**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**ROZVÍJENÍ KOMUNIKAČNÍCH KOMPETENCÍ ÚŘEDNÍKŮ**

**DEVELOPING COMMUNICATION SKILS OF OFFICIALS**

Bakalářská diplomová práce

**Hana Svobodová**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2013

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Jihlavě dne 10. března 2013 vlastnoruční podpis

**Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala p. PhDr. Pavlu Klimentovi, Ph.D. za pomoc, odborné vedení mé bakalářské práce, cenné připomínky a příjemnou spolupráci. V neposlední řadě také děkuji mé rodině, že mě po celou dobu studia mimořádně podporovala.

Obsah

**ÚVOD............................................................................................................................................................5**

[Teoretická část 6](#_Toc351484274)

[1 Charakteristika problematiky 6](#_Toc351484275)

[1.1 Vymezení cíle práce 6](#_Toc351484276)

[1.2 Zdroj informací 7](#_Toc351484277)

[2 Komunikace 8](#_Toc351484278)

[2.1 Komunikace v činnosti pracovníků daňové správy 8](#_Toc351484279)

[2.2 Hlavní formy komunikace pracovníků daňové správy 10](#_Toc351484280)

[3 Kompetence 13](#_Toc351484281)

[3.1 Komunikační kompetence jedna z klíčových kompetencí 15](#_Toc351484282)

[3.2 Komunikační kompetence 17](#_Toc351484283)

[3.3 Komunikační dovednosti 18](#_Toc351484284)

[4 Rozvoj komunikačních kompetencí 20](#_Toc351484285)

[4.1 Vzdělávání v oblasti rozvíjení komunikačních kompetencí 20](#_Toc351484286)

[4.2 Přístupy ke vzdělávání 21](#_Toc351484287)

[4.3 Formy vzdělávání 22](#_Toc351484288)

[4.4 Metody a techniky rozvoje komunikačních kompetencí 23](#_Toc351484289)

[4.5 Rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy 27](#_Toc351484290)

[4.6 Systém vzdělávání 27](#_Toc351484291)

[4.7 Vzdělávání zaměřené na rozvoj komunikačních kompetencí 28](#_Toc351484292)

[Empirická část 31](#_Toc351484293)

[5 Metodologie 31](#_Toc351484294)

[5.1 Cíl výzkumu 31](#_Toc351484295)

[5.2 Metoda výzkumu 31](#_Toc351484296)

[5.3 Výzkumné otázky 31](#_Toc351484297)

[5.4 Výběr případu 32](#_Toc351484298)

[5.5 Metody sběru dat 32](#_Toc351484299)

[6 Kompetenční model pracovníků správce daní 34](#_Toc351484300)

[6.1 Popis prostředí 34](#_Toc351484301)

[6.2 Identifikace vzdělávacích potřeb 34](#_Toc351484302)

[6.3 Zdroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb 35](#_Toc351484303)

[6.4 Způsob identifikace vzdělávacích potřeb 35](#_Toc351484304)

[6.5 Vzdělávací kurz: Základy procesní komunikace při správě daní 36](#_Toc351484305)

[6.6 Rozhovory 42](#_Toc351484306)

[6.7 Závěrečné shrnutí 44](#_Toc351484307)

**ZÁVĚR........................................................................................................................................................47**

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY......................................................................................................49**

**SEZNAM PŘÍLOH....................................................................................................................................51**

**ANOTACE..................................................................................................................................................57**

**Úvod**

Připravenost a schopnost jedince komunikovat je jednou z nejdůležitějších jeho činností. V profesním životě, tak i v soukromém, je dobrá komunikace jedním z nejpotřebnějších prvků. Ne nadarmo se říká, že schopní jsem tak, jak umíme komunikovat. Komunikace nás provází celým svým životem již od narození. Nelze si bez ní představit ani činnost pracovníků daňové správy. Právě proto jsem si za téma své bakalářské práce zvolila problematiku komunikační kompetentnosti těchto pracovníků. Svojí práci jsem zaměřila na deskripci současného vzdělávacího systému v oblasti komunikace v činnosti daňové správy, především pak jednomu z jeho základních kurzů, který je jakýmsi „odrazovým můstkem“ pro kurzy následující.

V úvodu mé práce tak hovořím o komunikaci, co si pod tímto pojmem můžeme představit. Další, navazující část pak pojednává o komunikaci v rámci činnosti pracovníků daňové správy. Přibližuji zde, jaké formy komunikace se nejčastěji při správě daní uplatňují, jaké požadavky obecné i specifické se od správců daní vyžadují při různých formách komunikace.

Z hlediska činnosti pracovníků daňové správy, aby svoji práci mohli vykonávat na profesionální úrovni, jsou komunikační kompetence zcela nezbytné, proto jsem se v následující třetí části věnovala komunikačním kompetencím jako kompetencím klíčovým, nezbytných pro jejich profesionální výkon.

Čtvrtá část mojí práce je pak věnovaná tomu, jakým způsobem je lze získat a jak je dále rozvinout. Zabývám se zde, jaké metody jsou nejvhodnější a jakým způsobem je lze využít za účelem získání či rozvoje komunikační kompetentnosti. Dále se zde zmiňuji, jakým způsobem je uskutečňováno vzdělávání zaměřené na rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy.

Tyto teoretické znalosti se pak snažím v části empirické porovnat, zdali a jakým způsobem jsou komunikační kompetence pracovníků správců daní prakticky, tedy v reálné skutečnosti rozvíjeny.

Závěr mojí práce pak tvoří celkové zhodnocení, zdali vzdělávací systém, který zajišťuje rozvoj komunikačních kompetencí v rámci daňové správy je odpovídající tomu, aby jeho pracovníci byli kompetentní a uměli komunikovat tak, jak je veřejností od nich očekáváno. Neboť, jak říkají odborníci, nekomunikovat je prakticky nemožné, protože komunikace probíhá i tehdy, ať už spolu lidé promluví, či nikoliv.

# Teoretická část

# Charakteristika problematiky

Komunikace se stala nezbytnou součástí nejenom soukromého života, ale i součástí života profesního. Literatura o komunikaci uvádí, že téměř 70 procent bdělého stavu věnují lidé komunikaci – dialogům s jinými lidmi, monologům, naslouchání, čtení, vnímání vizuálních obrazů, psaní. Značná část komunikace se odehrává na pracovišti v rámci pracovních činností nebo v souvislosti s nimi. Pomocí ní jsou pracovníkům sdělovány informace o jejich činnosti, pracovních výkonech i o organizaci, ve které pracují. Vzhledem k tomu, že prostřednictvím komunikace si pracovníci utvářejí svoje postoje i názory ke všemu, co se v organizaci i v jejím okolí děje, je komunikace nástrojem, a to určitě podstatným, organizační kultury, nástrojem vedení a motivování lidí.

## Vymezení cíle práce

Protože úroveň komunikace u nás nepatří k silným stránkám mnoha lidí, včetně osob, které bývají pokládány za odborníky např. v oblasti ekonomiky, práva, politiky apod. není výjimkou ani oblast správy daní. Proto cílem mojí práce je deskripce a zhodnocení současného vzdělávacího systému v oblasti komunikace v činnosti daňové správy, především pak jeho stěžejní části, kterou představuje základní kurz *Základy procesní komunikace při správě daní* anavrhnutí určitých opatření, která by umožnila další rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků správy daní.

Abych se k rozvoji komunikačních kompetencí mohla dostat, pokládala jsem za velmi důležité a potřebné popsat komunikaci při správě daní. Protože tyto informace jsou důležitým vodítkem pro rozvoj těchto kompetencí a bez těchto znalostí lze jenom těžko nastínit další možnosti rozvíjení komunikačních kompetencí. Proto se této problematice budu věnovat na začátku svojí práce.

## Zdroj informací

Pro zpracování této práce jsem zdroj informací získávala těmito následnými technikami:

1. Studium odborné literatury.
2. Studium a analýza dostupných materiálů, týkajících se vzdělávání zaměstnanců v činnosti daňové správy – odborná skripta.
3. Rozhovory s pracovníky finančního úřadu, kteří se zúčastnili vzdělávacích kurzů zaměřených na rozvíjení komunikačních dovedností.
4. Dotazování pracovníků finančního úřadu za účelem zjištění informací o účasti na vzdělávacích kurzech se zaměřením na rozvoj komunikačních dovedností.

# Komunikace

Co je vlastně komunikace? Komunikace je proces, při němž dochází ke sdělování informací (jejich předávání a přijímání) mezi lidmi navzájem. Komunikace umožňuje sociální interakci. Komunikace může probíhat mezi dvěma lidmi - v dyádě nebo mezi více lidmi - ve skupině (Rozsypalová – Čechová – Mellanová 2003, s. 137). *„Komunikace je jakousi výpovědí o tom, jak člověk chápe, vidí, interpretuje sebe, jiné lidi a vztahy mezi nimi. Výpověď člověka je vždy subjektivní a vždy je zároveň jak sdělením druhému, tak i výpovědí o sobě“* (Řezáč 1998, s. 107). Při komunikaci dochází k určité výměně obsahů, která probíhá a odehrává se v rámci komunikační situace, konkrétně to znamená, že mezi účastníky komunikační situace dochází k vydělení jejich pozic a s tím souvisejících rolí. Dochází ke vzniku situačního sebepojetí. To vše se také stává obsahem sdělování. V průběhu komunikace tvoří sdělení – informace o tom, jak druhý partner vnímá a jak prožívá aktuální situaci. Způsob vnímání i interpretace aktuální situace pak posuzujeme z jeho celkového komunikačního chování (tamtéž, s. 109).

Komunikace je tedy jedním ze základních nástrojů, pomocí kterého se lidé dorozumívají, je pro nás jakousi méně nebo více si uvědomovanou samozřejmostí, kterou můžeme uspokojovat naše potřeby. Neodmyslitelně patří k lidskému životu. Provází nás celým životem již od narození a je jednou z nejdůležitějších lidských činností.

Jak jsem se již v úvodu svojí práce zmínila, považuji nyní za důležité popsat komunikaci v činnosti pracovníků při správě daní čili správců daní, abychom lépe pochopili, jaké kompetence v oblasti komunikace by měl pracovník splňovat nebo dosáhnout.

Proto další kapitolu věnuji této problematice.

## Komunikace v činnosti pracovníků daňové správy

Každá účelově organizovaná skupina lidí se opírá o přesně stanovenou dělbu práce, o vymezené formy kooperace mezi pracovníky nebo jinými skupinami osob. Existuje zde diferenciace sociálních pozic a rolí a také vymezení vzájemné odpovědnosti, vyplývající ze vztahů podřízenosti, nadřízenosti a spolupráce. To vyžaduje intenzivní vzájemné kontakty mezi lidmi, které mají ráz sociálního procesu, jehož obsahem je výměna informací. Podílí se tak na všech základních činnostech, které se v jejím rámci odehrávají. Komunikace v podniku upevňuje spolupráci. Na základě vzájemného porozumění pak slouží a je používána k překonávání rozličných názorů a postojů, k objasňování nejasností a také k šíření nápadů a námětů mezi spolupracovníky. Způsob přijetí i předávaní jednotlivých informací, je závislý na osobnostních vlastnostech jednotlivých pracovníků, tak i na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu (Pauknerová a kol. 2006, s. 207).

Pracovníci státní správy, tak i pracovníci daňové správy, v závislosti na svém pracovním zařazení, přicházejí a budou přicházet do kontaktu s komunikačními jevy. Správcem daně je správní orgán nebo jiný státní orgán v rozsahu, v jakém mu je zákonem nebo na základě zákona svěřena působnost v oblasti správy daní § 10 odst. 1 Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, správce daně vykonává svou pravomoc prostřednictvím úředních osob, úřední osoba je zaměstnanec, který se bezprostředně podílí na výkonu pravomocí správce daně, nebo osoba oprávněná k výkonu pravomocí správce daně zákonem nebo na základě zákona § 12, odst. 1 a 2 Zákon č. 280/2009 Sb. (Pour 2005, s. 3-4).

1. **Komunikace v činnosti vedoucích pracovníků**

Vedoucí pracovníci by bez komunikování nemohli vykonávat žádnou ze svých pracovních činností – manažerských funkcí, jako je řízení lidských zdrojů, vedení lidí, kontrolování, organizování, plánování. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovník věnuje komunikování přibližně 70% objemu svojí práce, účinná manažerská práce je bez velmi dobrého komunikování vyloučena, plně platí výrok: „Komunikace je duší managamentu“ (tamtéž, s. 2-3).

