nižší stupeň řízení (77 respondentů, tj. 26 %) zahrnuje vedoucí oddělení ÚP a zástupce vedoucího oddělení ÚP; střední stupeň řízení (28 respondentů, tj. 9 %) představuje ředitele odboru ÚP, zástupce ředitele odboru ÚP, vedoucí oddělení FÚ a zástupce vedoucího oddělení FÚ. Mezi vyšší stupeň řízení (12 respondentů, tj. 4 %) jsou zařazeni ředitel FÚ, zástupce ředitele FÚ, ředitel sekce ÚP, zástupce ředitele sekce ÚP, ředitel odboru FÚ a zástupce ředitele odboru FÚ.



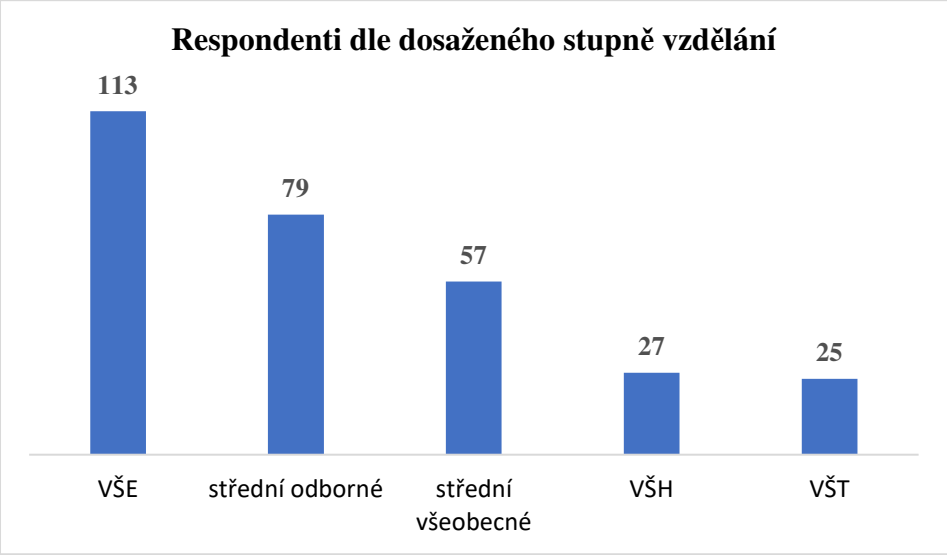
Graf 4: Rozložení respondentů dle zastávaného stupně řízení
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č.5 je uvedeno složení respondentů dle zastávaného stupně řízení. Na všech pozicích (od výkonných zaměstnanců až po střední stupeň řízení) převažují ženy nad muži, vyjma vyššího stupně řízení, kde je poměr 7 mužů ku 5 ženám.



Graf 5: Zastávaný stupeň řízení dle pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení respondentů dle nejvyššího stupně vzdělání je zobrazeno v grafu č. 6. Respondenti s vysokoškolským vzděláním (165 respondentů, tj. 55 %) převažují nad respondenty se středoškolským vzděláním (136 respondentů, tj. 45 %).



Graf 6: Dosažený stupeň vzdělání
Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace

Druhá skupina otázek byla zaměřena na ohodnocení určených druhů komunikace dle jejich významu pro optimální podnikovou komunikaci v procesu řízení, a to dle stupnice (1–10), kde 1 představovala nejnižší význam a 10 nejvyšší význam. Respondenti hodnotili níže uvedené druhy komunikace:

1) Formální stránka komunikace
2) Neformální stránka komunikace
3) Včasnost komunikace
4) Racionálnost komunikace
5) Emotivnost komunikace
6) Srozumitelnost komunikace
7) Kolektivní komunikace
8) Individuální komunikace
9) Osobní forma komunikace
10) Elektronická komunikace
11) Telefonická komunikace
12) Dvousměrná (více směrná) komunikace

Pořadí obecné důležitosti jednotlivých parametrů komunikace ohodnocené jednotlivými respondenty a jejich popis je uveden níže.

Formální stránka komunikace

Význam formální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace , kde je formálnost chápána především jako míra oficiálnosti komunikace, 250 zaměstnanců (tj. 83%) ohodnotilo jako významnou (6 a více bodů z 10) – viz tabulka č. 3.
Význam formální komunikace je dán již charakteristikou organizace, finanční správa klade důraz na vedení komunikace dle interních norem, které určují, jakým způsobem se informace v organizaci předávají, komu se sdělují a rovněž je kladen důraz na zachování auditní stopy. Pro zaměstnance je dle bodového ohodnocení formální stránka velmi důležitá, a to bez ohledu na počet odpracovaných let či na stupeň řízení, který zastávají.

Stupnice	Počet odpovědí
1	3
2	4
3	3
4	7
5	34
6	21
7	38
8	84
9	43
10	64
Celkový součet	**301**

Tabulka 3: Formální stránka komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Neformální stránka komunikace

Neformální stránka komunikace je zaměstnanci vnímána jako potřebná pro dosažení optimální podnikové komunikace, 194 zaměstnanců (tj. 64 %) ji ohodnotilo jako významnou (6 a více bodů z 10) – viz níže uvedená tabulka č. 4. Nejčastěji ji respondenti ohodnotili 8 body z 10.

Stupnice	Počet odpovědí
1	11
2	14
3	17
4	12
5	53
6	26
7	27
8	61
9	42
10	38
Celkový součet	**301**

Tabulka 4: Neformální stránka komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud hodnotíme důležitost neformální komunikace dle věku, významná je nejvíce pro zaměstnance ve věku 30 - 39 let (tabulka č. 5). Délka zaměstnání či stupeň řízení žádné odchylky nevykázaly, zaměstnanci hodnotili neformální komunikaci dle těchto kritérií obdobně.

I přes formalizované nastavení komunikace ve státní správě je důležité jednat se zaměstnanci i neformálně a dát jim tak najevo osobní zájem. Dále je třeba vyhodnotit jaký postup je v dané situaci efektivní – pokud je nutné výměnu informací provést ihned a rychle se rozhodnout, je efektivnější zvolit neformální stránku komunikace.

Věková kategorie	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
20 - 29 roků	6	55 %
30 - 39 roků	31	74 %
40 - 49 roků	51	63 %
50 - 59 roků	78	65 %
60 a více roků	28	60 %
Celkem	194	64 %

Tabulka 5: Neformální komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Včasnost komunikace

Včasnost získaných informací je pro dosažení optimální podnikové komunikace významná (6 a více bodů z 10) pro 269 zaměstnanců (tj. 89 %), z toho 141 zaměstnanců ji ohodnotilo nejvyšším počtem bodů – viz tabulka č. 6. Její důležitost je hodnocena průřezově stejně, tedy bez odchylek s ohledem na délku práce, stupeň řízení či věk zaměstnanců. V hodnocení důležitosti hodnocených parametrů se umístila na 5. místě.

Stupnice	Počet odpovědí
1	1
2	6
3	8
4	5
5	12
6	14
7	14
8	50
9	50
10	141
Celkový součet	**301**

Tabulka 6: Včasnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Racionálnost komunikace

Racionálnost komunikace, tedy věcná rovina sdělování informací, je (i v návaznosti na úřední postupy) zaměstnanci hodnocena jako důležitý ukazatel. Jako významnou (6 a více bodů z 10) ji hodnotilo 267 zaměstnanců (tj. 89 %), z toho 92 zaměstnanců (31 %) jí přiřadilo nejvyšší počet bodů, jak vyplývá z tabulky č. 7.

Stupnice	Počet odpovědí
1	1
2	4
3	6
4	5
5	18
6	21
7	27
8	59
9	68
10	92
Celkový součet	**301**

Tabulka 7: Racionálnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce bodů u tomuto parametru komunikace přiřadili zaměstnanci ve věkové kategorii nad 40 let (viz tabulka č. 8). Délka práce ani pracovní zařazení odchylky v hodnocení nevykazovaly.

Věková kategorie	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
20 - 29 roků	6	55 %
30 - 39 roků	34	81 %
40 - 49 roků	77	95 %
50 - 59 roků	107	89 %
60 a více roků	43	91 %
Celkem	267	89 %

Tabulka 8: Racionálnost komunikace - věková kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

Emotivnost komunikace

Emotivnost je hned po neformální stránce komunikace zaměstnanci vyhodnocena jako méně důležitý ukazatel, přesto ji jako významnou (6 a více bodů z 10) ohodnotilo 204 zaměstnanců (tj. 68 %), jak vyplývá z tabulky č. 9.

Stupnice	Počet odpovědí
1	5
2	9
3	18
4	16
5	49
6	31
7	37
8	72
9	31
10	33
Celkový součet	**301**

Tabulka 9: Emotivnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

O něco významnější je dle bodového ohodnocení (6 a více bodů z 10) pro ženy (70 % z celkového počtu respondentů - žen) oproti tomu muži, tento ukazatel hodnotili 6 a více body v 59 % z celkového počtu respondentů – mužů (viz tabulka č. 10).

Pohlaví	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
Ženy	171	70 %
Muži	33	59 %
Celkem	270	90 %

Tabulka 10: Emotivnost komunikace – pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

Délka práce ani věk, vliv na hodnocení neměly, pouze při hodnocení dle stupně řízení ji jako méně důležitou klasifikovali zaměstnanci zastávající střední stupeň řízení (tj. ředitel odboru ÚP, zástupce ředitele odboru ÚP, vedoucí oddělení FÚ, zástupce vedoucího oddělení FÚ) – viz tabulka č. 11.

Stupnice	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	výkonný pracovník	vyšší stupeň řízení	Celkový součet
1	2	1	2		5
2	2		6	1	9
3	4	4	10		18
4	6	3	7		16
5	9	6	31	3	49
6	12	2	17		31
7	10	6	20	1	37
8	21	3	45	3	72
9	5	2	21	3	31
10	6	1	25	1	33
Celkový součet	**77**	**28**	**184**	**12**	**301**

Tabulka 11: Emotivnost komunikace - zastávaný stupeň řízení
Zdroj: Vlastní zpracování

Srozumitelnost komunikace

Srozumitelnost komunikace byla zaměstnanci vyhodnocena jako nejdůležitější ze sledovaných parametrů. Jak je vidět v tabulce č. 12, jako významnou (6 a více bodů z 10) ji ohodnotilo 270 zaměstnanců (tj. 90 %) z toho 158 zaměstnanců (53 %) jí přiřadilo nejvyšší počet bodů. Jak je z tohoto hodnocení patrné, srozumitelnost je základním předpokladem pro optimální komunikaci v organizaci.

Stupnice	Počet odpovědí
1	1
2	3
3	6
4	7
5	14
6	5
7	14
8	28
9	65
10	158
Celkový součet	**301**

Tabulka 12: Srozumitelnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Parametr srozumitelnosti je důležitý pro všechny zaměstnance bez ohledu na délku práce či zastávaný stupeň řízení. Pouze při hodnocení odpovědí dle věku je patrný rozdíl v důležitosti pro jednotlivé věkové skupiny - nejméně důležitý je pro věkovou skupinu

20 – 29 let (64 % z respondentů v této kategorii) a s každou další věkovou kategorií stoupá až na 96 % u zaměstnanců ve věku 60 let a více – viz tabulka č. 13.

