Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ČSI | Česká školní inspekce

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE

na období 2021–2030

2021

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ČSI | Česká školní inspekce

Autorský tým

Mgr. Jiří Novosák, Ph.D., MBA
Ing. Jana Novosáková, PhD., MBA
Mgr. Tomáš Zatloukal, MBA, LL.M., MSc.
PhDr. Ondřej Andrys, MAE, MBA, MPA
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA
doc. RNDr. Aleš Ruda, Ph.D.
Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA
Ing. Blanka Vytrhlíková, MBA
Mgr. Věra Sedláčková

Na zpracování výstupu se rovněž podíleli další zaměstnanci ČŠI a externí spolupracovníci zapojení do řešení projektu „Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci“.

Obsah

1 Úvod ... 1
1.1 Teoreticko-metodická východiska ... 2
2 Hodnocení komunikace v ČŠI ... 5
2.1 Komunikace a koncepční dokumenty ... 5
2.2 Komunikační nástroje a cíle vnitřní a vnější komunikace ... 6
2.2.1 Cíl vnitřní a vnější komunikace – zajištění informovanosti ... 6
2.2.2 Cíl vnitřní a vnější komunikace – posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, zpětná vazba ... 9
2.2.3 Cíl vnitřní a vnější komunikace – utváření obrazu, identity a reputace ČŠI; zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI ... 12
2.3 Vnitřní a vnější komunikace a procesy vykonávaných agend ... 17
2.3.1 Vnitřní komunikace a procesy vykonávaných agend ... 17
2.3.2 Vnější komunikace a procesy vykonávaných agend ... 20
2.4 Zdroje informací pro hodnocení kvality komunikace ... 21
2.5 Hodnocení komunikace v pilotním šetření spokojenosti zaměstnanců ... 22
3 SWOT analýza komunikace v ČŠI ... 26
4 Komunikační strategie ČŠI – strategická, implementační a hodnoticí část ... 28
4.1 Vize ČŠI ... 28
4.2 Cíle a opatření ... 28
4.3 Struktura cílů a opatření ... 38
4.4 Implementace a hodnocení ... 38
5 Příloha č. 1: Analýza mediálních zpráv se vztahem k ČŠI ... 40
5.1 Základní informace a metodika ... 40
5.2 Hlavní zjištění ... 40
6 Příloha č. 2: Podstata teoreticko-metodických východisek ... 44
6.1 Vnější komunikace veřejných organizací ... 44
6.2 Vnitřní komunikace veřejných organizací ... 45
7 Literatura ... 50
8 Seznam tabulek a obrázků ... 53

1 Úvod

Podle usnesení vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 a na toto usnesení navazujícího Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech[1] (dále jen „Metodický pokyn“) je povinností služebních úřadů včetně České školní inspekce (dále jen „ČŠI“) naplnit v období stanoveném tímto pokynem požadavky deseti kritérií zlepšování, a tím zavést tzv. systém řízení kvality. Kritérium zlepšování č. 5 „Systém komunikace ve služebním úřadu“ přiznává zásadní význam oblasti komunikace, a to rovněž v kontextu jejího vlivu na vnější obraz úřadu, na postoje a vztahy zaměstnanců, na motivaci a loajalitu zaměstnanců a jejich ztotožnění se s vizí a cíli úřadu. Pro naplnění požadavků kritéria zlepšování č. 5 „Systém komunikace ve služebním úřadu“ je úkolem ČŠI:

- vnitřním předpisem specifikovat rozsah a průběh potřebné komunikace jak uvnitř ČŠI[2], tak navenek, a to včetně stanovení odpovědností;
- definovat požadavky na používané komunikační nástroje a informační systémy;
- vyhodnocovat aplikované postupy v rámci nastaveného systému komunikace.