1. **Komunikace v činnosti ostatních pracovníků**

Také pracovní činnosti řadového pracovníka si bez komunikace nelze představit. I tam, kde pracovníci nekomunikují s klienty, musí komunikovat se svými spolupracovníky, kolegy – horizontální komunikace, nejbližšími nadřízenými, s osobami, které ho řídí metodicky, s kontrolními orgány – vertikální komunikace (tamtéž, s. 3).

1. **Externí a interní komunikace správního úřadu**

Vnější komunikační systémy umožňují správním institucím především jejich komunikování s okolím, jedná se o externí komunikaci, která je orientovaná na veřejnost, její části, tzv. cílové skupiny. V současnosti je hlavním obsahem vnější komunikace daňové správy především interpretace daňových zákonů.

Vnitřní (interní) komunikace umožňuje správním (i finančním úřadům) komunikovat především uvnitř těchto úřadů. Jedná se o vnitrofiremní, resp. vnitropodnikovou komunikaci. Měla by být budovaná jakou součást institucionální kultury i jakou součást organizačního dění. Její kvalita je považovaná nejen za klíčový činitel úspěchu organizace, ale i za projev úcty k jejím pracovníkům (tamtéž, s. 3-4).

Mezi externí a interní komunikací správních úřadů nevede přesná ohraničená linie. Oby typy komunikace se prolínají a doplňují. Nedílnou součástí strategických opatření, které se od institucí očekávají, by měly být i tzv. komunikační strategie. V případě daňové správy by to měla být komunikační strategie jednotná pro všechny finanční úřady (tamtéž, s. 4).

## Hlavní formy komunikace pracovníků daňové správy

Nyní bych ve své práci chtěla přiblížit a popsat ty formy komunikace, které patří při činnosti pracovníků daňové správy k nejdůležitějším a nejčastěji používaným a bez nichž bychom si jejich pracovní činnost nemohli představit.

Mezi nejdůležitější formy externí a interní komunikace pracovníků daňové správy podle Poura (2005, s. 4-15) patří:

1. **bezprostřední ústní komunikace –** mluva a naslouchání „face to face“ komunikačnímu partnerovi, při které se vedle obsahu hovoru uplatňuje i další – neverbální komunikování;
2. **písemná komunikace** – psaní a četba ručního nebo elektronicky psaného písma (faxem, e-mailem, datovými schránkami);
3. **vizuální (audiovizuální) komunikace**, které vychází z komunikování ve zrakovém vnímání a vysílání obrazových sdělení - záměrných i mimovolních;
4. **telefonická komunikace -** užití telefonní linky nebo mobilního telefonu k mluvě a naslouchání slovně-hlasových projevů komunikačního partnera;
5. **elektronická komunikace.**

Při komunikaci správce daně však ve většině případů dochází k vzájemnému prolínání jednotlivých forem komunikace při stejné komunikační situaci (např. při proceduře nahlížení do spisu apod.)

V níže uvedené tabulce jsem se pokusila shrnout, jaké obecné i specifické požadavky se vyžadují při různých formách komunikace správců daní.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Forma komunikace** | **Obecné požadavky** | **Specifické požadavky** |
| **Ústní** | - zvolit optimální komunikační styl  - aktivně a nezaujatě naslouchat  - poskytovat a přijímat zpětnou vazbu  - soustředit se a vyvolat zájem  - mluvit k věci, vyjadřovat se jasně a srozumitelně  - usilovat o to, aby komunikace nebyla obtížná nebo ohrožující  - být trpělivý a zdvořilý | - ujasnit si základní okruh ústních komunikačních situací  - zvládnout problematiku specifické přípravy na důležité ústní komunikace  - obtížné nebo ohrožující situace ústního komunikování řešit v rámci systému práce s riziky |
| **Písemná** | - srozumitelnost a pochopitelnost pro příjemce, tj. zřetelnost, přehlednost, logická struktura  - úplnost: zahrnutí veškerých potřebných informací, důležitých pro příjemce  - stručnost: eliminovat pro příjemce nepotřebné a nedůležité informace  - správnost: shoda se skutečností – správné adresování  - včasnost: rychlost a aktuálnost  - zdvořilost: respektování zásad písemného společenského styku | - osvojit si dovednost psaní nejdůležitějších písemných produktů, zejména těch, které spoluvytvářejí image instituce  - pro nejčastěji vytvářené písemné produkty vytvořit kvalitní formuláře |
| **Audiovizuální** | - účinná komunikace sice vyžaduje vizualizaci, ale vizualizační pomůcky pouze doplňují a zvýrazňují slovo, živou řeč v žádném případě nenahrazují  - vhodné je vizualizovat jen to nejpodstatnější a nejdůležitější | - ujasnit základní okruh ústní a písemné komunikace vyžadující podporu vizualizace nebo audiovizualizace  - čím je aktuálnější použití produktů vizuální a audiovizuální komunikace v procesní sféře, tím více je třeba se věnovat právním aspektům procesní použitelnosti |
| **Telefonická** | - uvědomění si, že telefonická komunikace je méně vhodná pro efektivní výměnu informací určitého typu, spíše se hodí pro dojednávání schůzek nebo řešení běžných záležitostí  - je nezbytné soustředit se na telefonát a upoutat pozornost komunikačního partnera  - pozorně naslouchat a poskytovat a přijímat zpětnou vazbu  - zvolit optimální komunikační styl  - uvědomit si, že způsob komunikování telefonem je vizitkou, kterou se úřad prezentuje navenek  - telefonování není vhodné pro řešení důvěrných či utajovaných skutečností  - významné, složité a nové záležitosti telefonicky nevyřizujeme | - ujasnit si základní okruh situací telefonické komunikace v rámci pracovního místa a zahájit přípravu na jejich efektivní zvládání - dovednostní výcvik a zaměřit se na tzv. prvoliniovou komunikaci a právně závažnou nebo jinak obtížnou telefonickou komunikaci – zvládání krizového telefonování  - uvědomit si, že slyšený lidský hlas je jedním z nejdůležitějších parametrů při komunikaci po telefonu, především jeho vstřícný, chápající a příjemný přístup |
| **Elektronická** | - přechod na elektronické komunikování musí plynout ze strategie a organizační kultury daňové správy a jejich institucí  - nutnost zavádět elektronické komunikování podle zásad platných pro řízení změn, její realizace musí být citlivá a ohleduplná k uživateli  - zajistit, aby tato forma komunikace byla nejenom rychlá, ale i pohodlná a příjemná | - identifikovat základní okruh komunikací pro jejich nahrazení nebo pro doplnění ústní, písemné, vizuální a audiovizuální komunikace komunikací elektronickou  - aplikaci uskutečnit až po zvážení právních souvislostí a po zajištění bezpečnosti elektronického komunikování |

*Tabulka č. 1 Požadavky na komunikaci správců daní*

Pro úspěšnou činnost pracovníka daňové správy je tedy důležitá nejenom dobrá orientace v odborné problematice, systematické a hluboké znalosti příslušného práva, ale především komunikační kompetentnost – způsobilost efektivního komunikování, a to zejména v profesně klíčových komunikačních situacích se stává jasným favoritem, který významným způsobem zvyšuje úspěšnost, profesionalitu, ale i autoritu a oblíbenost osob působících v oblasti správy daní.

Proto z těchto důvodů bude následující kapitola pojednávat o tom, co to jsou kompetence, z čeho se skládají a jak je můžeme dle několika základních měřítek diferencovat.

# Kompetence

Pro objasnění pojmu komunikační kompetence je důležité, abych nyní vysvětlila, co to jsou kompetence všeobecně, jaké je jejich rozdělení a proč jsou komunikační kompetence považovány za jedny z kompetencí klíčových.

Pojem kompetence poprvé použil Boyatzis již v roce 1982. Je to termín, který zahrnuje zkušenosti, charakteristiky, motivy a kvality podle různých kvalifikací. Kompetence jsou měkkými dovednostmi, které rozlišují neefektivní výkon od výkonu efektivního. Kompetence představuje pojem, který se týká nějaké osoby a vztahuje se k rysům jejího chování, jde tedy o schopnost. Kompetence se může vztahovat k oblasti práce, pracovního místa, pak mluvíme o kompetenci jako o kvalifikaci, odborné způsobilosti. Kompetence představují schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v ní profesionálně zdatný, jsou to znalosti, zkušenosti i vlastnosti, které podporují a vedou k dosažení cíle. Jedná se o tzv. vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v určitém okamžiku a která umožňuje podat určitý výkon (Bartoňková 2010, s. 84).

Kompetenci je taky možno chápat jako schopnost se určitým způsobem chovat, projevuje se tedy určitým chováním člověka. Hovoříme-li o kompetenci pracovníka, pak kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby zvládl úspěšně a na úrovni jemu svěřené úkoly (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 71).

Veteška s Tureckiovou pak pojem kompetence definují *„jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů“* (Veteška, Tureckiová 2008, s. 21).

Kompetence podle Vodáka s Kucharčíkovou jsou stabilní složkou charakteristiky osobnosti a je-li známa úroveň rozvoje kompetencí, pak je možné předvídat chování člověka při řešení pracovních situací. Kompetence hovoří tedy o tom, jak se asi bude její nositel chovat, projevovat a přemýšlet v určitých situacích (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 71). Pokud je pracovník kompetentní, plní svěřený úkol dobře nebo na výborné úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 27):

* Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
* Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
* Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Zatímco první předpoklad, který se týká jak vědomostí, tak i dovedností lze rozvíjet. Druhý předpoklad lze rozvíjet jen stěží, protože je tvořen motivy, postoji, hodnotami a patří tak ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad je závislý na okolních podmínkách, ale významně ovlivňuje oba dva výše předpoklady (Bartoňková 2008, s. 81).

Kompetence tedy nevyžaduje pouze jenom znalosti a dovednosti o dané problematice, ale také schopnosti těchto vědomostí využít a také navíc zaujmout k celé problematice určitý vztah a postoj.

Kompetence lze dělit podle řady typologií, a proto se jak v praxi, tak i v teorii můžeme setkat s mnoha kompetencemi i jejich způsobu členění. Kompetence lze dělit na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní. Nebo rozeznáváme tyto skupiny kompetencí:

* **Manažerské kompetence** – schopnosti a dovednosti potřebné k výbornému výkonu v manažerské roli.
* **Interpersonální kompetence** – potřebné k efektivní komunikaci a k budování pozitivních vztahů jak se spolupracovníky, tak i se zákazníky.
* **Technické kompetence** – soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci a zajišťují pracovníkovi schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci.

Pokud chce být podnik v konkurenčním prostředí úspěšný, pak se kompetence mohou dělit na:

* **klíčové** – charakteristické pro všechny zaměstnance;
* **týmové** – společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců;
* **funkční** – například obchod, marketing, finance, logistika, apod.;
* **vůdcovské a manažerské** – potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 72).

Nepokládám za důležité, abych dále popisovala další formy členění kompetencí. Zmíním zde ještě jedno z nejčastějších členění základních kompetencí (Šmída 2003, s. 38), který kompetence rozděluje na:

* **Individuální kompetence** – představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují výborné zaměstnance od průměrných.
* **Organizační kompetence** – přestavují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů, jako jsou např. podle (Šmída, 2003, s. 40) plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů, měření postupu prací, řízení rizika.
* **Klíčové kompetence** – představují ty kompetence, kterými se organizace liší od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.

Souhrnně lze říci, že kompetence je dle De Vita jednou ze složek důvěryhodnosti (De Vito 2008, s. 469) a je přímo spojena k získávání a rozvíjení vysoce schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou dostatečně připraveni dosahovat požadovaných cílů, a tím i naplňování nejvyšších cílů organizace (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 74).

## Komunikační kompetence jedna z klíčových kompetencí

Protože bych dále ve své práci chtěla hovořit o komunikační kompetenci jako o jedné z klíčových (klíčových kompetencí proto, že činnost správce daní nelze bez komunikace profesionálně vykonávat), považuji za důležité vysvětlit, co to kompetence klíčové jsou.