Věková kategorie	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
20 - 29 roků	7	64 %
30 - 39 roků	35	83 %
40 - 49 roků	73	90 %
50 - 59 roků	110	92 %
60 a více roků	45	96 %
Celkem	270	90 %

Tabulka 13: Srozumitelnost komunikace - věková kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

Kolektivní komunikace

Kolektivní komunikace se dle důležitosti umístila na 3. místě ze všech sledovaných parametrů. 6 a více bodů z 10 ji přiřadilo 283 zaměstnanců (tj. 94 %), jak vyplývá z tabulky č. 14.

Stupnice	Počet odpovědí
1	4
2	5
3	2
4	1
5	6
6	12
7	33
8	46
9	62
10	130
Celkový součet	**301**

Tabulka 14: Kolektivní komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Rovněž u tohoto parametru je znatelný rozdíl ve vnímání důležitosti v návaznosti na věk respondentů – zaměstnanci do 29 let ji ohodnotili 6 a více body z 10 v 73 % a podíl významnosti stoupá s každou věkovou kategorií až na 100 % u zaměstnanců ve věku 60 let a více (viz tabulka č. 15). Počet let práce ani zastávaný stupeň řízení na vnímání parametru kolektivnosti vliv nemají.

Věková kategorie	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
20 - 29 roků	8	73 %
30 - 39 roků	35	83 %
40 - 49 roků	77	95 %
50 - 59 roků	116	97 %
60 a více roků	47	100 %
Celkem	**283**	**94 %**

Tabulka 15: Kolektivní komunikace - věková kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

Individuální komunikace

V níže uvedené tabulce č. 16 jsou zobrazeny odpovědi ohledně důležitosti parametru individuální komunikace. Jedná se o druhý nejdůležitější parametr z pohledu respondentů, 6 a více body z 10 tento parametr ohodnotilo 280 zaměstnanců (tj. 93 %). Individuální komunikace, tedy komunikace mezi vedoucím a podřízeným, je podstatná pro všechny zaměstnance bez výkyvů s ohledem na délku práce, věk či zastávaný stupeň řízení.

Stupnice	Počet odpovědí
1	4
2	2
3	1
4	2
5	12
6	13
7	20
8	48
9	67
10	132
Celkový součet	**301**

Tabulka 16: Individuální komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní forma komunikace

Na 4. místě v pořadí důležitosti se umístil parametr osobní formy komunikace, kdy jej za významný (tj. 6 a více bodů z 10) ohodnotilo 278 zaměstnanců (tj. 92 %) – viz tabulka č. 17. Tento způsob lze také nazvat jako tzv. face-to-face komunikaci. Ostatní sledované faktory (pohlaví, věk, délka práce) na hodnocení důležitosti vliv neměly.

Stupnice	Počet odpovědí
1	3
2	1
3	3
4	8
5	8
6	10
7	21
8	64
9	63
10	120
Celkový součet	**301**

Tabulka 17: Osobní forma komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Elektronická komunikace

Jak je patrné z tabulky č. 18, elektronická komunikace (tj. nejčastěji prostřednictvím e-mailů či vnitřních informačních systémů) je významná pro 252 respondentů (tj. 84 %), kteří ji ohodnotili minimálně 6 body z 10.

Stupnice	Počet odpovědí
1	1
2	5
3	4
4	12
5	27
6	24
7	35
8	76
9	56
10	61
Celkový součet	**301**

Tabulka 18: Elektronická komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud hodnotíme důležitost této formy komunikace s ohledem na věk respondentů, tak je patrný nižší podíl v kategorii nad 60 let, kde ji jako významnou (tj. 6 a více bodů z 10) ohodnotilo pouze 77 % zaměstnanců (viz tabulka č. 19).

Věková kategorie	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
20 - 29 roků	9	82 %
30 - 39 roků	34	81 %
40 - 49 roků	75	93 %
50 - 59 roků	98	82 %
60 a více roků	36	77 %
Celkem	252	84 %

Tabulka 19: Elektronická komunikace - věková kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

Rovněž je patrný vliv sledovaného faktoru délky zaměstnání, kdy důležitost parametru elektronické komunikace hodnotili více body zaměstnanci, kteří u organizace pracují 6 a více let – viz tabulka č. 20.

Délka práce	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
méně než 1 rok	3	75 %
1 - 5 let	47	78 %
6 - 9 let	45	85 %
10 let a více	157	85 %
Celkem	252	84 %

Tabulka 20: Elektronická komunikace - délka práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Telefonická komunikace

Telefonická komunikace je dle vnímání zaměstnanců méně důležitá, než osobní a elektronická forma komunikace (tento parametr obsadil 10. pořadí z 12 sledovaných). Jako významnou ji (tj. 6 a více bodů z 10) ohodnotilo 227 zaměstnanců (tj. 75 %) – viz tabulka č. 21.

Stupnice	Počet odpovědí
1	3
2	4
3	11
4	13
5	43
6	24
7	35
8	74
9	48
10	46
Celkový součet	**301**

Tabulka 21: Telefonická komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Délka práce u organizace ani věková kategorie nevykazují v hodnocení odchylky, pouze u zastávaného stupně řízení je u středního stupně řízení (6 a více bodů z 10 ji hodnotilo 64 % zaměstnanců) a vyššího stupně řízení (6 a více bodů z 10 ji hodnotilo 50 % zaměstnanců) patrná nižší důležitost parametru telefonické komunikace, jak vyplývá z tabulky č. 22.

Stupnice	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	výkonný pracovník	vyšší stupeň řízení	Celkový součet
1			3		3
2		1	3		4
3	2	2	5	2	11
4	3	1	9		13
5	8	6	25	4	43
6	7		14	3	24
7	10	10	15		35
8	23	1	49	1	74
9	13	5	30		48
10	11	2	31	2	46
Celkový součet	**77**	**28**	**184**	**12**	**301**

Tabulka 22: Telefonická komunikace - zastávaný stupeň řízení
Zdroj: Vlastní zpracování

Dvousměrná (více směrná) komunikace

Dvou či více směrná komunikace, tedy komunikace mezi vedoucím a podřízenými či mezi spolupracovníky na stejné úrovni, se v pořadí důležitosti umístila na 7. pořadí z 12. Jako významný (minimálně 6 body z 10) tento parametr hodnotilo 265 zaměstnanců (tj. 88 %) – viz tabulka č. 23.

Stupnice	Počet odpovědí
2	3
3	4
4	6
5	23
6	24
7	44
8	69
9	55
10	73
Celkový součet	**301**

Tabulka 23: Dvousměrná (více směrná) komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v níže uvedené tabulce č. 24, pro věkovou kategorii 20 – 29 roků je význam dvou či více směrné komunikace méně důležitý (73 %), se stoupajícím věkem se však zvyšuje až na 91 % v kategorii 60 a více roků.

Věková kategorie	6 a více bodů	%podíl respon. v dané kategorii
20 - 29 roků	8	73 %
30 - 39 roků	35	83 %
40 - 49 roků	72	89 %
50 - 59 roků	107	89 %
60 a více roků	43	91 %
Celkem	**265**	**88 %**

Tabulka 24: Dvousměrná (více směrná) komunikace - věková kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

Také je z výsledků šetření patrný rozdíl ve vnímání důležitosti (nejvyšším ohodnocením, tj. 9 - 10 body) v rámci zastávaného stupně řízení. Dvousměrná (více směrná) komunikace, (získávání zpětné vazby), je více důležitá pro vyšší a střední stupeň řízení nežli pro nižší stupeň řízení a výkonné pracovníky – viz tabulka č. 25.

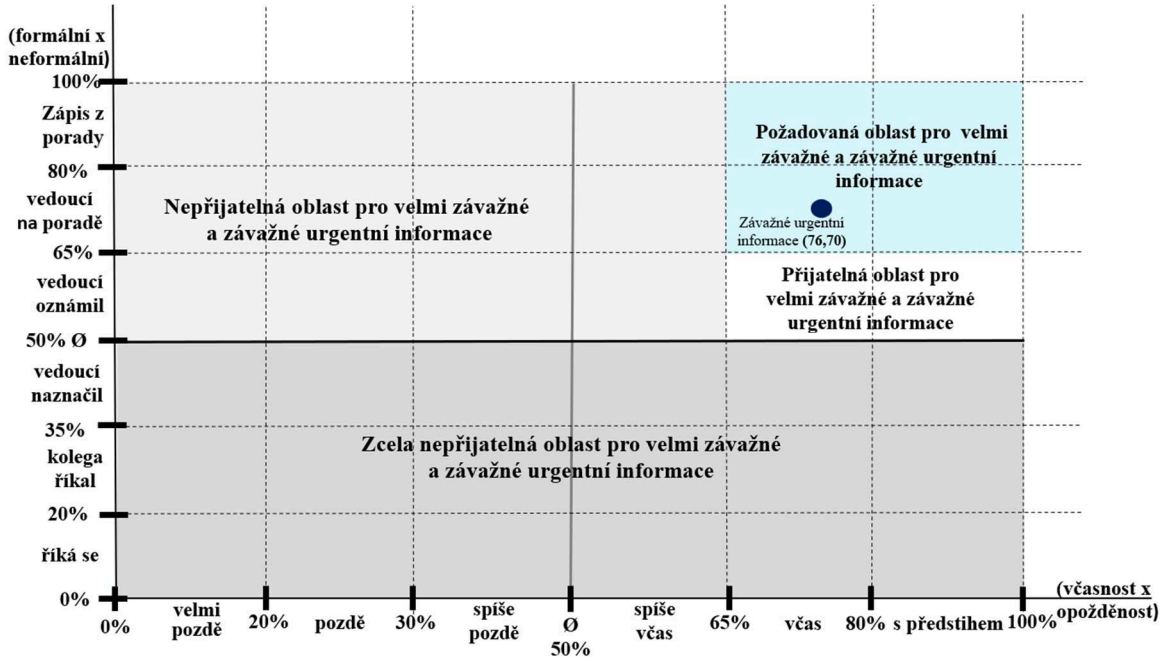
Stupnice	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	výkonný pracovník	vyšší stupeň řízení	Celkový součet
1					
2			3		3
3	2		2		4
4	1	1	4		6
5	4	1	17	1	23
6	9	1	12	2	24
7	15	3	26		44
8	14	7	46	2	69
9	14	9	29	3	55
10	18	6	45	4	73
Celkový součet	**77**	**28**	**184**	**12**	**301**
% nejvyššího ohodnocení z celk. součtu	42 %	54 %	40 %	58 %	43 %

Tabulka 25: Dvousměrná (více směrná) komunikace - zastávaný stupeň řízení
Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.4 Výsledky hodnocení vytvořených kombinací