Při formulaci uvedených požadavků rozlišuje Metodický pokyn dva základní typy komunikace. Prvním typem je vnitřní komunikace, která především zahrnuje poskytování informací pro organizaci, řízení a výkon agend ČŠI, a to včetně vnitřní komunikace změn, projektů a nových agend a činností. Druhým typem je vnější komunikace, která má vztah jednak k zákonným povinnostem ČŠI při výkonu svěřených agend, jednak k cílům a hodnotám ČŠI ve vazbě na utváření jejího vnějšího obrazu. Součástí vnější komunikace jsou rovněž témata formálního vzhledu výstupů ČŠI (jednotný vizuální styl, logo-manuál) a vyhodnocení externích zdrojů informací (např. informace o nových a změněných předpisech, příjem a zpracování podnětů a stížností).

ČŠI reaguje na uvedené požadavky Metodického pokynu jednak prostřednictvím zpracování vyžadovaného vnitřního předpisu, jednak formulací své komunikační strategie jako podpůrného dokumentu koncepčního charakteru, který vedle analýzy vnitřní a vnější komunikace nastiňuje také představu o podobě jejího dalšího směřování (vize, cíle a opatření). Obrázek č. 1 zachycuje základní schéma postupu zpracování Komunikační strategie ČŠI, která je v souladu s pravidly strategického řízení v ČŠI členěna na:

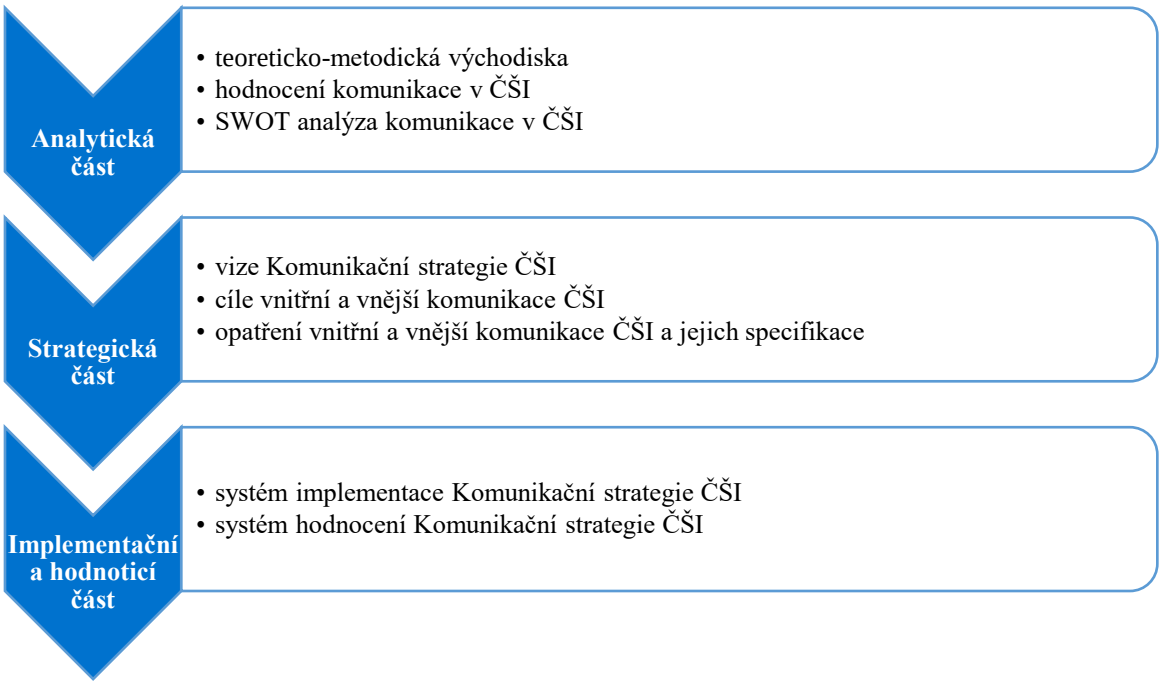
- analytickou část;
- strategickou (návrhovou) část;
- implementační a hodnoticí část.

Komunikační strategie má v tomto ohledu úzkou vazbu na základní koncepční dokumenty ČŠI, které zahrnují Koncepční záměry inspekční činnosti 2021-2030 (dále jen „Koncepční záměry inspekční činnosti“) a Strategii rozvoje ČŠI 2021-2027 s výhledem do roku 2030 (dále jen „Strategie rozvoje ČŠI“). Součástí této vazby je také časový rámec platnosti Komunikační strategie ČŠI pro období 2021-2030.