#### Klíčové kompetence

Existuje řada významů, co to jsou klíčové kompetence. Klíčové kompetence jsou strukturované a v praxi používané znalosti, dovednosti, pracovní návyky i projevy postojů a motivů, které podle Vetešky a Tureckiové:

* byly předem identifikovány jako nejvýznamnější v situaci, ve které se organizace nachází a jsou do budoucna považovány za žádoucí;
* mají rozvinuty a ve své činnosti ji do určité míry využívají všichni členové organizace a jsou nástrojem, který pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon;
* jsou multidimenziální;
* mají rozvojový potencionál a dále mohou být zdokonalovány podle potřeb organizace v souladu s cíli organizace i s cíli individuálními;
* byly předem popsány, standardizovány a byla pro ně připravena kritéria měření a vyhodnocování (Veteška, Tureckiová 2008, s. 51-52).

Klíčové kompetence zjednodušeně řečeno představují ty kompetence, které vytvářejí konkurenční výhodu organizace, a které odlišují organizaci od konkurentů v rámci jednoho odvětví (Bartoňková, 2010, s. 92).

Klíčové kompetence jsou *„výjimečným a jedinečným zdrojem (kapacitou) organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují. Tyto kompetence jsou hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, zdrojů a také hlavní zbraní, jak v konkurenci uspět“* (Veteška, Tureckiová 2008, s. 52).

Klíčové kompetence bývají v některých organizacích nazývány také jako kompetence korporátní, a proto se v praxi můžeme setkat se seznamem korporátních kompetencí, které organizace (mateřská firma) dodává do všech svých poboček v různých zemích, kde daná organizace působí. Poprvé klíčové kompetence byly popsány v roce 1974 Martensem (Bartoňková 2010, s. 93).

Nakonec bych zde ještě chtěla uvést a myslím si, že vzhledem k zaměření mojí práce sem bezesporu patří:

**Klíčové kompetence úředníků státní správy**

* osobní chování,
* vlastnosti osobnosti důležité pro výkon,
* volní vlastnosti osobnosti,
* morální vlastnosti,
* schopnosti a dovednosti (pro danou činnost, pro řízení),
* požadavky na další profesní rozvoj,
* znalosti/vědomosti významné pro konkrétní činnost (Veteška, Tureckiová 2008, s. 47).

Klíčové kompetence jsou tedy něčím, co člověk i organizace potřebují a budou potřebovat, aby v době, kdy společnost klade stále vyšší nároky, všichni dokázali udržet potřebnou kvalifikační úroveň, tak aby byli schopni čelit neustále rostoucímu konkurenčnímu tlaku. Předpokladem je, že klíčové kompetence mají delší životnost než odborná kvalifikace, proto mohou sloužit jako základ pro další učení (Beneš 2004, s. 45). Klíčové kompetence lze tedy považovat za nepostradatelný prvek v procesu celoživotního učení a vzdělávání se. Klíčové kompetence jsou výjimečné a zvláštní schopnosti, které organizaci i jedincům dodávají přidanou hodnotu.

Nelze jednoznačně určit, která z klíčových kompetencí je nejdůležitější, protože každá oblast vyžaduje nebo preferuje tu nebo tamtu klíčovou kompetenci za nejdůležitější a nejméně postradatelnou. Protože tématem mé bakalářské práce je rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy a protože jejich činnost nelze vykonávat na profesionální úrovni bez adekvátní úrovně komunikačních kompetencí, považuji komunikační kompetence za jedny z nejdůležitějších a pro výkon správy daní za nepostradatelný. Proto se v další kapitole zmíním o komunikačních kompetencích, co si pod nimi můžeme představit, z čeho se skládají a jaký význam jim přisuzujeme.

## Komunikační kompetence

„*Pod pojmem komunikační kompetence se obvykle rozumí soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných. Jedná se o souhrn sociálních, psychických, semitických (pragmatických, sémantických, gramaticko-výrazových) hodnot, norem pravidel a operací, které umožňuji aktivní účast v komunikačních procesech. Jiný výklad považuje komunikační kompetence za soubor jazykových znalostí a dovedností, umožňujících mluvčímu realizovat komunikační procesy, a to úměrně k situaci, charakteristikám posluchačů. Národní ústav pro výzkum gramotnosti v USA definuje komunikační kompetenci jako schopnost číst s porozuměním, písemně vyjadřovat myšlenky, mluvit tak, aby druzí rozuměli, umění aktivně naslouchat a kriticky pozorovat“* (Vymětal 2008, s. 25).

Belz a Siegrist (2001, s. 185) definují komunikační kompetence jako „*připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostně dbát neverbálních signálů.“*

Komunikační kompetenci si můžeme tedy představit jako soubor, skládající se z komunikačních dovedností, schopností i vědomostí a postojů. Komunikační kompetence potom tedy vyžaduje, aby jedinec znal nejenom teorii komunikace, ale aby dokázal tyto vědomosti aktivně využívat v komunikačním procesu a taky sám projevoval zájem o komunikaci.

Komunikační kompetence jsou jedny z nejdůležitějších a na trhu práce pak jedny z nejvyhledávanějších a nejčastěji požadovaných klíčových kompetencí

Pro zvládnutí profesní komunikace a k získání komunikační kompetentnosti pokládám za důležité osvojení si komunikačních dovedností, jako jedny z nejdůležitějších komponentů, ze kterých se komunikační kompetence skládají. Proto nyní považuji za důležité, abych v další části práce vysvětlila, co to komunikační dovednosti jsou a co patří mezi základní komunikační dovednosti.

## Komunikační dovednosti

Dovednost člověka představuje jeho způsobilost a dispozice, které umožňují dělat určité činnosti (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 75) a jsou **jednou ze základních součástí struktury kompetence.** Na rozdíl od kompetence, kdy jediná kompetence v sobě může obsahovat nejrůznější množinu **dovedností, schopností, znalostí, zkušeností, informací, postojů** (Veteška, Tureckiová 2008, s. 28).

Za komunikační dovednost považujeme dle Vymětala (2008, s. 25) „*souhrn úrovně mluveného slova, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. Mezi základní komunikační dovednosti zpravidla řadíme poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení a psaní a vnímání neverbální komunikace.“*

Komunikační dovednosti jsou tedy dovednostmi, kterých je zapotřebí k naplnění komunikační kompetence. Jejich škála je velmi široká, uvádím zde ty nejobecnější, jako jsou: slovní zásoba, výslovnost, empatie, aktivní naslouchání, sebevědomí a sebepojetí, argumentace.

Personalisté zařazují komunikační dovednosti mezi měkké dovednosti, které se na rozdíl od tvrdých dovedností, které jsou exaktně měřitelné a tvoří je hlavně technické a jiné odborné znalosti, zjišťují daleko hůře, protože závisí do značné míry na povahových rysech a nadání jedince vycházet s ostatními lidmi a získat je na svou stranu. Často se jim proto také říká interpersonální dovednosti. Bylo zjištěno, že mezi deset nejčastěji chybějících dovedností patří právě dovednosti komunikační (www.novinky.cz).

Základní komunikační dovednosti, které může člověk získat studiem interpersonální komunikace dle De Vita (2008, s. 28) :

* Dovednost prezentovat sebe sama jako člověka sebejistého, sympatického, přístupného, důvěryhodného.
* Dovednost vztahová pomáhá navazovat přátelské, milenecké vztahy, spolupracovat s kolegy a udržovat vztahy v rodině.
* Dovednost vést rozhovory a pohovory umožňuje získávat prostřednictvím komunikace informace, úspěšně a efektivně se účastnit při pohovorech.
* Dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovské dovednosti pomáhají být užitečným členem nebo vůdcem, být vizionáři, řešit problémy jak v práci, tak i doma.
* Dovednost prezentace umožňuje sdělovat informace tak, že může ovlivňovat chování i postoje posluchačů jak ve velkých skupinách, tak i v malých.

Komunikační dovednosti tak výrazně ovlivňují efektivitu nejenom našeho soukromého života, ale i především pak i profesního a patří jednoznačně k těm nejdůležitějším a nejužitečnějším (tamtéž, s. 28). Podle Bedrnové (1999, s. 119) pak komunikační dovednosti „*z hlediska duševního zdraví jsou dovednosti v oblasti efektivní komunikace žádoucí součástí výbavy jedince pro vytváření a rozvoj jeho interpersonálních vztahů a představují stavební kameny tzv. sociální opory jedince“.*

# Rozvoj komunikačních kompetencí

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka se neustále mění, aby člověk mohl pracovat, byl zaměstnaný, měl a musí své dovednosti a znalosti rozšiřoval, prohlubovat, člověk musí neustále na sobě pracovat. Proto vzdělávání a vylaďování pracovních schopností a dovedností se stává v moderní společnosti celoživotním procesem. Jak říká Koubek: „*již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými jsou vstupní školení, doškolování, přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo“* (Koubek 2009, s. 252). Pokud chtějí být firmy úspěšné, musejí být ochotné učit se. Proto úspěšný podnik si je vědom potřeby neustálého zlepšování (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 18). Základním nástrojem rozvoje pracovníků i jejich profesní způsobilosti je podnikové (firemní) vzdělávání, což představuje souhrn vzdělávacích akcí zajišťovaných podnikem, nebo někým k tomu vyhrazeným útvarem. Je důležité, aby jedinci v procesech vzdělávání a učení dostali možnost utvářet si kompetence a při plnění rozličných pracovních úkolů, ale i v různých životních situacích je uměli efektivně používat (Veteška, Tureckiová 2008, s. 12-15). „*Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají“* (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 70). Komunikační kompetence představují schopnost a způsobilost jedinců v oblasti komunikování a jsou jednou ze základních klíčových kompetencí. Proto požadavky na jejich rozvíjení mají zvyšující tendenci (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 75).

## Vzdělávání v oblasti rozvíjení komunikačních kompetencí

Jak jsem se již zmínila, komunikační kompetence patří mezi jedny z klíčových a v procesu celoživotního vzdělávání hrají velmi důležitou roli a právě cestou, jak zabránit nekonstruktivním, často a zbytečně konfliktním a traumatizujícím komunikacím při správě daní a nejenom při ní, je jejich systematické rozvíjení.

## Přístupy ke vzdělávání

Profesnímu a osobnostnímu rozvoji zaměstnanců musí být věnována velká pozornost. Současná filosofie soustavného rozvoje tvrdí, že je nerozumné, ale hlavně nedostatečné, aby organizace určité vzdělání či výcvik pracovníků organizace poskytovala pouze na začátku jejich zaměstnání. Základním požadavkem v dnešní době kromě odbornosti je flexibilita a připravenost na změny. Proto se péče o formování pracovních schopností, mezi které patří i ty komunikační, stává jedním z nejdůležitějších úkolů osobního rozvoje zaměstnance. Každý pracovník by měl mít vytvořen plán osobního rozvoje, do kterého by měl být zařazen i rozvoj komunikační kompetence, jako jedné z nejdůležitějších. Plán osobního rozvoje je součástí pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců, obsahuje přehled rozvojových akcí, jako jsou hromadné kurzy, samostudium, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech aj., které rozšiřují dovednosti a schopnosti a poskytují základ pro další rozvoj profesní kariéry. Jeho účelem není jenom soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě, ale plány osobního rozvoje jsou i zároveň podkladem pro plánování vzdělávání a tvorbu plánů vzdělávání.

Nyní je důležité objasnit jaké přístupy k rozvoji a vzdělávání v organizaci existují. Za nejzákladnější a určitě nejjednodušší formu vzdělávání jsou **vzdělávací akce**. Ty reagují na aktuální potřeby zaměstnanců a organizace. Jsou nesystematické, a proto nemohou mít takový vzdělávací efekt (Tureckiová 2004, s. 89).

Dalším stupněm v přístupu ve vzdělávání je **přístup systematický,** který lze dleBartoňkové (2010, s. 108) vnímat jako „*logický vztah mezi následnými stadii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.“* Díky tomuto systematickému přístupu dochází nejenom ke změnám, které se týkají znalostí a dovedností, ale dochází i ke změnám v chování pracovním.

Nejvyšší stupeň a nejvíc preferovaný přístup ve vzdělávání pak představuje **učící se organizace.** Jde o organizaci, která ve firmě vytváří takové klima, které je příznivé ke vzdělávání a rozvoji tak, aby bylo efektivně využito intelektuální kapacity všech jeho zaměstnanců. Představuje to, že ústřední záležitostí politiky organizace je strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a na základě toho se tak uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace (Koubek 2009, s. 258). Tento přístup, kdy pracovníci organizace, jenž uplatňuje principy učící se organizace, mají volný přístup ke vzdělávání, sami si mohou plánovat svůj profesní i osobní rozvoj má nejblíže k celoživotnímu učení. Podstatou konceptu učící se organizace tak není vzdělávání, ale rozvoj a sebevzdělávání jak jednotlivce, tak organizace.