- **Formálnost x včasnost**

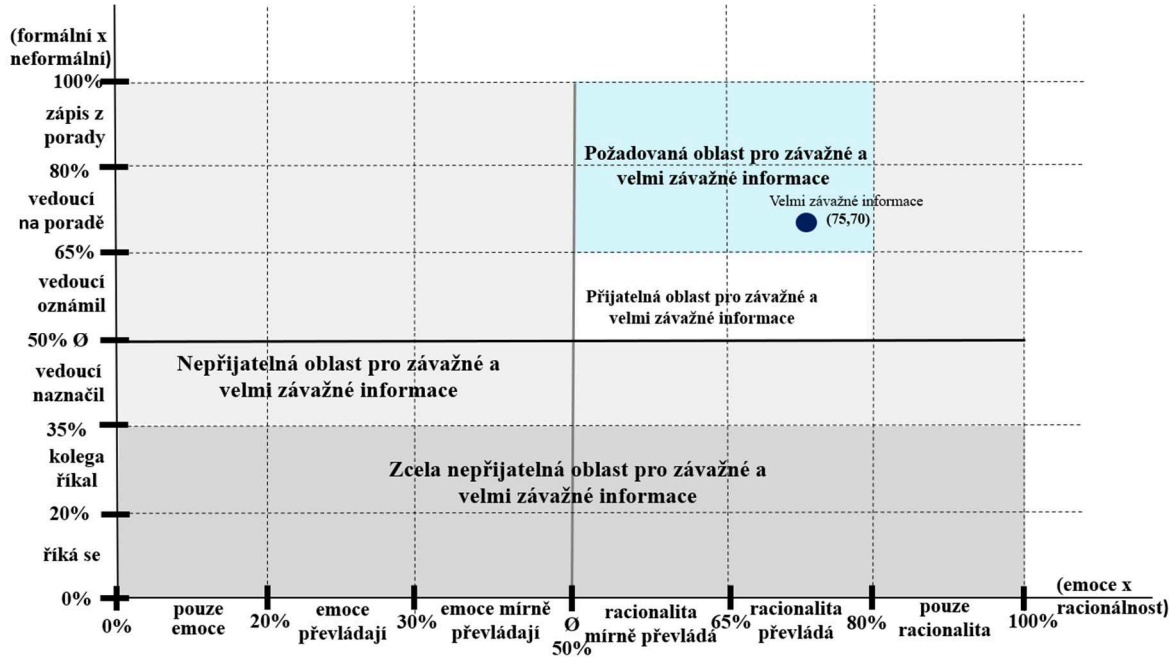
V rámci níže uvedené dvojrozměrné komunikace (viz obrázek č. 10) jsou sledovány dvě veličiny: formální x neformální způsob komunikace proti komunikace včasné x opožděné. Hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti, proto je můžeme hodnotit pozitivně. Závažné a urgentní informace jsou vedoucími zaměstnanci předávány včas, a to formou oznámení v určité situaci či na poradě.



Obrázek 10: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a včasnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Formálnost x racionálnost**

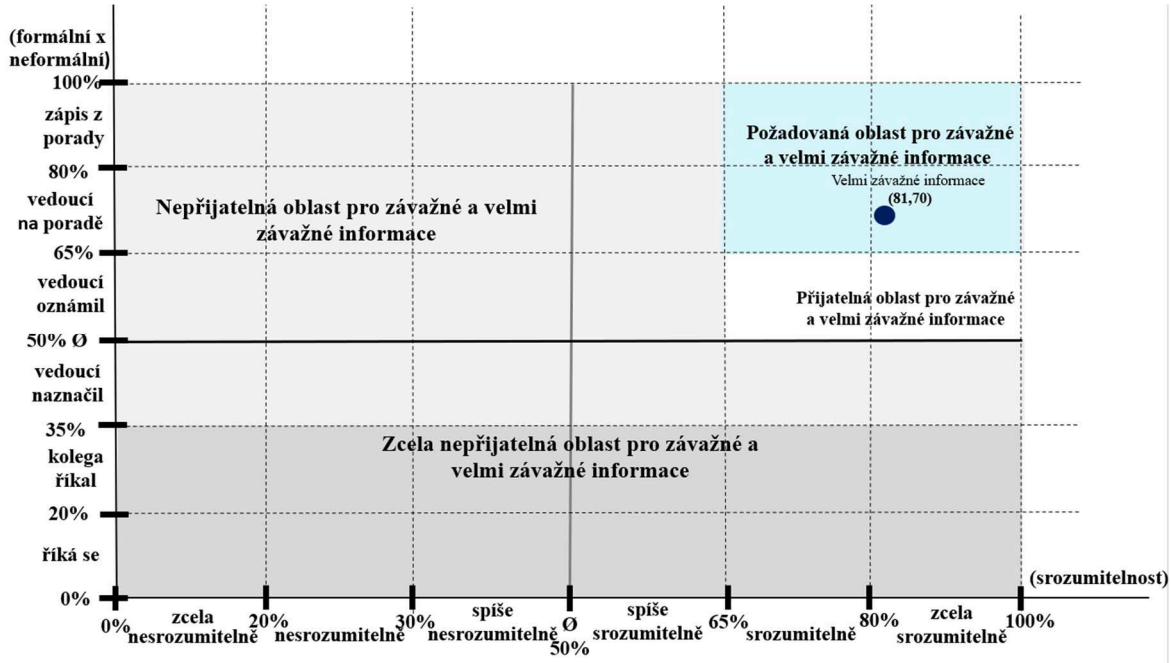
Na obrázku č. 11 je zobrazeno hodnocení kombinace formálního x neformálního způsobu komunikace a vyjádření emoční stránky – emoce x racionálnost při sdělování závažných a velmi závažných informací dopadlo opět pozitivně, souřadnice se nachází v požadované oblasti. Informace jsou sdělovány formou oznámení v určité situaci či na poradě, a to s převládající racionalitou. U míry emocí a racionálnosti je nežádoucí výskyt v oblasti, kde převládá nebo naprosto dominuje racionální rovina (tj. rozmezí 80 % – 100 %), takto vedená komunikace pak může působit chladně, bezcitně až monotónně.



Obrázek 11: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a emocionálnosti / racionálnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Formálnost x srozumitelnost**

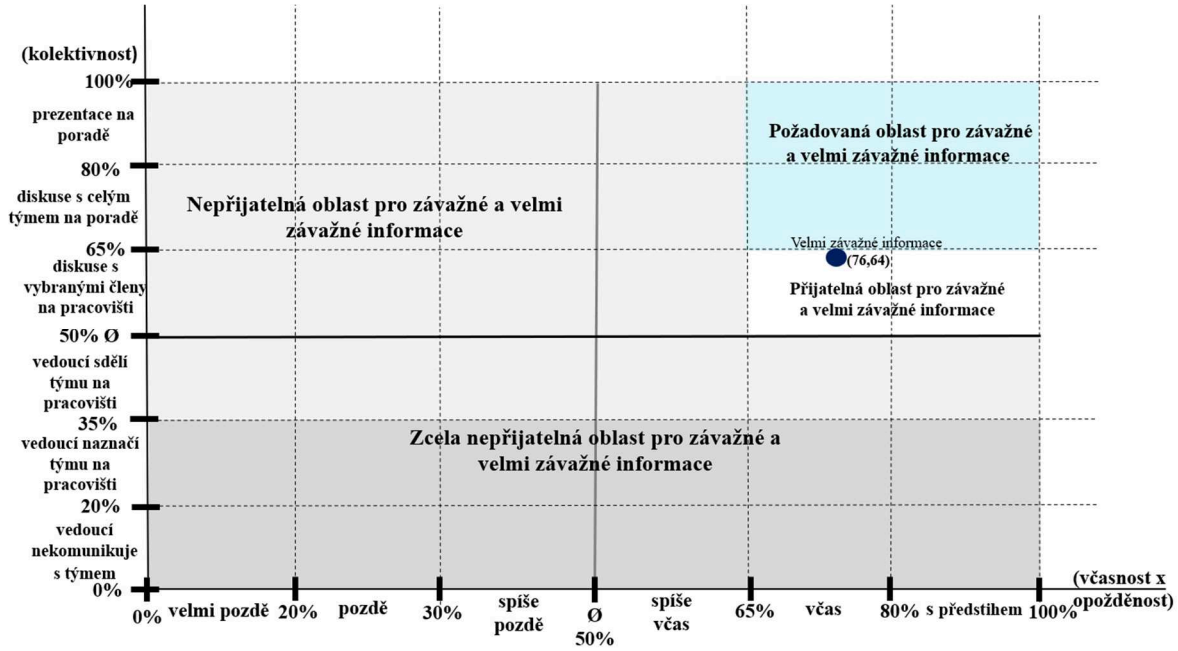
Jak je vidět na obrázku č. 12, souřadnice úrovně formálnosti ve srovnání se srozumitelností se opět umístily v požadované oblasti pro závažné a velmi závažné informace. Komunikace ze strany nadřízených je tedy zaměstnanci nejčastěji vnímána jako jasná a srozumitelná.



Obrázek 12: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a srozumitelnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Kolektivnost x včasnost**

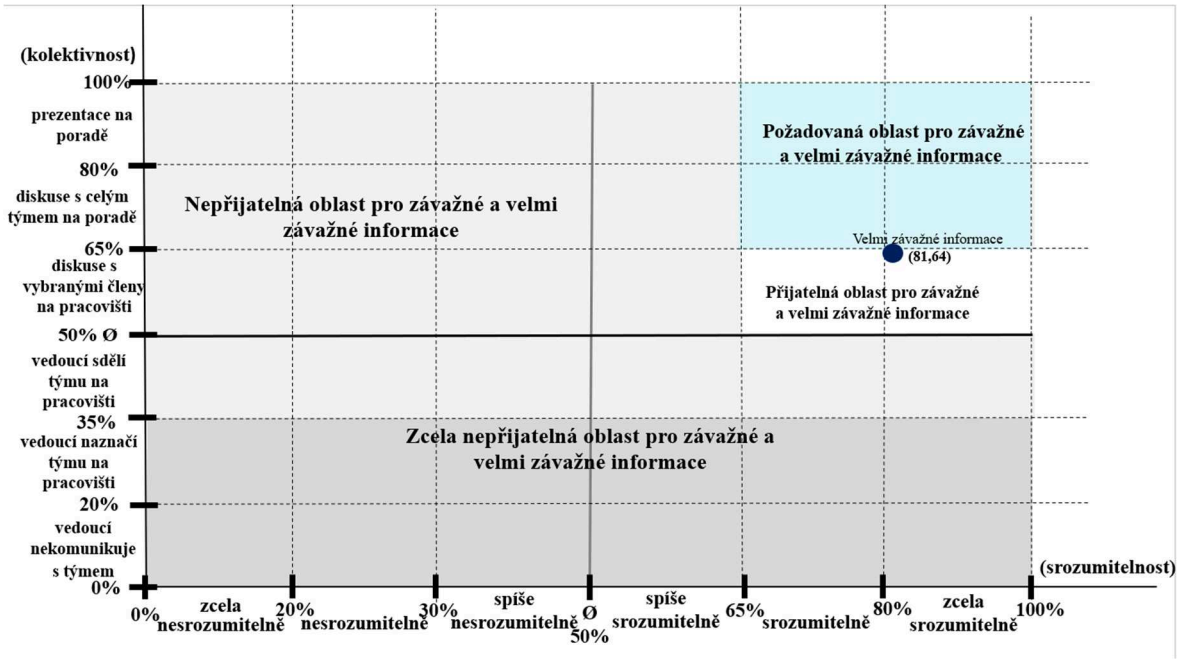
Na obrázku č. 13 jsou vyhodnoceny informace, které jsou sdělovány celému kolektivu, dle jejich včasného předání. Vzhledem k tomu, že parametr pro kolektivnost se nachází těsně pod hranicí požadované oblasti, je zde určitý prostor pro zlepšení. Nejčastěji jsou informace vybraným členům týmu sdělovány včas.