[1] Blíže viz MV ČR (2018)

[2] V tomto ohledu klade Metodický pokyn rovněž požadavek, aby vnitřní předpis definoval způsob předávání informací v rámci útvarů, a to včetně jasně deklarované odpovědnosti vedoucích zaměstnanců za prokazatelné předávání informací podřízeným zaměstnancům.

Obrázek č. 1: Dílčí části Komunikační strategie ČŠI a postup jejího zpracování



1.1 Teoreticko-metodická východiska

Teoreticko-metodická východiska zpracování Komunikační strategie ČŠI navazují jednak na obsah Metodického pokynu, jednak na poznatky z rešerše odborné literatury zaměřené na problematiku vnější a vnitřní komunikace tak, jak jsou shrnuty v příloze č. 2.

Východisko	Vysvětlení podstaty východiska pro prostředí ČŠI
Komunikace jako základní povinnost veřejné organizace	Komunikační strategie ČŠI zohledňuje otevřené a transparentní informování různých cílových skupin jako základní povinnost veřejných organizací – splnění požadavků legitimity, akontability a veřejné kontroly.
Strategická komunikace	Komunikační strategie ČŠI má úzkou vazbu na hlavní strategické dokumenty ČŠI, tj. Koncepční záměry inspekční činnosti a Strategii rozvoje ČŠI. Tímto způsobem je zajištěna logická provázanost a skladebnost těchto dokumentů.
Cíle vnější a vnitřní komunikace	Teoreticky odůvodněné cíle Komunikační strategie ČŠI především zahrnují: (a) zajištění informovanosti zaměstnanců i externích aktérů; (b) posilování porozumění obsahu komunikace ze strany zaměstnanců i externích aktérů, sdílení informací, znalostí a dovedností a poskytování vzájemné zpětné vazby; (c) utváření obrazu, identity a reputace ČŠI a důvěry v ní; (d) zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI.

Východisko	Vysvětlení podstaty východiska pro prostředí ČŠI
Cíl vnější a vnitřní komunikace – zajištění informovanosti	Komunikační strategie ČŠI respektuje, že pro dosahování cíle informovat zaměstnance a externí aktéry je vhodná jednosměrná komunikace k příjemci sdělení. V tomto ohledu jsou vhodnými komunikačními nástroji intranet a internetové stránky, hromadný e-mail, newsletter, instruktážní video, mediální zprávy či sociální sítě.
Cíl vnější a vnitřní komunikace – posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, zpětná vazba	Komunikační strategie ČŠI respektuje, že pro dosahování cíle posilovat porozumění obsahu komunikace zaměstnanci a externími aktéry, sdílet informace, znalosti a dovednosti a poskytovat vzájemnou zpětnou vazbu (s vazbou na inovace) je vhodná dvousměrná komunikace. Pro tento typ komunikace jsou proto vhodné nástroje umožňující interakci účastníků komunikace, jako jsou například osobní komunikace, online platformy či sociální sítě.
Cíl vnější a vnitřní komunikace – utváření obrazu, identity a reputace ČŠI	Komunikační strategie ČŠI respektuje význam cíle utvářet obraz, identitu a reputaci ČŠI, přičemž zároveň vnímá důležitost jednosměrné i dvousměrné komunikace pro dosahování tohoto záměru. Relevantní tak je využití různých typů komunikačních nástrojů tak, aby přispívaly k utváření obrazu, identity a reputace ČŠI. Komunikační strategie ČŠI dále respektuje jednak vztah mezi utvářením obrazu, identity a reputace ČŠI na jedné straně a utvářením jednotného vizuálního stylu ČŠI na straně druhé, jednak skutečnost, že obraz, identita a reputace ČŠI jsou utvářeny také publicitou a vztahy s médii, s dalšími aktéry i s veřejností. Za tímto účelem stanovuje ČŠI vhodnou agendu a obsahový rámec svých sdělení, včetně komunikace změny a boje s nepravdivými sděleními (*fake news*), přičemž zachovává svůj primární zájem o otevřené, transparentní a odborně správné informování cílových skupin komunikace.
Cíl vnější a vnitřní komunikace – zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Komunikační strategie ČŠI respektuje význam cíle zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Za tímto účelem ČŠI využívá vhodných komunikačních nástrojů, a to včetně organizace společných setkání na úrovni celé organizace i útvarů. Komunikační strategie ČŠI rovněž vnímá důležitost vnitřní kultury ovlivňující komunikaci v ČŠI, a to ve vazbě na pravidla, zvyky a normy komunikace. Ty zahrnují také etická pravidla komunikace.