Samotný vývoj vzdělávacích přístupů – jejich vývojovou tendenci zachycuje níže uvedené schéma.

**Systematický přístup**

**Celostní přístup (učící se organizace)**

**Realizace jednotlivých vzdělávacích akcí**

Přes výše uvedené přístupy ke vzdělávání, které jsou založeny na vývoji od realizace vzdělávacích kurzů až po koncept učící se organizace, lze na rozvoj komunikačních kompetencí nahlížet přes různé formy a typy vzdělávání dospělých.

## Formy vzdělávání

Formy vzdělání představují, jakým způsobem se bude výuka realizovat. Zdali bude realizována v přímém kontaktu s lektorem nebo formou distančního vzdělávání, jakými metodami a za použití jakých pomůcek a technik včetně studijního materiálu. Dalo by se říci, že formy vzdělávání se mohou lišit podle charakteru a míry kontaktu lektora s účastníkem. Na jedné straně to může být přímý kontakt lektora s účastníkem, pak se jedná o **prezenční vzdělávání**. Opakem je nepřímý kontakt lektora s účastníkem (prostřednictvím počítače), pak se jedná o **distanční vzdělávání**. Kombinací obou těchto forem jak bezprostředního tak i zprostředkovaného kontaktu s lektorem je potom **kombinovanou** formou výuky. Pro jakou formu vzdělávání se rozhodneme, hrají důležitou roli kritéria. Jednak je to **kritérium didaktické**, které umožní účastníkům soustředit se na samotnou výuku a v daném čase naučit se co nejvíce. Druhým kritériem je **kritérium ekonomické** – tady se jedná především o efektivní využívání všech nákladů (Bartoňková 2010, s. 149-150). Každá forma vzdělávání se může realizovat různými metodami a za použití různých technik.

## Metody a techniky rozvoje komunikačních kompetencí

K výběru nejúčinnějších a nejvíce vhodných metod pro rozvoj komunikačních kompetencí neexistuje jednoznačný návod. Nejvhodnější volba tak bude záviset především na okolnostech, které se vztahují k jednotlivcům, podniku a k učebním cílům. Metodou lze rozumět „*určitý postup k nějakému cíli, který je spojený s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek*“ (Mužík 1998, s. 149). Techniku lze jednoduše popsat jako nějaký nástroj, pomáhající dosáhnout stanoveného cíle.

Výběr vhodné metody by tak měl odrážet jednotlivé individuální potřeby a požadavky organizace, měl by také aktuálně reagovat na současné ekonomické i technické trendy. Výběr vhodných metod závisí na různých faktorech (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 112).

**FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU METOD**

**Lidské faktory**

* lektoři
* účastníci
* prostředí

**Cíle učení**

* vědomosti
* dovednosti
* schopnosti
* postoje, hodnoty

**Časové a materiální faktory**

* lektoři
* účastníci
* prostředí

**Předmět a obsah**

* specif. předmět a požadavky podniku
* interdisciplinární těžkosti
* prostředí

**Principy učení**

* motivace
* aktivní zapojení
* individuální přístup
* zpětná vazba
* přenos poznatků

*Tabulka č. 2 Faktory ovlivňující volbu metod*

Podle Koubka (2009, s. 265-273) lze metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin, a to:

1. **Metody používané na pracovišti při výkonu práce**, na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counsellsing, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.
2. **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:** přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre – diagnosticko-výcvikový program, outdoor training/learnig, e-learning. Někdy mezi tyto metody bývá zahrnováno samostatné vzdělávání na základ doporučené literatury.

Zatímco metody první skupiny se spíše uplatňují při vzdělávání dělníků, tak metody skupiny druhé jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců používají metody obou skupin.

K dosahování efektivity vzdělávání tedy i rozvoje komunikačních kompetencí je vhodné využívat kombinaci více metod, jako jsou nejčastěji přednášky, semináře, ale především modernější metody tzv. participativní metody a trénink. Obě tyto metody předpokládají vysokou aktivitu jejich účastníků. Zatímco první dvě metody jsou orientovány především na zdokonalování vědomostí, tak druhé progresívnější metody kladou důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilosti. Jde především o formu „*zážitkového učení*“, která vychází z toho, že lidé se daleko více a rychleji naučí, když si něco vyzkoušejí, než když si informace přečtou. Upřednostňuje se tak procesní stránka učení. Obecně lze říci, že tréninkem je jakýkoli proces, ať už formální nebo neformální, při kterém lidé získávají dovednosti významné pro jejich výkonnost. Jde tak o pomoc při realizaci i aktivaci potenciálu, který lidé vlastní (Vodák, Kucharčíková 2001, s. 113-115).

Následující tabulka (Vodák, Kucharčíková 2001, s. 114) popisuje některé participativní metody a možnosti jejich využití při komunikačním rozvoji.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Metoda** | **Popis** | **Výhody** | **Nevýhody** |
| **Bludiště** | Používá navozenou situaci. V určitém okamžiku mají účastníci při řešení úkolu více možností. Tímto způsobem postupují, dokud úkol, úspěšně nevyřeší. Použití je vhodné u malých skupin při vzdělávání v oblasti rozhodování. | * možné vlastní tempo * vysoký stupeň participace účastníků | * nejvíce se naučí ti, kteří se nesprávně rozhodnou * časová náročnost lektorské přípravy |
| **Řešení incidentu** | Metoda se podobá případové studii. Jsou zadána základní fakta o incidentu a skupina se rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky musí zodpovědět. Metoda vhodná pro skupinu 10 lidí k výuce diagnostikování problémů a analýzy faktů. | * zkoumání reálných problémů bez rizika * dobrá simulace reality | * pocit umělosti situace na straně účastníků |
| **Cvičení vnímavosti** | Členové skupiny pozorují a poskytují zpětnou vazbu k chování skupiny nebo jejich jednotlivých členů. Metoda je použitelná ve skupině do 8 členů při nácviku komunikačních, poradenských a interpersonálních dovedností. | * je podporován osobní rozvoj a chápání lidského chování | * přílišná intenzita procvičování může vést až k negativním emocím |

*Tabulka č. 3 Možnosti použití některých participativních vzdělávacích metod*

Efektivitu a účinnost jakékoli metody v současné době podporují audiovizuální pomůcky např. diaprojektor, zpětný projektor, bílá tabule, trhací tabule neboli flipchart, různé poučné i zábavné filmy. Zcela jednoznačným hitem se stalo využívání počítačů a prezentace v programu PowerPoint (Vodák, Kucharčíková 2001, s. 115).

V současné době se velmi preferuje e-learnig (elektronické vzdělávání). I když si nemyslím, že by v současné době byla tato metoda tou nejvhodnější pro rozvoj komunikačních kompetencí, ale uvádím ji zde proto, že v budoucnosti si tato metoda najde svoje uplatnění i při rozvoji těchto dovedností i kompetencí. Ať už z ekonomických důvodů – metoda je jednou z levnějších variant firemního vzdělávání, tak i z důvodu, že se této metody může zúčastnit větší počet účastníků, než dovolují omezené kapacity učeben a i proto, že vývoj moderních technologií jde závratným způsobem dopředu, že budou tyto informačně-komunikační technologie moci v budoucnu simulovat i odborného lektora. Počítačové technologie tak budou moci umožnit vzdělávání za pomocí virtuální reality (Vodák, Kucharčíková 2001, s. 116). V současnosti lze tuto metodu uplatnit především při teoretické části výuky zaměřené na komunikační rozvoj.

**Výhody moderních informačně-komunikačních technologií:**

* Účastník může začít kdykoliv a postupuje vlastním tempem.
* Pokrok může být často snadno monitorován.
* Může jít o nákladově efektivní řešení.
* Aktualizovaný materiál je rychle dostupný.
* Studijní materiál je možné poskytnout vysokému počtu účastníků
* Existuje možnost soukromé komunikace s lektorem.
* Názory a myšlenky k tématu či podklady si účastníci mohou snadno vyměňovat

(tamtéž, s. 116-117).

**Mezi nevýhody pak můžeme zařadit:**

* Vysoké počáteční náklady na zajištění potřebné techniky.
* U některých lidí přebývá averze k této metodě.
* Nedostatek vizuálního kontaktu ve skupině a s lektorem.
* Neverbální reakce nemohou být dobře zachyceny.
* Horší stanovení pravidel spolupráce.
* Vysoké nároky na lektora při koordinaci a zapojení všech účastníků (tamtéž, s. 116-117).

Pro rozvoj komunikačních kompetencí nelze jednoznačně určit, která z těchto metod bude nejvhodnější. Bude především záležet na tom, co u daného pracovníka respektive jakou složku komunikační kompetence, přesněji řečeno jaké konkrétní komunikační dovednosti či vědomosti budeme chtít v souvislosti s jeho pracovním zaměřením rozvinout. Vzhledem k výše uvedenému je však jasné, že by se měl preferovat takový výběr metod, který je z větší části zaměřen na praktickou část výuky, tedy metody, které si pracovník v rámci vzdělávací akce může sám odzkoušet, jakou jsou např. trénink, hraní rolí, simulace, demonstrování, případové studie, diskuse, atd.

## Rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy

V této části mojí práce bych chtěla navázat na kapitolu předcházející a popsat a vysvětlit, jakým způsobem je uskutečňováno vzdělávání zaměřené na rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy. Jednotlivé informace jsem získávala z dostupných materiálů (Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů. Metodický materiál), které jsou k dispozici všem zaměstnancům prostřednictvím vzdělávacího systému pro intranet TaxTest (http://taxtest.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Bin/iTax.dll/main) a které se týkají vzdělávání a rozvoje pracovníků územních finančních úřadů.

## Systém vzdělávání

Profesnímu a osobnostnímu rozvoji zaměstnanců je v daňové správě věnována velká pozornost. Za tímto účelem byl vytvořen systém vzdělávání, jehož neoddělitelnou součástí je i vzdělávací program týkající se rozvíjení komunikačních kompetencí a který je organizován v souladu s ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění p.p. a usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (tamtéž).

Vnitřní systematické vzdělávání daňové správy je založeno na:

* definování potřeb vzdělávání;
* rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je u spokojení těchto potřeb zapotřebí;
* využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání;
* monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

V tomto systému vzdělávání se neangažuje jenom samostatný odbor personální – Oddělení vzdělávání, ale také všichni vedoucí zaměstnanci, garanti za jednotlivé problematiky, metodici, odborníci z praxe (tamtéž).

Cílem systému vzdělávání se stále více stává i personální rozvoj zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti i konkurence schopností v rámci vnitřního trhu práce. Systém se tak zařazuje mezi zaměstnanecké výhody (tamtéž).

Daňová správa má pro oblast vzdělávání vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání, která pojímá daňovou správu jako „učící se organizaci“. Každý zaměstnanec by se podle takto pojaté koncepce vzdělávání měl učit jednak samostudiem, jednak účastí na hromadných kurzech, ale i z poznatků a předávání nabytých vědomostí od bezprostředně nadřízených vedoucích zaměstnanců, tak i od svých kolegů a spolupracovníků (tamtéž).

Vzdělávání zaměstnanců daňové správy je koncipováno jako vzdělávání externí a jeho realizace probíhá k tomu určených vzdělávacích zařízení. Tato střediska spadají do kompetence MF ČR a slouží především k odbornému vzdělávání zaměstnanců. Odborné vzdělávání, jehož součástí je i komunikační vzdělávání, je dle mých zjištění realizováno na základě schváleného programu vzdělávacích akcí, sestaveného na příslušný rok a dělí se na dva semestry. Výuka v zařízení je realizována jejími zaměstnanci, odbornými lektory. Časová dotace jednotlivých kurzů dle zaměření a složitosti výuky je 32, 30 nebo 16 hodin. Jednoho kurzu se může zúčastnit  maximálně třicet účastníků (tamtéž).

Jednotlivé kurzy jsou rozděleny na **kurzy povinné** a na **kurzy nepovinné neboli dobrovolné výběrové kurzy**. Zatímco kurzy spadající do první skupiny jsou povinné a jejich povinnost absolvovat je v termínech tomu určených a závislých především na délce pracovního poměru. Jednou z podmínek účasti na nepovinných kurzech je buď absolvování příslušného povinného kurzu nebo jeden rok trvání pracovněprávního vztahu či odborná znalost získaná praxí. Kurzy, které se vztahují k rozvoji komunikačních kompetencí správců daní, jsou zařazeny do skupiny druhé čili skupiny nepovinné kurzy (tamtéž).