Obrázek 13: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a včasnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Kolektivnost x srozumitelnost**

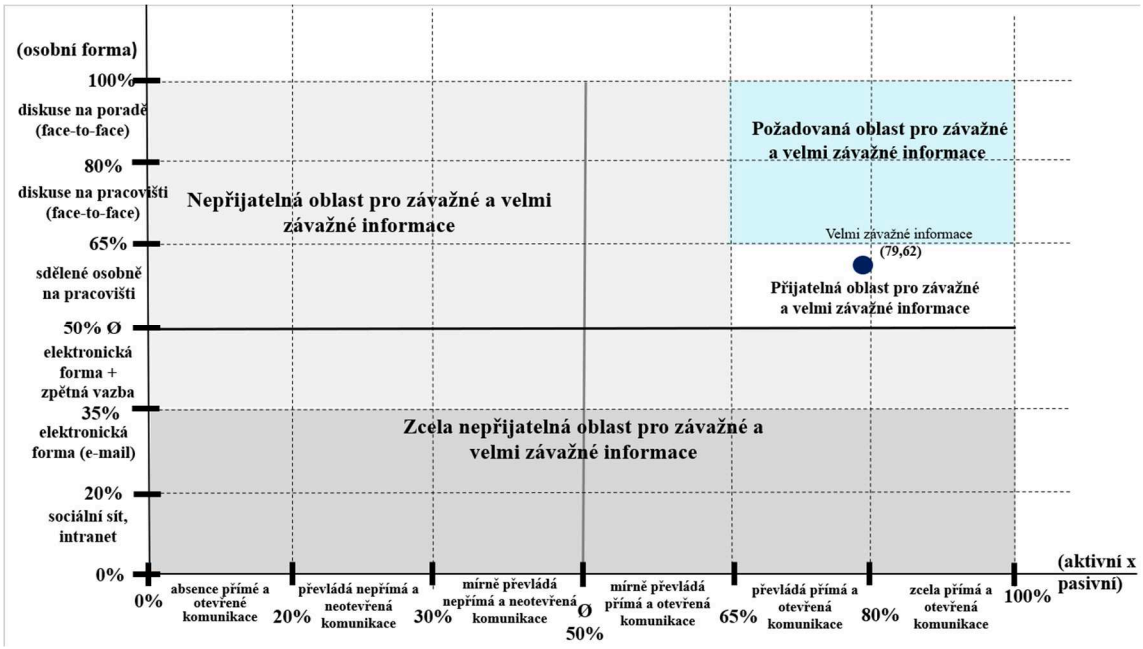
Komunikace týkající se celého týmu jsou sdělovány srozumitelně, ale vzhledem k tomu, že parametr pro kolektivní komunikaci dosahuje 64 % (viz obrázek č. 14) , tedy těsně pod hranici požadované oblasti, je zřejmé, že komunikace probíhá nejčastěji s vybranými členy na pracovišti.



Obrázek 14: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a srozumitelnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Osobní forma x aktivní/pasivní**

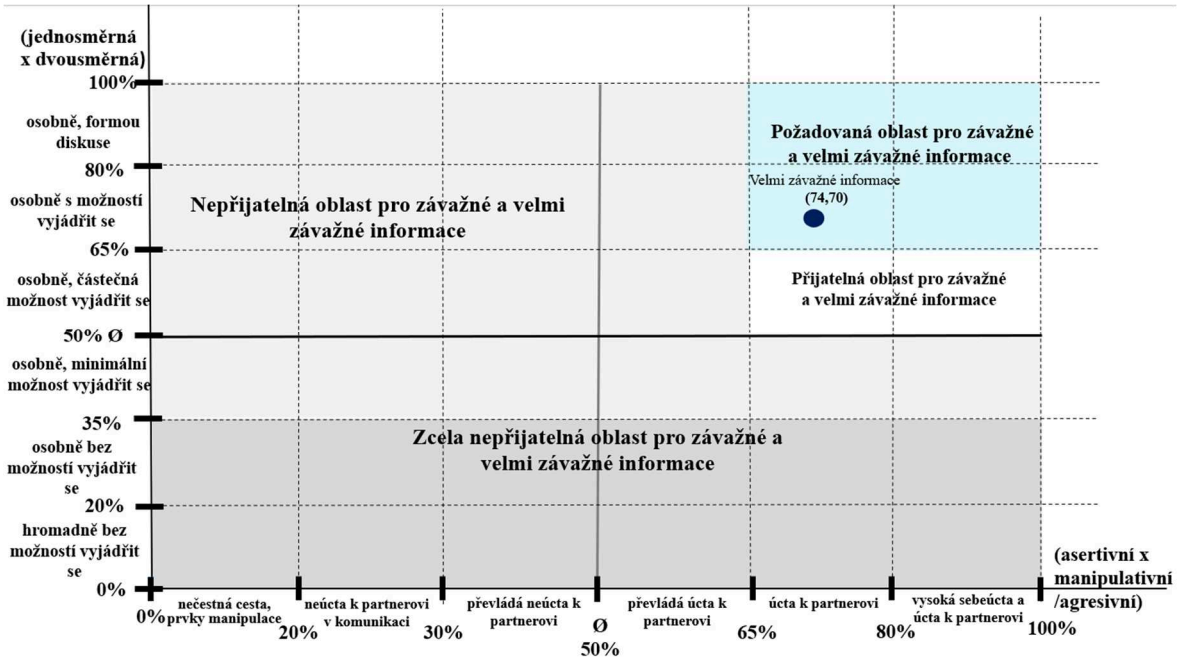
Z pohledu hodnocení osobní formy sdělování informací a přímosti / otevřenosti komunikace, se souřadnice těchto parametrů umístily v přijatelné oblasti. Parametr srozumitelnosti je s 81 % v požadované oblasti, ale 64 % zaměstnanců vnímá kolektivnost jako diskusi s vybranými členy, proto jsou souřadnice téměř na hranici požadované oblasti. Jak je patrné z obrázku č. 15, bylo by vhodné zapracovat právě na parametru kolektivní komunikace.



Obrázek 15: Zjištěná úroveň osobní formy komunikace spolu s její aktivní či pasivní stránkou
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Jednosměrnost / obousměrnost x asertivita / manipulace**

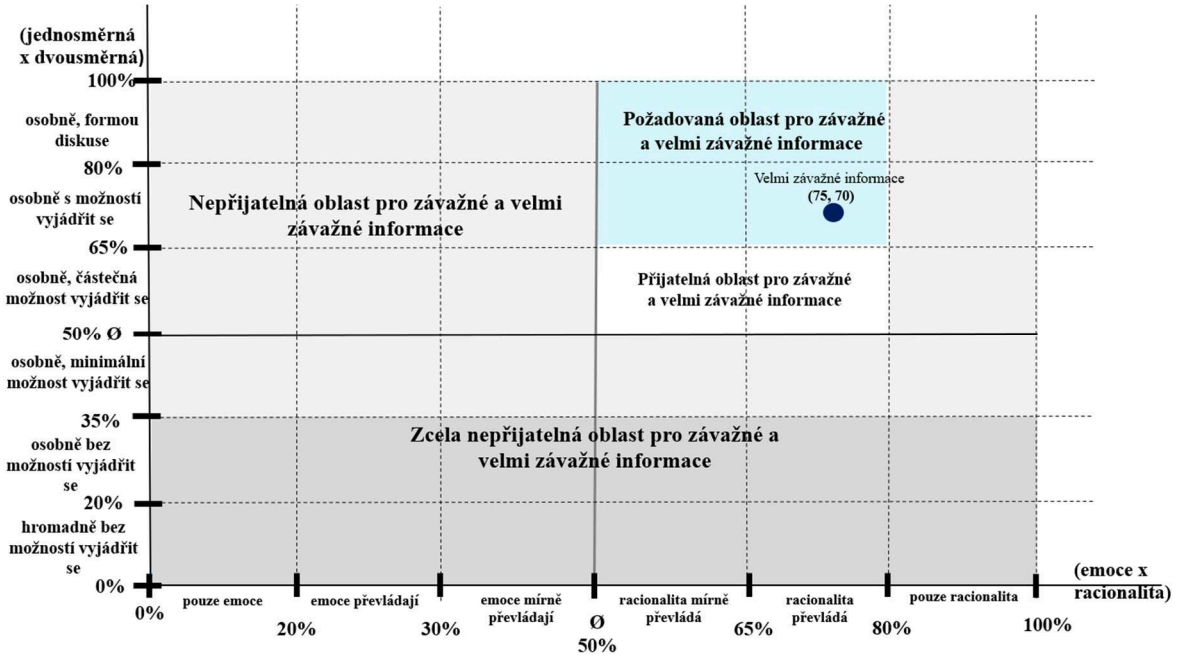
Zaměstnanci hodnotí komunikaci z pohledu možnosti vyjádřit se pozitivně, tedy jako osobní s možností se vyjádřit za současně převládající úcty k partnerovi (viz obrázek č. 16). Souřadnice těchto parametrů jsou umístěny v požadované oblasti.



Obrázek 16: Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity, manipulace / agresivity
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Jednosměrnost / obousměrnost x emoce / racionalita**

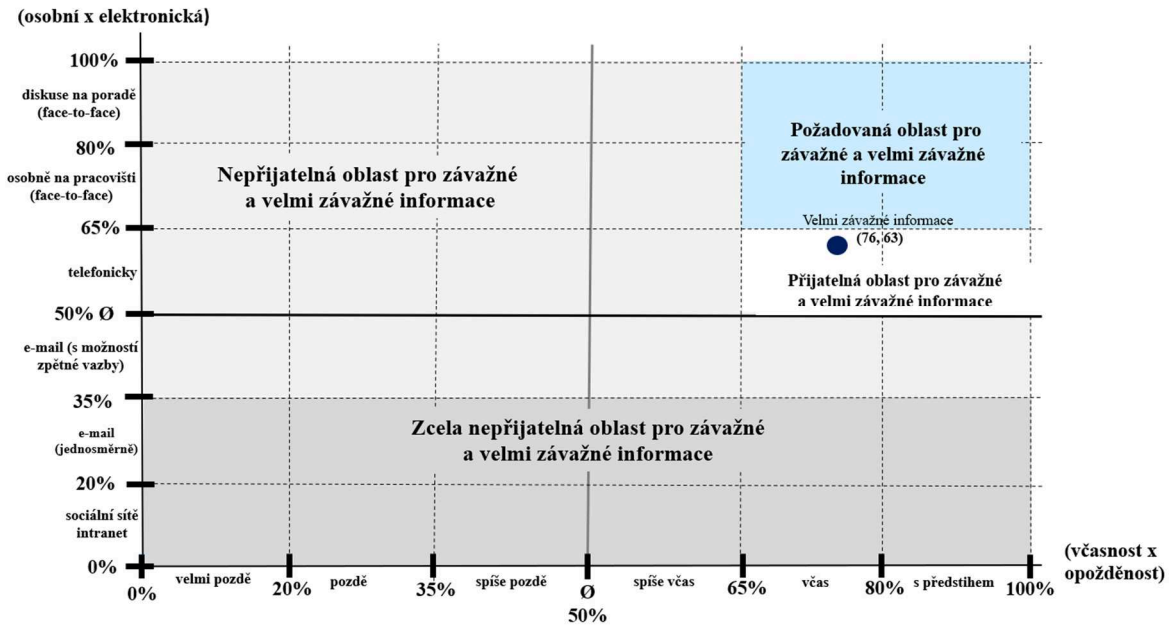
Nejčastěji se vyskytuje osobní komunikace s možností vyjádřit se a převládá zde racionalita. Zaměstnanci mají možnost poskytnout zpětnou vazbu, a to je pro efektivní nastavení komunikace nezbytné. Na obrázku č. 17 jsou dle umístění souřadnic (75,70) parametry umístěny v požadované oblasti.



Obrázek 17: Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její emoční či racionální stránky
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Osobní elektronická komunikace z pohledu včasnosti**

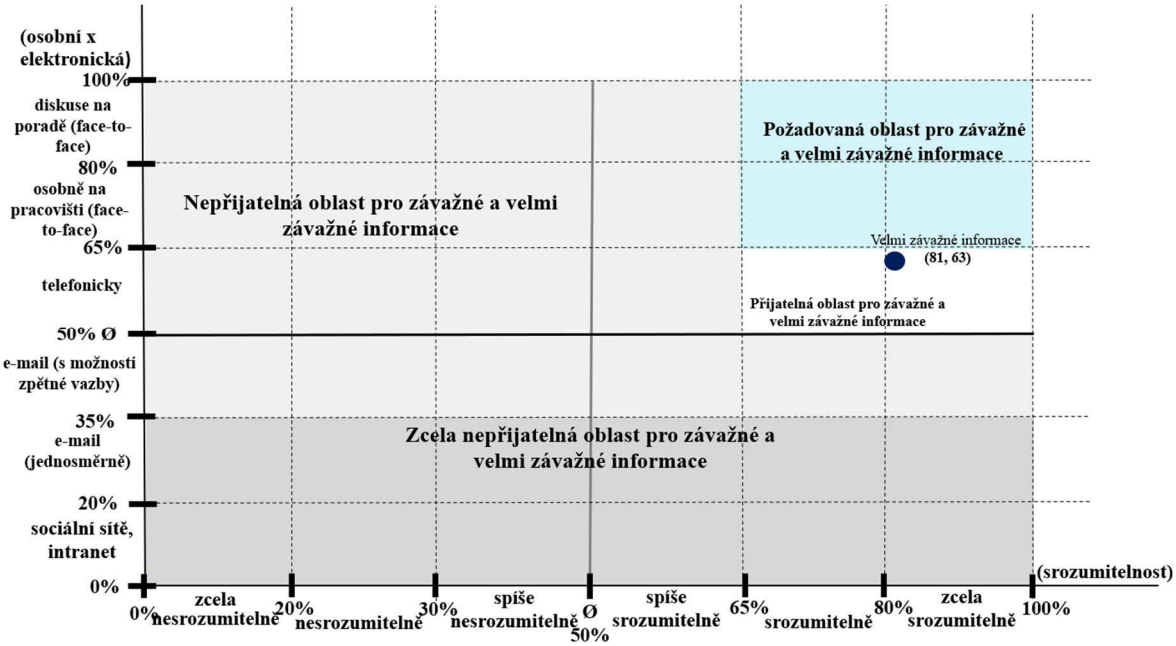
Komunikace vedoucích zaměstnanců s podřízenými probíhá nejčastěji telefonickou formou a z pohledu včasnosti předání informací dochází k jejich včasnému sdělení. Souřadnice těchto parametrů (76,83) jsou zobrazeny na obrázku č. 18 a pohybují se v oblasti, která je pro závažné a velmi závažné informace přijatelná.



Obrázek 18: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její včasnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Osobní elektronická komunikace v návaznosti na srozumitelnost**

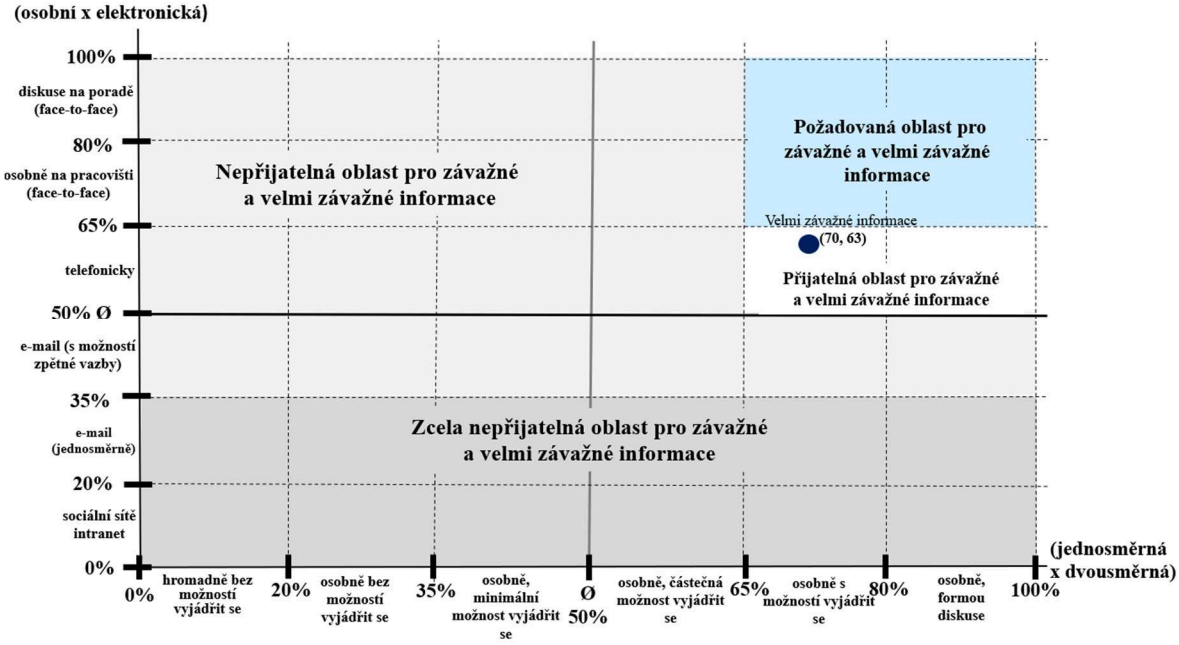
Na obrázku č. 19 je zobrazena kombinace osobní x elektronické formy komunikace vzhledem ke srozumitelnosti předaných informací. Souřadnice sledovaných parametrů (81,63) se pohybují v přijatelné oblasti, tedy těsně pod požadovanou oblastí.



Obrázek 19: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její srozumitelnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Osobní elektronická komunikace x jednosměrná / dvousměrná komunikace**

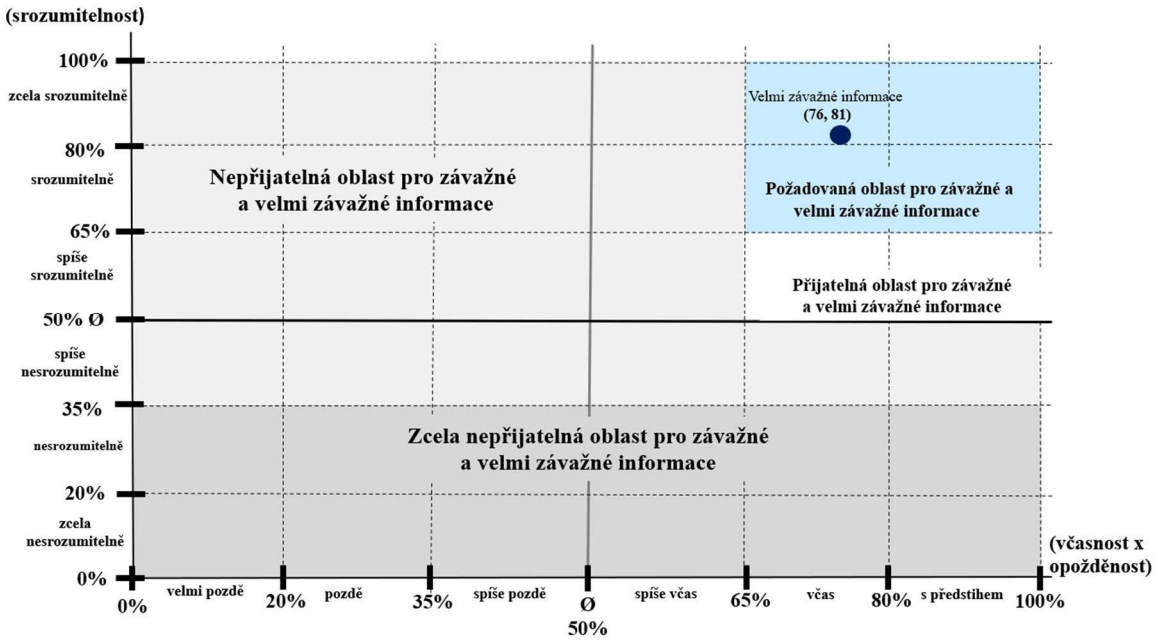
Další vyhodnocenou kombinací je osobní x elektronická forma komunikace s ohledem na jednosměrnou či dvousměrnou komunikaci, tedy vyhodnocení formy komunikace a možnosti podat zpětnou vazbu. Na obrázku č. 20 můžeme vidět, že souřadnice (70,63) jsou v ještě přijatelné oblasti pro závažné a velmi závažné informace.



Obrázek 20:Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její dvou směrnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Srozumitelnost x včasnost**

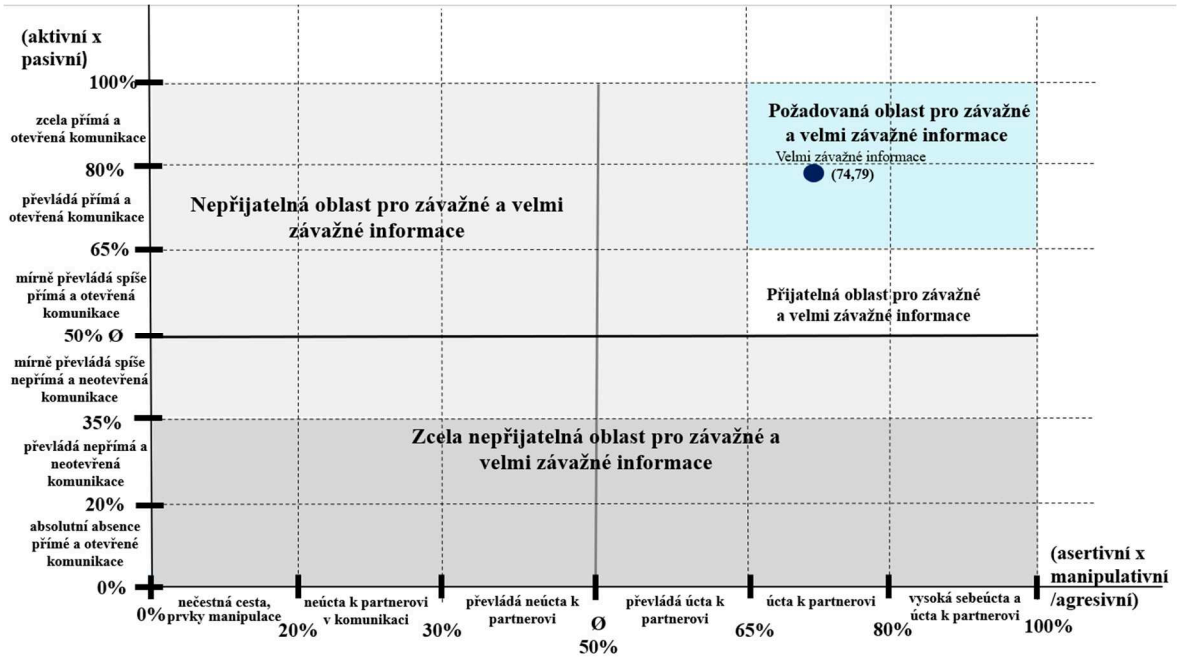
Nejdůležitější parametr z pohledu respondentů, srozumitelnost, je v obrázku č. 21 hodnocen k časovému hledisku předávání informací, tedy včasnosti. Umístění souřadnic (76,81) můžeme hodnotit velmi pozitivně, protože je umístěno v požadované oblasti pro závažné a velmi závažné informace. Znamená to tedy, že informace jsou předávány včas a jsou příjemcům srozumitelné.