## Vzdělávání zaměřené na rozvoj komunikačních kompetencí

Daňová správa v otázce rozvoje komunikačních kompetencí svých pracovníků již od roku 1996 věnuje při vzdělávání pracovníků pozornost pracovní komunikaci uskutečňované při správě daní. Zvláštní pozornost se věnuje ústnímu jednání v daňovém řízení a na dokumentování – protokolaci tohoto jednání. Je samozřejmostí, ale i velmi důležité, že si nemenší pozornost zaslouží více profesních komunikačních situací, jejichž komunikační zvládání se odráží i v celkovém efektu správy daní, úspěšnosti jejich výběru a vymáhání (tamtéž).

V současné době existuje v daňové správě vzdělávací program týkající se rozvíjení komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy. Tento program „***Komunikační vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů“*** je, jak jsem již v úvodu sdělila, součástí ucelené oblasti vzdělávání pracovníků daňové správy. Program je zařazen do systému vzdělávání zaměstnanců daňové správy od ledna 2004. V rámci vstupního vzdělávání zaměstnanců pak ještě existuje jedna jeho část, která je věnována komunikaci při správě daní. Nejedná se o samostatný kurz, ale o jeden z komponentů vstupního vzdělávání věnovaný komunikaci, který nové zaměstnance prostřednictvím e-learningu a především samostudiem teoreticky seznamuje o tom, jaká komunikace probíhá v rámci daňové správy (tamtéž).

Komunikační vzdělávání zaměstnanců daňové správy se dělí na tyto dvě části:

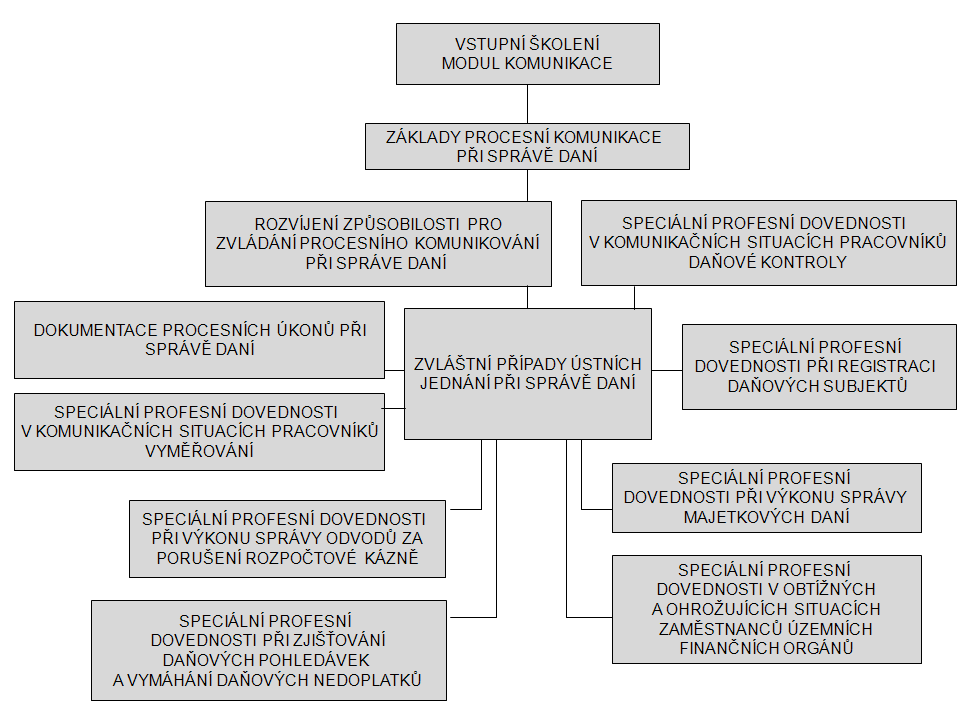
**Obecná část komunikačního vzdělávání**, která zahrnuje kurzy:

* Základy procesní komunikace při správě daní.
* Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní.
* Zvláštní případy ústních jednání při správě daní.

**Speciální část komunikačního vzdělávání**, která je tvořena těmito kurzy:

* Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků daňové kontroly.
* Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků vyměřování.
* Speciální profesní dovednosti při výkonu správy odvodů za porušení rozpočtové kázně.
* Speciální profesní dovednosti při zajišťování daňových pohledávek a vymáhání daňových nedoplatků.
* Speciální profesní dovednosti při výkonu správy majetkových daní.
* Speciální profesní dovednosti při registraci daňových subjektů.
* Speciální profesní dovednosti v obtížných a ohrožujících situacích.
* Dokumentování procesních úkonů při správě daní (tamtéž).

Pro lepší přehlednost, jak na sebe jednotlivé kurzy rozvíjení komunikačních dovedností navazují, jsem sestavila tabulku těchto vzdělávacích kurzů. Viz tabulka č. 4



*Tabulka č. 4 - Přehledná tabulka vzdělávacích kurzů*

Co je cílem těchto kurzů, na co se zaměřují, jaké základní a speciální komunikační dovednosti rozvíjejí, jaké techniky se v kurzech používají a jaká je jejich časová dotace přehledně poskytují tabulky, které uvádím jako přílohy č. 1 a č. 2.

Od roku 2004 bylo těchto kurzů zaměřených na rozvoj komunikačních kompetencí zrealizováno celkem 148 s účastí 3181 pracovníků české daňové správy, z celkového počtu všech zaměstnanců daňové správy to odpovídá 24,41%. Z výše uvedeného je tak patrné, že rozvoj komunikačních kompetencí pracovníků daňové správy probíhá ve velmi omezené a z mého pohledu nedostačující míře a neadekvátně k tomu, aby mohlo být u nich dosaženo ucelenějších komunikačních kompetencí.

# Empirická část

# Metodologie

## Cíl výzkumu

Cílem této analýzy bylo získání informací o tom, jakými cestami jsou rozvíjeny komunikační kompetence pracovníků daňové správy a jak je účinný a efektivní interní vzdělávací systém Daňové správy České republiky. Ve své empirické částí mé bakalářské práce se zaměřuji na podrobný popis a rozbor kurzu, který je zaměřen na rozvoj základních komunikačních kompetencí a jejich využití v praxi s cílem analyzovat a zhodnotit použité vzdělávací metody včetně ověření získaných dovedností a vědomostí absolventů kurzu.

## Metoda výzkumu

Empirická část je opřena o metodu studium dokumentů. Jako doplňující metodu jsem zvolila rozhovor s účastníky výše uvedeného kurzu. Metodu studium dokumentů jsem zvolila z důvodu možnosti dispozice s písemnými dokumenty, které jsou k dispozici pro pracovníky finanční správy na intranetových stránkách České daňové správy formou popisu kurzu, jeho osnovou včetně odkazů na odbornou literaturu. Metodu rozhovorů jsem pak použila jako doplňkovou metodu, a to z důvodu, že jsem neměla možnost se tohoto kurzu zúčastnit a také pro ověření, zda použité vzdělávací metody kurzu, jeho rozsah a osnova odpovídají cílům, kterých má být absolvováním tohoto kurzu dosaženo.

## Výzkumné otázky

1. Naplňuje tento kurz svůj cíl rozvíjet komunikační kompetence efektivního ústního komunikování v externích komunikačních situacích pracovníků daňové správy?
2. Lze získat tímto kurzem kompetenci ústního jednání s právně erudovanými komunikačními partnery?
3. Lze získat absolvováním tohoto kurzu kompetenci efektivního dokumentování procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření?
4. Lze získat tímto kurzem kompetenci cílevědomé přípravy na ústní jednání a místní šetření?

Externími komunikačními situacemi se rozumí místní šetření, při kterém správce daně vyhledává důkazní prostředky a ověřuje skutečnosti na místě (tj. v sídle, provozovně, kancelářích apod.) daňového subjektu § 80 až §84 Zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád.

## Výběr případu

Výzkum jsem provedla na územním pracovišti Finančního úřadu pro Kraj Vysočina, který má přes 100 zaměstnanců. Předmětem výzkumu bylo praktické uskutečňování rozvoje komunikačních kompetencí v rámci *Kurzu: Základy procesní komunikace při správě daní.* Důležitým hlediskem pro tento výběr byl fakt, že tohoto kurzu se zúčastnili někteří pracovníci územního pracoviště pro Kraj Vysočina a také, že tento kurz patří mezi základní kurzy týkající se rozvoje komunikačních kompetencí.

## Metody sběru dat

Hlavní metodou sběru dat je studium poskytnutých dokumentů. Další metodu jako metodu doplňkovou jsem zvolila rozhovory s jednotlivými účastníky. Během výzkumu jsem provedla celkem 3 rozhovory. Tyto rozhovory probíhaly přímo v pracovní době na pracovišti finančního úřadu. Rozhovory jsem zaznamenala ve formě písemného zápisu. Rozhovory jsem vedla podle předem připravených uzavřených či polouzavřených otázek. Jsem si vědoma, že na základě pouze tří rozhovorů nelze dělat jednoznačné závěry, a to z důvodů malého reprezentativního vzorku, proto jsem tuto metodu zvolila pouze jako metodu doplňkovou. Více rozhovorů nebylo možno provést z důvodu, že z celého finančního úřadu tento kurz absolvovali pouze čtyři jeho pracovníci, tři z nich byli ochotni se tohoto rozhovoru zúčastnit. Při studiu dokumentů jsem primárně zaměřila svoji pozornost na metodiku těchto kurzů. Především jsem prostudovala metodické listy týkající se kurzu *Základy procesní komunikace.* Při studiu jsem se především zaměřila na to, zdali forma a obsah tohoto kurzu, používané metody a techniky, časová dotace i používané pomůcky korespondují s cíli, kterých má být absolvováním tohoto kurzu dosaženo a také, zdali tímto kurzem lze získat či rozvinout základní komunikační kompetence pracovníků daňové správy.

# Kompetenční model pracovníků správce daní

## Popis prostředí

Finanční úřad je územně organizační jednotka pro správu daní, která je řízena příslušným finančním ředitelstvím. Finanční úřady a finanční ředitelství byly zřízeny v roce 1991 na základě zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech. Finanční ředitelství a k nim příslušné finanční úřady tak tvoří soustavu finančních orgánů. Za činnost je odpovědný ředitel příslušného finančního úřadu.

Hlavní činnosti finančního úřadu:

* vykonávají správu daní, odvodů a záloh na tyto příjmy,
* provádějí řízení o přestupcích v oblasti své působnosti,
* vybírají poplatky, odvody, úhrady, pokuty a penále,
* spravují dotace,
* ukládají pokuty,
* rozhodují o výši pohledávek na daních a jimi spravovaných příjmech,
* na základě pověření Ministerstvem financí finanční úřady poskytují mezinárodní pomoc při správě daní a provádějí vymáhání peněžitých pohledávek.

## Identifikace vzdělávacích potřeb

Při správě daní je komunikování i požadavek efektivního komunikování spojen s řadou institutů. Dá se říci, že je jejich nedílnou součástí. Příkladem tu mohou být úkony a postupy, jako jsou ústní podání a ústní jednání, místní šetření, daňová kontrola, postup k odstranění pochybností, nahlížení do spisů, předvolání a předvedení, dokazování apod. Jen životně a profesně nepřipravení zaměstnanci finančních orgánů zastávají názor, že ústavně zakotvené právo státu ukládat daně a povinnosti, uložené daňovými zákony, je dostatečným korektivem chování osob zúčastněných na správě daní a že nic dalšího pro jednání s nimi není potřeba. Tuto skutečnost si stále více uvědomují zástupci daňových subjektů, když se stále více soustřeďují nejen na typickou problematiku správy daní, ale na celkovou komunikaci s úředními osobami správce daně. Proto fenoménem, který významně ovlivňuje, zvyšuje úspěšnost, profesionalitu, ale také důvěryhodnost a autoritu úředních osob působících při správě daní na finančních úřadech, je komunikační kompetentnost – způsobilost efektivního komunikování v profesních komunikačních situacích. Cestou jak bránit nekonstruktivním a zbytečně konfliktním a traumatizujícím situacím při správě daní, je systematické rozvíjení komunikačních kompetencí správců daní (Pour 2005, 17-19).

## Zdroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb

1. **Organizační analýza**

Komunikování při správě daní je nedílnou součástí správy daní a má přispívat k plnění jejího cíle, jímž je správné zjištění a stanovení daní a zabezpečení jejich úhrady. Komunikování při správě daní se proto musí řídit interpretačními a aplikačními pravidly platnými pro celou správu daní, tj. základními zásadami správy daní. To znamená, že nejde jen o pouhé deklaratorní a nezávazné komunikační požadavky obecného charakteru, ale i o ustanovení s přímou právní závazností pro přípravu i realizaci procesního komunikování. Mezi důležité předpoklady pro činnost pracovníka správce daně je schopnost efektivní komunikace, asertivity, schopnost zvládání krizových situací. Dalším významným kritériem úspěšného vykonávání činnosti správce daní je bezprostřední komunikace s občany s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a s jednáním bez jakýchkoliv předsudků (tamtéž, s. 18).

1. **Analýza osob**

Jedná se o všechny zaměstnance finančních úřadů, kteří realizují nebo v budoucnu budou realizovat ústní jednání, místní šetření, výslechy jako úřední osoby správců daní na různých úsecích a různých útvarech územních finančních orgánů.

## Způsob identifikace vzdělávacích potřeb

**Aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci**

Pro úspěšné vykonávání činnosti správce daně, které vyplývají z pracovní náplně daného pracovníka a jsou zpracovány v Popisu práce podle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě je potřeba navázat na již dříve získané životní a profesní zkušenosti a vytvořit nebo posílit a dále pak rozvinout dosavadní předpoklady pro tu část externího komunikování zaměstnanců správců daní, která vyžaduje efektivní zvládání procesních komunikačních úkonů jako je ústní jednání, místní šetření. K tomu jim napomůžou tyto kompetence, doporučené jednotlivými metodikami, které se věnují vzdělávání pracovníků správců daní, především pak studijní materiál *Základy komunikace* (Pour, 2005.):

* **kompetence efektivního ústního komunikování v externích komunikačních situacích – místní šetření,**
* **kompetence ústního jednání s právně erudovanými komunikačními partnery,**
* **kompetence k efektivnímu dokumentování procesních komunikačních úkonů,**
* **kompetence cílevědomé přípravy na ústní jednání a místní šetření.**

Pracovník správce daní by tak měl dokázat efektivně komunikovat při různých komunikačních situacích, jako jsou ústní jednání a místní šetření, tzn. prostřednictvím efektivní komunikace získávat důležité informace - důkazní prostředky nezbytné pro jejich profesionální činnost. Měl by umět se na tyto situace dokonale připravit a měl by zvládnout efektivně zdokumentovat tyto procesní komunikační úkony.

Zkvalitnění a zdokonalování komunikačních kompetencí lze především pak dosáhnout prostřednictvím jejího rozvoje, a to v rámci kurzů zaměřených na rozvoj těchto komunikačních kompetencí. Mezi základní tyto kurzy byl zařazen i kurz *Základy procesní komunikace při správě daní.*

## Vzdělávací kurz: Základy procesní komunikace při správě daní

Tento kurz je realizován od roku 2004 a je určen po všechny zaměstnance územních finančních orgánů, kteří realizují ústní jednání nebo místní šetření na různých úsecích správy daní a zabezpečují i jejich dokumentování. Absolvování tohoto kurzu je významnou podmínkou plnohodnotné účasti v dalších navazujících kurzech. Tento kurz byl realizován celkem 19x a zúčastnilo se ho celkem 412 pracovníků daňové správy. Ze sledovaného územního pracoviště Finančního úřadu pro Kraj Vysočina se tohoto kurzů zúčastnili pouze čtyři jeho pracovníci.

Tento kurz je realizován formou přednášky, která využívá vizualizaci a dialogické metody výuky, funkčně pak doplněná samostatnou prací a diskusí účastníků ve skupinách, směřující k vytvoření a posílení základních předpokladů zaměstnanců územních finančních orgánů efektivněji zvládat vybrané procesní komunikační úkony na všech úsecích výkonu správy daní.

Cílem tohoto kurzu je efektivní zvládání a dokumentování procesních komunikačních úkonů typu místního šetření a ústního jednání a to prostřednictvím rozvinutí a posílení již dříve získaných životních a profesních zkušenosti pracovníků daňové správy. To znamená rozšíření komunikačních vědomostí a dovedností a získání komunikačních kompetencí pro tu část externího komunikování, která vyžaduje efektivní zvládání a dokumentování procesních komunikačních úkonů typu místního šetření a ústního jednání při správě daní v jejich standardní, běžné podobě.

Kurzem by tak mělo být u jejich účastníků dosaženo:

* ucelenějších znalostí o rozsahu, významu, podstatě a problémech těch forem externího komunikování, s nimiž se ve svých úřadech při správě daní setkávají,
* získání kompetence efektivního ústního komunikování správců daní v externích komunikačních situacích při místním šetření,
* získání kompetence ústního jednání s právně erudovanými komunikačními partnery,
* vytvoření nebo rozvinutí základů nezbytných profesních dovedností, a to dovednosti cílevědomé přípravy na ústní jednání a na místní šetření a dovednosti efektivního dokumentování těchto procesních komunikačních úkonů při správě daní.

Při studiu metodického materiálu, který mi byl k dispozici prostřednictvím elektronického vzdělávacího systému pro intranet TaxTest , jsem se především zaměřila na to, zdali jednotlivé předměty tohoto kurzu, disciplíny, jejich obsahová část, forma, použité vyučující metody i pomůcky, včetně pedagogických jsou zvoleny tak, aby výše uvedené cíle tohoto kurzu mohly být naplněny a zároveň, zdali tímto kurzem mohou být dosaženy komunikační kompetence jejich absolventů.

Hodinová dotace tohoto kurzu činí 30 hodin.

Obsahem tohoto kurzu jsou níže uvedené předměty:

1. **Rozsah, obsah a význam efektivní komunikace při správě daní**

Náplní tohoto předmětu, jehož hodinová dotace činí 6 hod je:

* *Význam komunikace pro úřad, zabývající se správou daní a její rozsah* (1 hod).
* *Význam a principy efektivního komunikování při správě daní* (1 hod).
* *Pojem komunikační situace,* *význam systematického poznávání externích a interních pracovních komunikačních situací* (2 hod).
* *Význam znalostí právního rámce procesních komunikačních úkonů při správě daní* (2 hod).

Tato úvodní část je koncipovaná spíše jako teoretický úvod do dané problematiky, je zde volena metoda přednášky. Přednáška je doplněna o část dotazníkovou, ve které jsou jednotlivými jeho účastníky popisovány jednotlivé komunikační situace, se kterými se během své praxe setkali. Protože cílem tohoto kurzu je navázat na dříve získané životní a profesní zkušenosti, chtěla jsem si ověřit, zdali byla na začátku kurzu zjišťovaná vstupní úroveň komunikačních dovedností jednotlivých jeho účastníků, všichni dotazovaní odpověděli *ne*.

Při výuce byly využívány tyto pomůcky: literatura: POUR, P. Základy komunikace – skripta, Právní úprava: Zákon č. 227/2000 Sb. o elektronickém podpisu, Zákon č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, Nařízení vlády č. 304/2001 Sb., kterým se provádí zákon o elektronickém podpisu, Stanoviska a metodika: Pokyn D-322/2009, Judikatura, týkající se konkrétního případu, Dotazník externích a interních pracovních komunikačních situací, ve kterém účastníci kurzu vyplňují, *Které komunikační situace jsou pro vykonávání jejich práce nejdůležitější a Které ze svých pracovních komunikačních situací považují za nejobtížnější.*

V této úvodní části kurzu, stejně tak jako ve všech následujících, jsou jeho jednotliví účastníci zahlceni velkým množstvím odborných informací, které si nemohou všechny zapamatovat, stejně tak množstvím pomůcek, které nemohou během výuky efektivně využít. Nemyslím si proto, že by takovým způsobem mohlo být dosaženo větších znalostí o rozsahu, významu, podstatě a problémech těch forem externího komunikování, s nimiž se pracovníci ve svých úřadech při správě daní setkávají.

1. **Procesní úkony správců daní s významným podílem komunikování. Místní šetření (5 hod).**

Náplní tohoto předmětu jsou:

* *Podstata místního šetření při správě daní jako vyhledávání důkazních prostředků a ohledání, doplňované relevantním ústním komunikováním* (1 hod).
* *Způsob realizace a dokumentace místního šetření jako procesního komunikačního úkonu* (4 hod).

Výuka v tomto předmětu probíhá formou přednášky, která je dle mého soudu dobře doplněna o videosekvenci „Ústní jednání jako součást místního šetření“, kde jsou zaznamenány různé situace, ke kterým může docházet při procesu místního šetření, zároveň jsou zde nastíněny možnosti jejich řešení. Proto soudím, že využití této formy výuky je určitě efektivnější a účinnější a jeho účastníci tak mohou získat znalosti o tom, jakým způsobem dochází k zajišťování efektivnějšího ústního komunikování v externích komunikačních situacích.

1. **Ústní jednání a ústní podání při správě daní jako procesní komunikační úkony (9 hod).**

Tento předmět je tvořen následujícími disciplínami:

* *Podstata ústního jednání při správě daní* (1 hod).
* *Účel a využitelnost ústního jednání a protokolu o ústním jednání při správě daní* (1 hod).
* *Oprávněnost k provádění ústního jednání, osoby přítomné při ústním jednání, místo, časové vymezení a věcný rozsah* (1 hod).
* *Práce v týmech – zpracování úkolů č. 1 a č. 2* (2 hod).
* *Diskuse v plénu k podnětům vzešlých z práce týmů. Odpovědi lektora na písemné i ústní dotazy* (1 hod).
* *Způsob provádění a dokumentace ústního jednání* (2 hod). *Protokol o ústním jednání jako důkazní prostředek při správě daní* (1 hod).

Náplní tohoto předmětu je problematika, týkající se ústního jednání či podání (jakým způsobem komunikujeme při ústním jednání, jak dokumentujeme toto ústní jednání, jaká je podstata ústního jednání). Hlavní část výuky je vedena formou přednášky, která je doplněná o videosekvenci „Výslech svědka a svědecká výpověď před správcem daně“, další část tohoto předmětu je pak věnovaná společné práci v týmech. Účastníci prostřednictvím vypracovaných úkolů č. 1 a 2 se tak mohou navzájem seznámit s tím, jaké kuriózní protokolované ústní jednání ve své praxi zažili i s možnými procesními komunikačními úkony bez jasného řešení. Zakončení této praktické části je prostřednictvím diskuse k výše uvedeným vypracovaným úkolům. Závěr tohoto předmětu je věnován právní, etické i taktické stránce ústního jednání.

I když jsou v tomto předmětu využity metody diskuze, které pomohou účastníkům získat určité zkušenosti i znalosti o komunikaci při ústním jednání v různých komunikačních situacích, nemyslím si však, že těmito i jinými metodami, náplní i formou výuky, které zde byly použity, lze dostatečně zajistit, aby byla dosažena kompetence ústního jednání, především pak kompetence týkající se komunikování úředních osob správce daně s osobami  právně erudovanými, a to z důvodů nemožnosti si své získané znalosti a vědomosti prakticky si osvojit jinou metodou, jako je například metoda hraní rolí, simulace. Účastníci mi v rozhovoru potvrdili, že tyto metody v tomto vyučujícím předmětu použity nebyly.

1. **Strategie a taktika procesního komunikování při správě daní (6 hod).**

Předmět obsahuje tyto tematické okruhy:

* *Ústní jednání a výslechy jako situace výskytu spontánního chování i uplatňování cílevědomých komunikačních strategií a taktik* (2 hod).
* *Procesní komunikování s osobami podávajícími nepřesné nebo nevěrohodné informace* (2 hod).
* *Práce v týmech – zpracování úkolů č. 3 a č. 4* (2 hod).

Tato část kurzu je věnována jednak problematice ústního jednání a výslechů, problematice procesního komunikování s osobami podávajícími nepřesné nebo nevěrohodné informace, další část je pak věnována nácviku komunikační dovednosti: „Rozpoznávání mlčenlivosti“. V závěrečné části pak účastníci v týmech zpracovávají úkoly: „Návrh výcvikové videonahrávky“ a „ Návrh obsahu konkrétního výcvikového kurzu“. Výuka probíhá formou přednášky, kterou doplňuje videosekvence „Zahájení kontroly sepsáním protokolu“. Jedna jeho část je věnovaná nácviku komunikační dovednosti Rozpoznávání mlčenlivosti. Z dostupných studijních materiálů se mi nepodařilo zjistit, jakou metodou, či jakým způsobem byla tato dovednost nacvičována. Z odpovědí účastníků jsem pak následně zjistila, že jiné metody, jako jsou přednáška, videosekvence a diskuse při výuce nebyly použity. Myslím si, že zpracováním úkolu „Návrh obsahu konkrétního výcvikového kurzu“ může být dobrým návodem a vodítkem k doplnění či změně kurzů se zaměřením na rozvoj komunikačních kompetencí, a to z důvodu získání nových a především z praxe ověřitelných informací, na co je potřeba se v těchto kurzech zaměřit a co je palčivým problémem při komunikaci správců daní.

1. **Rozsah a význam přípravy na daňové procesní komunikační úkony (3 hod).**

Tematické okruhy:

* *Diskuze v plénu k podnětům vzešlých z práce týmů. Odpovědi lektora na písemné a ústní dotazy* (1 hod).
* *Rozsah, obsah a význam důkladné přípravy na ústní jednání a výslech* (1 hod).
* *Minimální rozsah a obsah přípravy na ústní jednání a výslech* (1 hod)

Tato poslední část kurzu je věnována cílevědomé přípravě na ústní jednání a na místní šetření a dovednosti efektivního dokumentování těchto procesních komunikačních úkonů při správě daní. Účastníci jsou v tomto předmětu seznamování s problematikou, jak se efektivně připravit na ústní jednání, jak na místní šetření a jak tyto procesní komunikační úkony efektivně dokumentovat. Výuka probíhá formou přednášky a její časová dotace činí 2 hodiny. Aby mohlo dojít k vytvoření nebo rozvinutí dovednosti cílevědomé přípravy na ústní jednání a na místní šetření a dovednosti efektivního dokumentování těchto procesních komunikačních úkonů při správě daní u jejich účastníků, měla být tato metoda výuky doplněna o některou z těchto metod, jako jsou trénink, demonstrování nebo řešení incidentu, protože tyto metody dávají důraz na aktivní získávání dovednosti i způsobilosti (Vodák, Kucharčíková 2001, s. 113-115). Protože tato část výuky probíhala pouze dvě hodiny a výlučně formou přednášky – ověřeno rozhovory s účastníky, nemohlo dojít u jejich účastníků k získání nebo rozvinutí základů nezbytných profesních dovedností, a to dovednosti cílevědomé přípravy na ústní jednání a na místní šetření a dovednosti efektivního dokumentování těchto procesních komunikačních úkonů při správě daní.

1. **Zakončení kurzu** **(1 hod)**

Kurz je zakončen znalostním testem a hodnocení kurzu anketním šetřením.

## Rozhovory

V průběhu jednotlivých rozhovorů jsem při pokládání otázky c) jednotlivé metody popsala a vysvětlila je.

Přepis rozhovorů:

1. **účastník**
2. Kdy jste absolvoval/a tento kurz? *V roce 2010.*
3. Byla zjišťována na začátku kurzu prostřednictvím vstupního testu vstupní úroveň komunikačních dovedností jednotlivých jeho účastníků? *Nebyla.*
4. Byla ve výuce použita jedna z těchto následujících metod: simulace, hraní rolí, trénink, řešení incidentu? *Nebyla.*
5. Získal/a jste absolvováním tohoto kurzu dovednost procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření? *Dovednost ne, ale určité poznatky a nové informace ano*.
6. Získal/a jste absolvováním tohoto kurzu dovednost efektivního dokumentování procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření? *Ne, protože jsem si to nemohl prakticky vyzkoušet.*
7. Na tento kurz navazuje kurz Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní – praktická cvičená. Absolvoval/a jste tento kurz, pokud ano, v jakém časovém rozmezí od absolvování tohoto kurzu? *Neabsolvoval jsem.*
8. Závěrem kurzu byly ověřovány získané znalosti? Pokud ano, jakým způsobem (formou testu, diskusí či praktickým zkoušením) a s jakým výsledkem (%)? *Znalostním testem a s úspěšností 90%,*

**2. účastník**

1. Kdy jste absolvoval/a tento kurz? *V roce 2009.*
2. Byla zjišťována na začátku kurzu prostřednictvím vstupního testu vstupní úroveň komunikačních dovedností jednotlivých jeho účastníků? *Nebyla.*
3. Byla ve výuce použita jedna z těchto následujících metod: simulace, hraní rolí, trénink, řešení incidentu? *Nebyla. Převážně to byla přednáška.*
4. Získal/a jste absolvováním tohoto kurzu dovednost procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření? *Ne, ale určité znalosti ohledně komunikace při ústním jednání ano.*
5. Získal/a jste absolvováním tohoto kurzu dovednost efektivního dokumentování procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření? *Ne. Nezískala.*
6. Na tento kurz navazuje kurz Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní – praktická cvičená. Absolvoval/a jste tento kurz, pokud ano, v jakém časovém rozmezí od absolvování tohoto kurzu? *Neabsolvovala jsem.*
7. Závěrem kurzu byly ověřovány získané znalosti? Pokud ano, jakým způsobem (formou testu, diskusí či praktickým zkoušením) a s jakým výsledkem (%)? *Znalostním testem a s úspěšností 85%.*

**3. účastník**

1. Kdy jste absolvoval/a tento kurz? *V roce 2012.*
2. Byla zjišťována na začátku kurzu prostřednictvím vstupního testu vstupní úroveň komunikačních dovedností jednotlivých jeho účastníků? *Nebyla.*
3. Byla ve výuce použita jedna z těchto následujících metod: simulace, hraní rolí, trénink? *Nebyla.*
4. Získal/a jste absolvováním tohoto kurzu dovednost procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření? *Myslím si, že ne, spíše jen teoretické znalosti*.
5. Získal/a jste absolvováním tohoto kurzu dovednost efektivního dokumentování procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření? *Nedokážu to posoudit, asi nezískala.*
6. Na tento kurz navazuje kurz Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní – praktická cvičená. Absolvoval/a jste tento kurz, pokud ano, v jakém časovém rozmezí od absolvování tohoto kurzu? *Ne.*
7. Závěrem kurzu byly ověřovány získané znalosti? Pokud ano, jakým způsobem (formou testu, diskusí či praktickým zkoušením) a s jakým výsledkem (%)? *Znalostním testem a s úspěšností 70%.*

Abych si ověřila, zdali znalosti a vědomosti získané tímto kurzem mohou s odstupem několika měsíců být využity a uplatněny i v současnosti, dala jsem každému z nich po skončení rozhovoru prostřednictvím elektronického vzdělávacího systému TaxTest opětovný znalostní test. Jeho úspěšnost byla s porovnáním testu realizovaného bezprostředně po skončení kurzu jednoznačně nižší. U prvního účastníka úspěšnost testu dosáhla 15%, u druhého 12% a u třetího účastníka 20%.

## Závěrečné shrnutí

Cílem výše hodnoceného kurzu je efektivní zvládání a dokumentování procesních komunikačních úkonů typu místního šetření a ústního jednání, popř. výslechu při správě daní v jejich standardní, běžné podobě. To znamená rozšíření komunikačních vědomostí a dovedností, tedy komunikačních kompetencí. Při analýze či hodnocení kurzu jsem se zaměřila jak na obsahovou stránku kurzu, tedy na celkový soubor odborných informací, tak i na formu a styly vzdělávání, které byly použity. Kromě metody studium dokumentů, kde jsem vyhodnocovala veškeré písemné dokumenty týkající se kurzu *Základy procesní komunikace při správě daní*, jsem jako doplňkovou metodu použila rozhovory s třemi účastníky výše uvedeného kurzu. Pro další potvrzení či vyvrácení, zdali znalosti a vědomosti získané tímto kurzem mohou být s odstupem několika měsíců využity a uplatněny i v současnosti, jsem účastníky vzdělávacího kurzu podrobila opětovnému znalostnímu testu a vyhodnotila jeho úspěšnost.

Po důkladném prostudování dokumentů a metodiky, týkající se výše uvedeného kurzu a také na základě rozhovorů musím konstatovat, že z hlediska rozsahu a osnovy je tento kurz poměrně dobře sestavený. Jednotlivé jeho předměty i zvolené discipliny odpovídají koncepci tohoto kurzu.

Pokud hodnotím jeho obsahovou část, myslím si, že účastníci jsou zbytečně zahlcováni velkým množstvím odborných informací, které si nemohou všechny zapamatovat, stejně tak i množstvím pomůcek, které nemohou během kurzu efektivně využít.

Z hlediska volby metody kurzu - přednáška, tato metoda je především orientovaná na zdokonalování vědomostí a vzhledem k tomu, že kurzem mají být dosaženy ucelenější znalosti o problémech různých forem externího komunikování, pak je tato metoda zvolena správně. Efektivitu a účinnost této metody pak účinně doplňuje videosekvence. Proto tímto kurzem lze získat znalosti o tom, jakým způsobem dochází k zajišťování efektivnějšího ústního komunikování v externích komunikačních situacích.

Tímto kurzem mají být také vytvořeny nebo rozvinuty základní profesní dovednosti, nezbytné pro činnost správců daní, a to dovednosti přípravy na ústní jednání a na místní šetření a dovednosti efektivního dokumentování těchto procesních komunikačních úkonů. Pouze metodou přednášky, samostatnou prací doplněnou diskusí, bez použití participativních metod nebo tréninku tyto dovednosti nemohou tímto kurzem být vytvořeny a ani rozvinuty. Proto tímto kurzem nemůže být dosaženo dovednosti procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření a ani dovednosti efektivního dokumentování procesních komunikačních úkonů, jako jsou ústní jednání a místní šetření.

Vyhodnocením opětovného znalostního testu jsem si ověřila, že znalosti a vědomosti získané tímto kurzem bez možnosti praktického procvičení, na tento kurz by měl v blízkém časovém horizontu navázat kurz *Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní – praktická cvičení* (žádný z dotazovaných se jej neměl možnost účastnit), nelze s větším časovým odstupem využít, a to z důvodu, že tyto vědomosti účastníci zapomenou.

Pro ověření nabytých znalostí a dovedností pouze formou znalostního testu nelze jednoznačně zjistit, zdali výukou bylo dosaženo všeho, čeho je zapotřebí k efektivnímu zvládnutí a dokumentování procesních komunikačních úkonů typu ústního jednání a místního šetření.

Proto dle mého názoru není výše uvedený cíl efektivní zvládání a dokumentování procesních komunikačních úkonů typu místního šetření a ústního jednání, to znamená rozšíření komunikačních vědomostí a dovedností, tedy komunikačních kompetencí naplněný, ať už z důvodu vysoké teoretické odbornosti tohoto kurzu, který pomíjí cílovou skupinu, pro koho je tento kurz určen - „obyčejní“ pracovníci daňové správy, dále z důvodu pouze pasivního přijímání informací účastníků kurzu, bez vzájemné interakce a bez možnosti využití praktické části výuky, především pak využití moderních vyučujících metod, jako jsou metody participativní a bez nenavázanosti kurzu *Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní – praktická cvičení* a bez možnosti se jej zúčastnit. Proto si myslím, že tímto kurzem nelze získat a ani rozvinout základní komunikační kompetence, tedy kompetence efektivně komunikovat při různých komunikačních situacích, jako jsou ústní jednání a místní šetření, dokázat se na tyto situace dokonale připravit a zvládnout tyto procesní komunikační úkony zdokumentovat.

Pro zvýšení efektivity tohoto kurzu bych navrhla následná opatření. Především zvýšit dostupnost kurzu pro větší počet zaměstnanců, následně možnost bezprostředně se zúčastnit kurzu navazujícího *Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování – praktická cvičení*, snížit teoretickou odbornost kurzu, zvýšit možnost vzájemné interakce a zlepšit praktickou část výuky především využitím participativních metod.

**Závěr**

Komunikace a komunikační kompetentnost se stala fenoménem současné doby, proto stranou nezůstala ani veřejná správa. Ve snaze zlepšit svůj nevýrazný a v mnoha případech veřejností negativně vnímaný mediální obraz obrátila, a zcela oprávněně, svoji pozornost na rozvoj komunikační kompetentnosti svých pracovníků.