Obrázek 21: Zjištěná úroveň srozumitelnosti z hlediska včasnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Aktivní / pasivní forma komunikace x manipulativní (agresivní) / asertivní**

Poslední hodnocenou kombinací je forma komunikace s ohledem na otevřenost komunikace k míře úcty v komunikaci. Souřadnice (74,79) jsou v požadované oblasti, proto můžeme nastavení těchto parametrů v organizaci hodnotit pozitivně – viz obrázek č. 22. Informace jsou ze strany nadřízených předávány otevřenou formou a s úctou k partnerovi.



Obrázek 22: Zjištěná úroveň aktivní / pasivní komunikace z hlediska její asertivity, manipulace / agresivity
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Výsledky

5.3.1 Výpočet pořadí důležitosti

Pořadí důležitosti zvolených parametrů komunikace bylo získáno vyhodnocením dat získaných dotazníkovým průzkumem. Výpočet výsledné hodnoty byl proveden násobením počtu odpovědí a příslušného umístění na stupnici, a to jednotlivě za každý stupeň (1 - 10). Následně byly součty tohoto pronásobení za všechny stupně sečteny a tímto byla vyčíslena konečná hodnota součtu za daný parametr. Nejvyšší hodnota součtu určuje nejdůležitější parametr a nejnižší hodnota odpovídá nejméně důležitému parametru.

V níže uvedených tabulkách č. 26 – č. 37 jsou uvedeny propočty za sledované parametry komunikace.

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	3	4	3	7	34	21	38	84	43	64	301
Výpočet	3	8	9	28	170	126	266	672	387	640	**2309**

Tabulka 26: Formální stránka komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	11	14	17	12	53	26	27	61	42	38	301
Výpočet	11	28	51	48	265	156	189	488	378	380	**1994**

Tabulka 27: Neformální stránka komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	1	6	8	5	12	14	14	50	50	141	301
Výpočet	1	12	24	20	60	84	98	400	450	1410	**2559**

Tabulka 28: Včasnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	1	4	6	5	18	21	27	59	68	92	301
Výpočet	1	8	18	20	90	126	189	472	612	920	**2456**

Tabulka 29: Racionálnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	5	9	18	16	49	31	37	72	31	33	301
Výpočet	5	18	54	64	245	186	259	576	279	330	**2016**

Tabulka 30: Emotivnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	1	3	6	7	14	5	14	28	65	158	301
Výpočet	1	6	18	28	70	30	98	224	585	1580	**2640**

Tabulka 31: Srozumitelnost komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	4	5	2	1	6	12	33	46	62	130	301
Výpočet	4	10	6	4	30	72	231	368	558	1300	**2583**

Tabulka 32: Kolektivní komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	4	2	1	2	12	13	20	48	67	132	301
Výpočet	4	4	3	8	60	78	140	384	603	1320	**2604**

Tabulka 33: Individuální komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	3	1	3	8	8	10	21	64	63	120	301
Výpočet	3	2	9	32	40	60	147	512	567	1200	**2572**

Tabulka 34: Osobní forma komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	1	5	4	12	27	24	35	76	56	61	301
Výpočet	1	10	12	48	135	144	245	608	504	610	**2317**

Tabulka 35: Elektronická komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	3	4	11	13	43	24	35	74	48	46	301
Výpočet	3	8	33	52	215	144	245	592	432	460	**2184**

Tabulka 36: Telefonická komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Počet odpovědí	0	3	4	6	23	24	44	69	55	73	301
Výpočet	0	6	12	24	115	144	308	552	495	730	**2386**

Tabulka 37: Dvousměrná (více směrná) komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné pořadí jednotlivých parametrů komunikace, dle hodnocení respondentů, je uvedeno v tabulce č.38.

Umístění	Parametr komunikace	Výsledný počet bodů
1. místo	Srozumitelnost komunikace	2 640
2. místo	Individuální komunikace	2 604
3. místo	Kolektivní komunikace	2 583
4. místo	Osobní forma komunikace	2 572
5. místo	Včasnost komunikace	2 559
6. místo	Racionálnost komunikace	2 456
7. místo	Dvousměrná (více směrná) komunikace	2 386
8. místo	Elektronická komunikace	2 317
9. místo	Formální stránka komunikace	2 309
10. místo	Telefonická komunikace	2 184
11. místo	Emotivnost komunikace	2 016
12. místo	Neformální stránka komunikace	1 994

Tabulka 38: Výsledné pořadí parametrů komunikace
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Analýza dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo 301 zaměstnanců FÚ pro Středočeský kraj, z toho 245 žen a 56 mužů. Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 50 - 59 roků a z pohledu délky práce je nejpočetnější skupina 10 a více let (120 zaměstnanců). Dle stupně řízení jsou nejvíce zastoupeni respondenti pracující na úrovni: referent FÚ / referent ÚP (184 zaměstnanců) a vzdělání je nejčastěji vysokoškolské – VŠE (113 zaměstnanců).

Nejdůležitějším parametrem je z pohledu zaměstnanců srozumitelnost komunikace, kdy ji nejvyšším počtem bodů ohodnotilo 158 zaměstnanců (tj. 52 %). Vyšší důležitost tomuto parametru přiřadili zaměstnanci ve věkových kategoriích nad 50 let, což může být ovlivněné tím, že mají i větší pracovní zkušenosti, větší vhled do problémů a napadají je souvztažnosti, které přinášejí další otázky, a proto je pro ně srozumitelná komunikace velmi důležitá. Tento parametr je důležitý jak v aplikační praxi, tak v metodické oblasti. Vzhledem k tomu, že je třeba zpracovat metodické pokyny a úkoly z nadřízeného orgánu co nejvíce srozumitelně, může se tak v některých případech dít i na úkor včasnosti předávaných informací. Včasnost tedy nelze zcela ovlivnit na úrovni FÚ, tento faktor je závislý na technických a kapacitních možnostech a zejména na disponibilním lidských zdrojích (např. počtu metodiků na FÚ). Dále záleží na správní praxi, kdy teprve při aplikaci zákonů v praxi a následných rozsudcích soudů dochází k další úpravě metodiky. U špatně předaného sdělení (nejasně či nepřesně sdělené informace) hrozí nepříznivé důsledky při následném plnění úkolů. Výstupy v tomto

případě nemusí být relevantně zpracovány či je tu riziko, že po ujasnění původního sdělení je bude třeba znovu přepracovat (případně v rámci autoremedury v již rozhodnutých záležitostech může dojít k obnově řízení, což při principu rovného zacházení s daňovými subjekty vede právě v případě zásadních změn výkladů zákona či metodických postupů k nutnosti v rámci daňových řízení měnit značný objem vydaných rozhodnutí). Toto vše má negativní dopad na čerpání pracovního fondu zaměstnanců a může to vést až k jejich demotivaci. Pro ověření srozumitelnosti je tedy vhodné využít zpětnou vazbu a ujistit se, že příjemce pochopil předanou zprávu správně.

Druhým nejdůležitějším parametrem dle hodnocení výsledků dotazníku je individuální komunikace (nejvyšší bodové ohodnocení tento parametr získal od 132 zaměstnanců), tedy komunikace mezi podřízeným a vedoucím. Tato komunikace probíhá jednak elektronickou či telefonickou formou a dále formou osobní konzultace. Je důležitá zejména při řešení urgentních a neodkladných úkolů, kdy je třeba probrat s členy týmu způsob jejich řešení a ujasnit si postup při jejich zpracování. Rovněž je důležitá při zavádění nových činností (např. v důsledku legislativních změn), kdy je třeba konzultovat problémy s vedoucími zaměstnanci individuálně. Při rutinní činnosti její potřeba klesá. Nelze opomenout oblast služebního hodnocení, pro které je nezbytné mít dostatek podkladů získaných v průběhu hodnoceného období. Tímto je vytvářen určitý tlak na průběžné osobní jednání mezi vedoucím zaměstnancem a jemu podřízenými zaměstnanci.

Po individuální komunikaci následuje z hlediska významu pro zaměstnance komunikace kolektivní, kdy ji 10 body ohodnotilo 130 zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že pro zaměstnance je komunikace ať již mezi jednotlivci či v rámci celého kolektivu stejně důležitá. Kolektivní komunikace je přínosem zejména při hledání řešení problému, kdy je tímto způsobem dosaženo synergického efektu či při sdělování informací, které se týkají všech zúčastněných.

Z výsledků dotazníkového šetření je dále patrné, že zaměstnanci preferují osobní formu komunikace před formou elektronickou či telefonickou, kdy 120 zaměstnanců přiřadilo nejvyšší počet bodů právě osobní formě komunikace. Pro zaměstnance je komunikace vedoucí – podřízený – vedoucí formou tzv. „face to face“(tedy komunikace tváří v tvář s druhou osobou) důležitá pro efektivní provádění komunikace. Mezi její přednosti patří rychlost (včasnost) předávaných informací a rovněž možnost okamžité zpětné vazby. Nevýhodou je nezanechání auditní stopy a tím i nemožnost dohledání takto předaných informací. Tuto nevýhodu odstraňuje elektronická forma komunikace, která však je zaměstnanci méně preferovaná (i z důvodu rychlosti předání informací), a proto ji někteří

hodnotili nižším bodovým ohodnocením. Oproti osobní formě komunikace, která je na 4.místě v pořadí důležitosti se elektronická forma komunikace umístila až na 8. místě. Jedním z důvodů nižší preference elektronické formy je právě to, co je její předností - tedy auditní stopa, díky které lze identifikovat kdo, co, jak a kdy rozhodl na základě čehož lze odvodit odpovědnost, závaznost a právní důsledky (a to i v souvislosti se služebním hodnocením). Vzhledem k tomu, že je stále vyšší tlak na zachování auditní stopy a vedoucí zaměstnanci jsou odpovědní za svá rozhodnutí, nabývá elektronická forma komunikace na významu. Dále je možné díky uchování takto předávaných informací identifikovat a následně odstranit potenciální rizika plynoucí z přetěžování zaměstnanců, provádět optimalizaci počtu zaměstnanců v jednotlivých útvarech a v neposlední řadě slouží i jako jeden z podkladů pro odměňování zaměstnanců. Noví zaměstnanci mají možnost seznámit se s úkoly a se způsobem řešení problémů v dané oblasti prostřednictvím interních aplikací FÚ ve kterých jsou takto předávané elektronické informace dostupné. Vzhledem k velkému objemu informací, které ze zákona FÚ přijímá, zpracovává a na jejich základě především rozhoduje v rámci daňových a správních řízení , umožňuje elektronická forma komunikace zároveň efektivní zajišťování, usměrňování a koordinaci činností ze strany centrálního vedení finančního úřadu.

Včasnost získaných informací ohodnotilo 141 zaměstnanců 10 body a tento parametr se umístil na 5.místě z 12 sledovaných parametrů. Jak již bylo uvedeno výše, včasnost je v některých případech podřízena srozumitelnosti, a proto může dojít k prodlení při předávání informací podřízeným pracovníkům. Vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci vázáni pevně stanovenými lhůtami při správě daní, nelze tento parametr podceňovat a k předávání informací musí docházet v co nejkratší možné době.