Ve své práci jsem se snažila zjistit jakými způsoby a především, jak efektivně jsou rozvíjeny komunikační kompetence pracovníků české daňové správy, jako jedné ze složek české veřejné správy. V teoretické části jsem věnovala svoji pozornost především otázkám, jakým způsobem probíhá komunikace při činnosti pracovníků české daňové správy, jaké formy komunikace jsou nejčastěji využívány v rámci výkonu jejich pracovních aktivit a jaké požadavky jsou kladeny na to, aby jejich komunikace, především pak komunikace externí, probíhala na profesionální úrovni. Proto, abych dokázala vysvětlit, jak nejlépe a efektivně tyto kompetence rozvíjet, bylo důležité vysvětlit, co si pod kompetencemi můžeme představit a především pak, co jsou komunikační kompetence a jaký je jejich význam.

V empirické části svojí práce jsem se snažila tyto teoretické poznatky porovnat s praxí. Svoji pozornost jsem proto zaměřila na to, jakým způsobem jsou rozvíjeny komunikační kompetence v rámci uceleného vzdělávacího systému a jaké kurzy a s jakým obsahovým zaměřením jsou pracovníkům daňové správy v rámci jejich komunikačního rozvoje nabízeny. Ve své práci jsem podrobně popsala a provedla rozbor kurzu, který je zaměřen na rozvoj základních komunikačních kompetencí, tedy kurzu, který představuje startovací most pro absolvování dalších speciálně zaměřených kurzů. Mým cílem bylo zjistit, zdali tímto kurzem jsou získány, potažmo rozvíjeny základní komunikační kompetence – ústní jednání, místní šetření, připravenost na výše uvedené procesní komunikační úkony.

V závěrečné diskuzi pak konstatuji, že vzdělávací systém, týkající se rozvoje komunikačních kompetencí, neodpovídá plně tomu, aby mohlo dojít k jejich efektivnímu rozvoji, ať již z důvodu používaných metod, forem i obsahu jednotlivých jejich kurzů, tak především z důvodu velmi nízké účasti pracovníků české daňové správy.

Z výše uvedeného je patrné, že ani sebelepší vzdělávací systém nemůže být a ani nikdy nebude tak efektivní, pokud se jej nebude moci zúčastnit většina zaměstnanců, pro které jsou tyto kurzy určené.

**Seznam použité literatury**

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků,* 1. vyd.Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
2. BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci (Úvod do firemního vzdělávání)*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 140 s. ISBN nedohledáno.
3. BEDRNOVÁ, E. A KOL. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery.* 1. vyd. Praha : Fortuna, 1999. 157 s. ISBN 80-7168-681-6.
4. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
5. BENEŠ, M. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X.
6. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace.* Přel. J.Rezek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 512 s. přel. z: Essentials of human communication. ISBN 978-80-247-2018-0.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Komunikační kompetence – způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
9. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika.* 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
10. PAUKNEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
11. ROZSYPALOVÁ, M., Čechová, V., Mellanová, A. *Psychologie a pedagogika I pro střední zdravotnické školy*. 1. vyd. Praha: Informatorium, spol. s r.o., 2003. 186 s. ISBN 80-7333-014-8.
12. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie.* Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.
13. ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-8641939-8.
14. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
15. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.* 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
16. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
17. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
18. Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád.
19. Zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech.

**Elektronické dokumenty**

1. Deset nejpoptávanějších dovedností. *Novinky.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/271586-deset-nejpoptavanejsich-dovednosti.html>
2. Popis práce podle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. [cit. 2013-02-18] Dostupný z: <http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/S_4_P7.doc>
3. POUR, P. *Základy komunikace.* Studijní materiál pro pracovníky územníchfinančních orgánů, 2005. 43 s. [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: <http://taxtest.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Bin/iTax.dll/main>
4. Usnesení vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání ve správních úřadech. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Pravidla_1542_2002.pdf>
5. Vzdělávací systém pro intranet TaxTest. [cit. 2012-12-09]. Dostupný z: <http://taxtest.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Bin/iTax.dll/main>

**Seznam příloh**

Příloha 1 - Obecná část komunikačního vzdělávání

Příloha 2 - Speciální část komunikačního vzdělávání

Příloha 3 - Počet absolventů v rámci jednoho finančního úřadu

Příloha 4 - Počet uskutečněných komunikačních kurzů od roku 2004

**Příloha 1** - Obecná část komunikačního vzdělávání

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název kurzu** | **Cíl kurzu** | **Počet hodin** | **Metody výuky** |
| **Vstupní školení** | orientace - teoretické znalosti o formách komunikace | 4 | E – learnig, samostudium |
| **Základy procesní komunikace při správě daní** | externí komunikace, zajištění efektivnějšího ústního komunikování, posun v postojích a znalostech pro ústní jednání a místní šetření | 30 | přednáška, vizualizace, diskuze |
| **Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní** | vědomá sebekontrola,  raná dovednost aktivního naslouchání | 16 | přednáška, vizualizace, výcvik |
| **Zvláštní případy ústních jednání při správě daní** | ucelené znalosti procesního komunikování, zvládání komunikace při místních šetření, ústních jednání, výslechů a při správě daní | 32 | přednáška, vizualizace |

**Příloha 2** - Speciální část komunikačního vzdělávání

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název kurzu** | **Cíl kurzu** | **Počet hodin** | **Metody, techniky** |
| **Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků daňové kontroly** | dovednost připravit se na vedení ústních jednání či výslechů, dovednost písemného protokolování | 16 | přednáška, vizualizace |
| **Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků vyměřování** | dovednost připravit se na vedení ústních jednání či výslechů, dovednost písemného protokolování | 16 | přednáška, vizualizace |
| **Speciální profesní dovednosti při výkonu správy odvodů za porušení rozpočtové kázně** | dovednost zahájit kontrolu, dovednost projednat zprávu o kontrole | 16 | přednáška, vizualizace |
| **Speciální profesní dovednosti při zajišťování daňových pohledávek a vymáhání daňových nedoplatků** | dovednost ústního jednání s daňovým dlužníkem, dovednost soupisu a zajištění movitých věcí při mobiliární exekuce | 16 | přednáška, vizualizace |
| **Speciální profesní dovednosti při registraci daňových subjektů** | znalosti při komunikování při registraci daňových subjektů, posun v postojích a speciální znalosti pro efektivní komunikaci, dovednost přípravy na ústní jednání, dovednost dokumentování těchto jednání písemným protokolem | 16 | přednáška, vizualizace |
| **Speciální profesní dovednosti při výkonu správy majetkových daní** | dovednost ústního jednání s osobami vyššího věku a osobami zdravotně a psychosociálně hendikepovanými, dovednost připravování se na obtížná ústní jednání, dovednost písemného protokolování | 16 | přednáška, vizualizace |
| **Speciální profesní dovednosti v obtížných a ohrožujících situacích zaměstnanců územních finančních orgánů** | dosažení speciálních profesních znalostí a dovedností umožňující účinně čelit korupčním snahám, zastrašování, vyhrožování, vydírání, zvolit optimální způsob reagování v situacích hrozícího fyzického útoku nebo při případném fyzickém napadení | 32 | přednáška, vizualizace |
| **Dokumentování procesních úkonů při správě daní po nabytí účinnosti daňového řádu** | rozvoj kompetencí, které umožňují efektivněji dokumentovat procesní komunikační úkony písemným protokolem, úředním záznamem a obrazovým nebo zvukovým záznamem | 16 | praktická cvičení |

**Příloha 3** – Počet absolventů v rámci jednoho finančního úřadu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Název kurzu** | **Počet účastníků (ks)** | **Počet účastníků (%)** |
| **Vstupní školení modul komunikace** | 1 | 0,94 |
| **Procesní komunikace při správě daní** | 4 | 3,77 |
| **Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní** | 2 | 1,88 |
| **Zvláštní případy ústních jednání při správě daní** | 0 | 0 |
| **Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků daňové kontroly** | 0 | 0 |
| **Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků vyměřování** | 0 | 0 |
| **Speciální profesní dovednosti při výkonu správy odvodů za porušení rozpočtové kázně** | 1 | 1,11 |
| **Speciální profesní dovednosti při zajišťování daňových pohledávek a vymáhání daňových nedoplatků** | 1 | 12,5 |
| **Speciální profesní dovednosti při registraci daňových subjektů** | 0 | 0 |
| **Speciální profesní dovednosti při výkonu správy majetkových daní** | 0 | 0 |
| **Speciální profesní dovednosti v obtížných a ohrožujících situacích zaměstnanců územních finančních orgánů** | 0 | 0 |
| **Dokumentování procesních úkonů při správě daní** | 0 | 0 |

**Příloha 4** - Počet uskutečněných komunikačních kurzů od roku 2004

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název kurzu** | **Počet uskutečněných kurzů** | **Celkový počet účastníků** | **Účast (%)** |
| **Procesní komunikace při správě daní** | 19 | 438 | 3.36 |
| **Rozvíjení způsobilosti pro zvládání procesního komunikování při správě daní** | 19 | 412 | 3,16 |
| **Zvláštní případy ústních jednání při správě daní** | 27 | 655 | 5,03 |
| **Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků daňové kontroly** | 23 | 441 | 3,38 |
| **Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pracovníků vyměřování** | 9 | 181 | 1,39 |
| **Speciální profesní dovednosti při výkonu správy odvodů za porušení rozpočtové kázně** | 6 | 117 | 0,90 |
| **Speciální profesní dovednosti při zajišťování daňových pohledávek a vymáhání daňových nedoplatků** | 6 | 118 | 0,91 |
| **Speciální profesní dovednosti při registraci daňových subjektů** | 3 | 56 | 0,43 |
| **Speciální profesní dovednosti při výkonu správy majetkových daní** | 5 | 99 | 0,76 |
| **Speciální profesní dovednosti v obtížných a ohrožujících situacích zaměstnanců územních finančních orgánů** | 6 | 96 | 0,74 |
| **Dokumentování procesních úkonů při správě daní po nabytí účinnosti daňového řádu** | 25 | 568 | 4,36 |
| **CELKEM** | 148 | 3181 | 24,41 |

**Anotace**

Příjmení a jméno autora: Hana Svobodová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název diplomové práce: Rozvíjení komunikačních kompetencí úředníků

Počet znaků: 80 498

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 24

Klíčová slova: kompetence, komunikace, komunikační kompetence, správce daní, rozvíjení, vzdělávací systém

Tato práce se zabývá komunikací, co vlastně tento pojem představuje, jak je důležitá v životě a především pak v činnosti pracovníků daňové správy, tedy správců daní. Důležitým pojmem v této práci jsou kompetence, především pak kompetence komunikační, které považuji za jedny z klíčových. Proto  této problematice je zevrubně věnovaná jedna z teoretických sekvencí bakalářské práce. Tato práce se především pak zabývá, jakým způsobem lze komunikační kompetence získat a následně je rozvíjet, jaké metody a techniky nejlépe použít, aby mohla být dosažena nebo rozvita komunikační kompetence. Obsahem empirické části bakalářské práce je kompetenční model správců daní, a zdali vzdělávacím kurzem Základy procesní komunikace při správě daní lze získat nebo rozvinout základní komunikační kompetence, které jsou důležité pro činnost správců daní. Závěr práce pak tvoří diskuze o tom, zdali vzdělávací systém je plně kompetentní tomu, aby komunikace pracovníků daňové správy mohla dosáhnout profesionální úrovně.

**Annotation**

Author’s first and last names: Hana Svobodova

Name of department and faculty: Department of Sociology and andragogy, Faculty of Philosophy in Olomouc

Title of thesis: Developing communicational competence in officials

Number of characters: 80 498

Number of attachments: 4

Number of sources of used literature: 24

Key words: competence, communication, communicational competence, tax administrator, development, educational system

The objective of the thesis is communication, what the word means, how important it is in life and especially in activities of tax administration officials, tax administrators in other words. An important term in this kind of work is competence and more importantly competence in communication that I understand to be one of the key aspects. That is why one of the theoretical parts of my thesis pays thorough attention to this particular problem. The thesis then focuses on how communicational competence can be achieved, how it can be further developed, and what are the best techniques and methods to reach this goal so that communicational competence could be gained and further developed. The empirical part of the thesis is the competence model of tax administrators and whether the course *Basic process communication in tax administration* can help them gain or develop elementary communicational competence that is necessary for tax administrators’ activities. The final part then generates a discussion on whether the educational system is fully competent to provide tax administration officials with professional-level communicational skills.