Jelikož jsou respondenti zaměstnanci státní správy, je pro ně racionální průběh komunikace (tedy parametr racionálnosti komunikace) významnější nežli emotivnost komunikace. Racionálnost komunikace se umístila na 6. místě a emotivnost až na 11. místě. Komunikace by měla být vedena konstruktivně, ale nikoliv zcela bez emocí, pak se stává chladnou, neosobní a může působit monotónně. V rámci interakce se účastníci komunikace mohou dostat i do konfliktních situací či názorových konfliktů, ale vždy se musí jednat dle pravidel uvedených v etickém kodexu Finanční správy České republiky, kterým jsou vázáni. Účelem etického kodexu je upravit a podporovat dodržování žádoucích standardů chování zaměstnanců ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům s cílem zvyšovat důvěru veřejnosti

ve Finanční správu a veřejnou správu jako celek[8]. Vzhledem k tomu, že střední stupeň řízení hodnotil emotivnost jako méně důležitou oproti výkonným zaměstnancům, lze z toho usuzovat, že řídící pracovníci na této úrovni již pracuji s určitým nadhledem a emotivní stránka komunikace pro ně není tak významná.

Dvousměrná (více směrná) komunikace, tedy sestupná a vzestupná komunikace (vedení – podřízení), případně horizontální komunikace (spolupracovníci na stejné úrovni) je charakteristická výměnou informací mezi zaměstnanci a následnou zpětnou vazbou. Ta probíhá na poradách konaných prezenčně či distančně (prostřednictvím MS TEAMS) a dále elektronicky (e-mailem či prostřednictvím interních aplikací FÚ), telefonicky či v osobní rovině. Zaměstnanci dvousměrnou (více směrnou) komunikaci hodnotili různě, vyšší stupeň důležitosti jí dávali zaměstnanci zastávající vyšší a střední stupeň řízení, tedy ti, kteří přijímají a následně realizují strategická rozhodnutí organizace a zajišťují úkoly vyplývají z těchto rozhodnutí. Dále je dle dotazníkového šetření je tento parametr důležitější pro zaměstnance ve věkové kategorii nad 40 let.

V organizaci je kladen důraz na formální komunikaci, která vyplývá z již z charakteristiky činnosti organizace. Její význam vnímají všichni zaměstnanci obdobně a ohodnotili tento parametr v dotazníkovém šetření jako důležitější (9. místo) oproti neformální komunikaci, která skončila na posledním, 12. místě.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci upřednostňují osobní a racionální komunikaci, realizovanou včas a srozumitelnou formou bez ohledu na to, zda je vedena mezi jednotlivci či v kolektivu. Oproti tomu pro ně není tak významná elektronická či telefonní komunikace.

5.3.3 Zhodnocení úrovně komunikace řídících zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření byly získány hodnoty jednotlivých parametrů, které byly dále graficky zobrazeny, a to ve dvojrozměrném diagramu (osa X a osa Y), jejichž souřadnice tvořily výše uvedené hodnoty zvolených parametrů.

Ke zjištění úrovně komunikace řídících (vedoucích) zaměstnanců byly vytvořeny a následně vyhodnoceny tyto dvojkombinace:

1) Formálnost (osa y) vůči:
   - včasnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti

[8] Finanční správa ČR. Firemní kultura [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/eticky-kodex-fs-cr

- racionalitě (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti
- srozumitelnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti

2) Kolektivnost (osa y) vůči:
   - včasnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v přijatelné oblasti
   - srozumitelnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v přijatelné oblasti
3) Osobní forma komunikace (osa y) vůči:
   - aktivní / pasivní formě komunikace (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v přijatelné oblasti
4) Osobní / elektronická forma komunikace (osa y) vůči:
   - včasnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v přijatelné oblasti
   - srozumitelnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v přijatelné oblasti
   - jednosměrné / dvousměrné komunikaci (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v přijatelné oblasti
5) Jednosměrná /dvousměrná forma komunikace (osa y) vůči:
   - asertivní/manipulativní formě komunikace (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti
   - racionalitě/emoci (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti
6) Srozumitelnost (osa y) vůči:
   - včasnosti (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti
7) Aktivní / pasivní forma komunikace (osa y) vůči:
   - manipulativní (agresivní) / asertivní formě komunikace (osa x) - hodnoty úrovně komunikace se nachází v požadované oblasti

Z grafického vyhodnocení hodnot sledovaných parametrů tedy vyplynulo, že žádná kombinace parametrů nespadá do nepřijatelné oblasti. Z 13 vybraných kombinací se 7 souřadnic nachází v požadované oblasti a 6 souřadnic je umístěných v přijatelné oblasti. Vedoucí tedy realizují formální předávání informací svým podřízeným včas, s převládající racionalitou a srozumitelně. V rámci komunikace s celým týmem jsou informace předávány spíše včas (v některých případech včas) a srozumitelně. Při osobní formě komunikace převládá přímá a otevřená komunikace. Dále jsou v osobní či elektronické formě

komunikace informace poskytovány spíše včas nebo včas, srozumitelně a s částečnou či v některých případech plnou možností vyjádřit se. Pokud se zaměstnanci vyjadřují k předaným informacím, tato komunikace probíhá formou přímé a otevřené komunikace, s úctou k partnerovi a v převládá zde racionalita. Také je možné tvrdit, že veškeré informace jsou předávány srozumitelnou formou a spíše včas či včas.

5.3.4 Návrhy opatření ke zlepšení efektivnosti komunikace

I když se žádný se sledovaných kombinací parametrů neumístil v nepřijatelné oblasti, je třeba dále pracovat s parametry, které jsou v požadované oblasti a věnovat se i ostatním kritériím, prostor pro zlepšení komunikace je u všech parametrů.

- **Včasnost a srozumitelnost**

Vzhledem ke specifikům finanční správy není možné posunout rychlost předávaných informací do nejvyšší možné úrovně, tedy předávat je s předstihem (např. v případech, kdy je třeba vyčkat na legislativní úpravy, výklad z nadřízeného orgánu či na úpravy informačního systému), ale je třeba snažit se o včasné předání těch informací, u kterých je to možné.

U nových zaměstnanců zajistit co nejdříve seznámení s předáváním informací v organizaci (vč. možností podání jejich zpětné vazby, podnětů či nápadů) a dále tyto zaměstnance proškolit v oblastech dle charakteristiky jejich činnosti. To by bylo možné uskutečnit nejprve samostudiem (např. přípravou namluvených audio prezentací) a až následné hromadným proškolením. V současné době je v této oblasti určitá časová prodleva, která může mít za následek nepřesné pochopení některých informací (srozumitelnost) či včasnost přenosu informací. I u zaměstnanců s delší dobou praxe by bylo vhodné opakovat školení k prohloubení stávajících vědomostí, zejména těch, které mají vliv na plnění služebních povinností, ke kterým jistě efektivní komunikace patří (tedy zajistit pravidelné seznámení s aktualitami nebo stávajícími interními systémy i mimo profesní školení a semináře).

Vzhledem k velkému objemu metodiky a dalších informací, které jsou předávány formou interních aktů řízení, by bylo vhodné uvádět časovou potřebu, která je k jejich prostudování potřeba (tzv. „doba potřebná pro přečtení“). Zaměstnanci by si tak lépe udělali představu o časové náročnosti daného materiálu a přizpůsobili jeho prostudování svým aktuálním časovým možnostem.

- **Kolektivnost a osobní forma komunikace**

Pokud se informace týkají více zaměstnanců, sdělit je všem najednou aby se předešlo situacím, kdy je původní obsah sdělení tzv. „vnitřní šeptandou“ zcela překroucen. V případech, kdy probíhá sdělování informací osobní formou – kolektivně či individuálně, ověřit si zpětnou vazbou, zda zaměstnanci pochopili zamýšlené sdělení a snažit se tak odstranit či eliminovat komunikační šum, který je může sdělení zkreslit.

- **Elektronická forma komunikace**

Pokud se jedná o urgentní či naléhavé informace, zajistit jejich archivaci vhodnou elektronickou formou tak, aby k ní měli příslušní zaměstnanci přístup. Ideálně využívat dostupnou techniku, tedy e-maily a interní aplikace FÚ, které je však třeba zaměstnancům více přiblížit a vysvětlit jim jejich přínosy.

- **Jednosměrná /dvousměrná forma komunikace**

Další oblastí, se kterou je třeba dále pracovat je poskytování zpětné vazby. I když probíhají ze strany Generálního finančního ředitelství pomocí dotazníků sběry informací o kvalitě různých kurzů či spokojenosti zaměstnanců apod., nejsou otázky vždy sestaveny zcela vhodně, tedy tak, aby měly pro zaměstnavatele co nejvyšší vypovídající schopnost, což může být i jejich obecnou formulací pro všechny zaměstnance finanční správy. V případě, kdy by v pravidelných intervalech byly vytvořeny dotazníky s otázkami zaměřenými přímo pro zaměstnance FÚ pro Středočeský kraj zaměřenými jak na daňovou (tedy profesní) oblast, tak na komunikaci v organizaci a na vnitřní fungování organizace, měly by odpovědi vyšší vypovídající hodnotu, bylo by možné je porovnávat v čase a pevně věřím, že by se dotazníkových šetření účastnilo i více zaměstnanců. Pokud by po vyhodnocení dotazníků proběhlo zaměření se na problémové oblasti a byly realizovány změny, které by měly za cíl eliminovat problémové oblasti, zaměstnanci by ocenili, že je s jejich názory dále pracováno a poskytování zpětné vazby by tedy nebylo jen formální záležitostí. Další možností poskytování zpětné vazby je při poradách, školení a seminářích, které jsou realizovány jednak prezenční formou (zde většinou probíhá uspokojivá zpětná vazba na předané informace a často se rozvíjí diskuse nad probíranými tématy), tak formou distanční tedy prostřednictvím MS Teams. Protože tato setkání probíhají s vypnutou kamerou, účastníci nemají vizuální kontakt s přednášejícím a ten je rovněž izolován od účastníků. I když z technických důvodů (přetížení sítě, počítače bez kamer) není možné zapnout kamery mezi

všemi účastníky, alespoň přednášející by kameru mohl mít zapnutou. U těchto setkání vnímá komunikační bariery přednášející („poslouchá mě někdo?“, „rozumí tomu co říkám?“), ale i ostatní účastníci – buď nemají mikrofon a je pro ně náročnější formulovat své dotazy do chatu, když je přednášející již u jiného tématu či je stresuje mluvení do obrazovky, kde nikoho nevidí. Z tohoto důvodu mnohdy raději svůj dotaz nepoloží a řeší jej až následně s kolegy nebo se dotazují přednášejícího ex post, případně se nedotáží vůbec a doufají, že informace pochopili správně.

Na závěr bych ještě zmínila školení komunikačních dovedností manažerů, které sice v omezené míře probíhá, ale není (z důvodu kapacitních možností) dostupné všem zájemcům.

5.4 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit úroveň komunikace řídících (vedoucích) zaměstnanců v procesu řízení směrem k podřízeným zaměstnancům na finančním úřadu pro Středočeský kraj.

V teoretické části této práce jsou popsány základní pojmy z oblasti komunikace se zaměřením na oblast řízení. Dále je popsána metodika, tedy postup zjišťování úrovně komunikace řídících pracovníků v organizaci. Praktická část obsahuje představení zvolené organizace, včetně popisu nastavení procesů interní komunikace. Následuje část věnující se dotazníkovému šetření, tedy popisu otázek, interpretaci jeho výsledků včetně grafického i slovního vyhodnocení a dále jsou navržena možná opatření vedoucí ke zlepšení efektivnosti komunikace.

Opatření jsou navržena s ohledem na stávající technologické a finanční možnosti organizace. Jedním z důvodů, který brání efektivnějšímu nastavení komunikačních procesů a tím i zvýšení produktivity zaměstnanců, je IT vybavení, kdy z důvodu nedostatečných prostředků státního rozpočtu na tuto oblast není možné vybavit všechny zaměstnance, kteří by to potřebovali, moderními technologiemi (notebooky, přístup na internet, chytré telefony, moderní software). Omezené finanční zdroje neumožňují vytvářet a dále zlepšovat na všech pracovištích FÚ takové pracovní prostředí, které by připívalo k větší pohodě zaměstnanců a tím i k jejich psychické odolnosti, která je například při vyhrocených jednáních nebo při řešení názorových rozdílů často potřeba. Dalším úskalím je nastavení pravidel informační

bezpečnosti, která jsou limitující například v používání cloudových úložišť, či v umožnění širšího přístupu do interních systémů FÚ, případně přístupu mimo interní síť.

Zlepšení interní komunikace by pomohla i neformální setkávání zaměstnanců mimo pracovní prostory zaměstnavatele, např. v rámci teambuildingových akcí. Aby bylo možné minimalizovat rizika plynoucí z nesprávné komunikace, je třeba urychlit proces zaškolování nových zaměstnanců (i v návaznosti na fluktuaci zaměstnanců a objem práce, který musí stávající zaměstnanci věnovat zaškolování nových zaměstnanců) a to tak, aby se noví zaměstnanci co nejdříve orientovali jednak v organizaci, ve které pracují, ale také v legislativě a komunikačních systémech, které jsou na FÚ využívány.

Vzhledem k tomu, že komunikace mezi zaměstnanci probíhá a zcela jistě i nadále probíhat bude, je třeba se snažit o to, aby zaměstnanci dostávali informace (ideálně ty které mají dostat) včas, srozumitelnou formou, profesionálně a komunikovali mezi sebou s úctou k partnerovi, a především aby s nimi bylo jednáno „lidsky“ tedy tak, aby měli pocit, že jsou členy týmu. Pokud má organizace realizovat své strategie, musí její zaměstnanci vědět co se po nich chce, jak to mají udělat, mít nástroje k tomu, aby mohli plnit své úkoly, a hlavně vidět smysl v tom co dělají.

6. Seznam použitých zdrojů

6.1 Bibliografie

ADAMCZYK, Gregor a Bruno Tiziana. Řeč těla: Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla. Grada Publishing, a.s., 2005, 112 s. ISBN: 978-80-247-1313-7.

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. Rétorika a komunikace: 14. vydání. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

Borg, James. Umění přesvědčivé komunikace. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4821-4.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). Management a organizační chování. GRADA, 2005, 340 s. ISBN: 978-80-247-1300-7.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Grada, 2001, 420 s. ISBN: 80-7169-988-8.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana Šafránková . Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Nakladatelství C H Beck, 2008, 378 s. ISBN: 978-80-7400-003-4.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3926-7.

HEGER Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Grada, 2012, 256 s. ISBN: 978-80-247-3779-9.

JANOUŠEK, Jaromír. Psychologické základy verbální komunikace. Grada, 2015, 384 s. ISBN: 978-80-247-4295-3.

JAROŠOVÁ, Eva & Lorencová Hana a Pavla Pauknerová. Nové trendy v leadershipu. Management Press, 2017, 256 s. ISBN: 978-80-7261-479-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Grada, 2010, 142 s. ISBN: 978-80-247-1708-1.

KOPECKÁ, Ilona. Psychologie 3. díl. Grada, 2015, 268 s. ISBN: 978-80-247-3877-2.

KÖPPLOVÁ Barbara, Jirák Jan. Masová média. Portál, 2015, 392 s. ISBN: 978-80-262-0743-6.

MAŠÍN, Petr. Procesní management. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020, 138 s. ISBN: 999-00-033-8763-9.

Mottet, Timothy P; Richmond, Virginia P; McCroskey, James C. Handbook of instructional communication: rhetorical and relational perspectives. Boston: Pearson, 2006. S. 314. ISBN 0205396143.

MIKULÁŠTÍK Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Grada, 2010, 368 s. ISBN: 80-247-0650-4.

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer. Grada, 2008, 264 s. ISBN: 978-80-247-2544-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět. Grada, 2012, 200 s. ISBN: 978-80-247-4484-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Grada Publishing a.s., 2007, 122 s. ISBN: 978-80-247-0882-9.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-271-2841-9.

6.2 Internetové zdroje

AplikacePráce.cz. Aktivní naslouchání jako zásada úspěšné komunikace [online]. [cit. 2023-21-03]. Dostupné z: https://aplikaceprace.cz/magazin/aktivni-naslouchani-jako-zasada-uspesne-komunikace

BusinessInfo.cz. Nepodceňujte interní komunikaci: Praktické rady nejen pro malé a střední podniky [online]. [cit. 2022-11-03]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/clanky/nepodcenujte-interni-komunikaci-prakticke-rady-nejen-pro-male-a-stredni-podniky/

CEMI. Leadership vs. management. Jaký je v tom rozdíl? [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://www.cemi.cz/blog/leadership-vs-management

Citáty slavných osobností [online], [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: https://citaty.net/citaty/4805-peter-drucker-nejdulezitejsi-veci-v-komunikaci-je-slyset-co-neb/

Citáty slavných osobností [online], [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: https://citaty.net/citaty/2133469-anthony-robbins-abychom-mohli-efektivne-komunikovat-musime-si-uve/

ČSOB – průvodce podnikáním. Jak být dobrým lídrem: Jak komunikovat se zaměstnanci a motivovat je. [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-komunikovat-se-zamestnanci/

Ekonom. Leadership versus management.[online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://ekonom.cz/c1-14073430-leadership-versus-management

HRUBOŠOVÁ, L. (2011). Komunikace pro praxi.[online]. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: https://docplayer.cz/7967760-Komunikace-pro-praxi-lucie-hrubosova.html

LMC. Jak správně dávat feedback? [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-spravne-davat-feedback/

6.3 Dokumenty orgánů veřejné moci

Finanční správa ČR. Organizační struktura [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr

Finanční správa ČR. Kompetence a činnosti [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-fs

Finanční správa ČR. Organizační řád [online]. [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-organy-financni-spravy/OR_FS_UZ_D16.pdf

Finanční správa ČR. Firemní kultura [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/eticky-kodex-fs-cr

Ministerstvo financí ČR. Výroční zprávy – 2021. [online]. [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-07-20_Priloha-1-Informace-o-cinnosti-FS-CR-za-rok-2021.pdf

Rozhodnutí č. 1/2013 ředitele Finančního úřadu pro Středočeský kraj. [cit. 2022-10-31].

Rozhodnutí č. 1/2020 ředitele Finančního úřadu pro Středočeský kraj. [cit. 2022-10-31].

Zákon č. 234/2014 Sb. Zákon o státní službě. [online]. [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234

Zákon č. 456/2011 Sb. Zákon o Finanční správě České republiky. [online]. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456#p8

7. **Přílohy**

Odkazovaný seznam příloh

Příloha č. 1 – Přehled výpočtu testovaných parametrů komunikace

Tabulka 39: Přehled výpočtu testovaných parametrů komunikace

Tabulka výpočtu hodnot zkoumaných parametrů komunikace

Hodnoty zkoumaného parametru		Včasnost (urgentní)	Racionálnost/ Emotivnost	Srozumitelnost	Aktivní/ Pasivní	Asertivní/ Manipulativní	Formální/Neformální (urgentní)
zcela nevyhovující	0	0	0	0	0	0	0
nevyhovující	20	60	120	80	120	100	200
spíše nevyhovující	35	420	665	210	490	455	245
spíše vyhovující	65	4420	3250	3705	2470	6110	10400
vyhovující	80	14960	15360	11520	13040	11840	8560
zcela vyhovující	100	2900	3300	8800	7600	3900	1700
ΣH_i		22760	22695	24315	23720	22405	21105
Hmax = 301 x 100	301	30100	30100	30100	30100	30100	30100
n = 301	100						
Výsledné hodnocení zkoumaného parametru komunikace	(SS_i)	0,76	0,75	0,81	0,79	0,74	0,70

počet výběru -->					
2	1	2	4	2	
3	6	4	6	5	10
12	19	6	14	13	7
68	50	57	38	94	160
187	192	144	163	148	107
29	33	88	76	39	17
301	301	301	301	301	301

Tabulka výpočtu hodnot zkoumaných parametrů komunikace

Hodnoty zkoumaného parametru		Formální/ Neformální	Kolektivní komunikace	Osobní komunikace	Jednosměrná/ Dvousměrná	Osobní/ Elektronická
zcela nevyhovující	0	0	0	0	0	0
nevyhovující	20	160	120	800	80	800
spíše nevyhovující	35	420	2310	1715	1785	1715
spíše vyhovující	65	9815	3965	6370	650	5395
vyhovující	80	8880	11360	6640	13520	7840
zcela vyhovující	100	1900	1400	3100	5000	3100
ΣH_i		21175	19155	18625	21035	18850
Hmax = 301 x 100	301	30100	30100	30100	30100	30100
n = 301	100					
Výsledné hodnocení zkoumaného parametru komunikace	(SS_i)	0,70	0,64	0,62	0,70	0,63

	12		17	
8	6	40	4	40
12	66	49	51	49
151	61	98	10	83
111	142	83	169	98
19	14	31	50	31
301	301	301	301	301

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 – Komunikační tabulka

Finanční úřad pro Středočeský kraj - **interní sdělení** **Určeno:**			
Poskytovatel Informace Číslo, Název, číslo jednací			Č. j.:
Kontaktní osoby osobní číslo, jméno, příjmení, e-mail			
text **Interní informace, žádaný úkon**			Příloha:
Vlastní text v případě přílohy pouze zkrácený popis			
Odpověď / termín splnění úkolu:		Lhůta / termín:	
Poznámka:			

*) nehodící se - vymazat

Zdroj: Finanční úřad pro Středočeský kraj

Příloha č. 3 - Organizační struktura FÚ pro Středočeský kraj

Ředitel FÚ

Sekce řízení úřadu

odd. provozního zabezpečení
odd. evidence daní
odd. daňové kontroly a analytiky
odbor metodiky a výkonu daní

- ředitel odboru
- odd. daně z příjmu FO
- odd. daně z příjmu PO
- odd. nepřímých daní I
- odd. nepřímých daní II
- odd. daňového procesu I
- odd. daňového procesu II
- odd. ostatních agend

odbor kontroly zvl. činností

- odd. kontroly zvl. činností I
- odd. kontroly zvl. činností II
- odd. kontroly zvl. činností III
- odd. kontroly zvl. činností IV

Sekretariát Ř FÚ

Sekce ÚP:

Sekce ÚP Praha - východ
Sekce ÚP Praha - západ
Sekce ÚP v Benešově
Sekce ÚP v Berouně
Sekce ÚP v Kladně
Sekce ÚP v Kolíně
Sekce ÚP v Kutné Hoře
Sekce ÚP v Mělníce
Sekce ÚP v Mladé Boleslavi
Sekce ÚP v Nymburku
Sekce ÚP v Příbrami
Sekce ÚP v Rakovníku
Sekce ÚP v Říčanech

Zdroj: Vlastní zpracování