Východisko	Vysvětlení podstaty východiska pro prostředí ČŠI
Procesy vykonávaných agend a komunikace	Komunikační strategie ČŠI respektuje úzkou vazbu mezi procesy jí vykonávaných agend (činnosti procesů a odpovědnosti za ně) a komunikací. Komunikační strategie ČŠI v tomto ohledu rozlišuje: (a) obecný rámec komunikace, tj. pravidla společná napříč procesy vykonávaných agend, a to s respektováním organizační struktury ČŠI a s rozlišením: (i) komunikace na úrovni organizace (včetně hierarchického směřování komunikace shora-dolů a zdola-nahoru); (ii) komunikace na úrovni útvaru; (iii) komunikace mezi útvary; (b) specifický rámec komunikace pro jednotlivé procesy, kdy posloupnost činností a odpovědností za ně, a tedy i podoba komunikace, vychází především z právních a dalších závazných předpisů. Obecný a specifický rámec komunikace dále zohledňuje cíle, charakter (jednosměrná a dvousměrná), obsah a nástroje komunikace.
Nástroje vnější a vnitřní komunikace	Vnější komunikace může být realizována s využitím řady komunikačních nástrojů, ke kterým patří: (a) osobní komunikace, včetně komunikace v prostředí online platforem; (b) telefon; (c) e-mail, včetně direct mailingu s využitím databáze kontaktů; (d) internetové stránky; (e) mediální zprávy a tiskové konference; (f) sociální média; (g) newsletter (časopis, bulletin); (h) organizace akcí, respektive vystoupení a prezentace na nich; (g) mediální kampaně; (i) propagační nástroje, postery; a (j) udělení ocenění. Také vnitřní komunikace může být realizována s využitím řady komunikačních nástrojů, ke kterým patří: (a) osobní komunikace a porady, včetně komunikace v prostředí online platforem; (b) telefon; (c) e-mail; (d) intranet a internetové stránky; (e) newsletter (časopis, bulletin); a (f) organizace společenských setkání. Komunikační strategie ČŠI usiluje o široké a efektivní využití nástrojů vnější a vnitřní komunikace, a to se zohledněním výběru nástroje a obsahu sdělení v závislosti na: (a) cíli komunikace (viz východiska výše); a (b) cílové skupině komunikace (např. volba vhodné podoby sdělení, volba vhodného jazyka sdělení). ČŠI je přitom otevřená zavádění a rozšiřování moderních prvků komunikace v online prostředí (např. využití hypertextových odkazů; QR kódů; *hashtags*; GIFů).
Rozvoj kompetencí zaměstnanců	Komunikační strategie ČŠI respektuje potřebnost rozvoje kompetencí zaměstnanců v oblastech, které jsou pro vnitřní a vnější komunikaci relevantní.

Východisko	Vysvětlení podstaty východiska pro prostředí ČŠI
Hodnocení kvality komunikace	Komunikační strategie ČŠI bere do úvahy aspekt hodnocení kvality vnější a vnitřní komunikace, a to s využitím dostupné datové základny, kterou mohou především utvářet: (a) průzkumy názorů zaměstnanců a dalších cílových skupin komunikace (např. šetření spokojenosti zaměstnanců); (b) skupinové diskuse, rozhovory a zpětná vazba; (c) monitoring diskusních fór a médií, obsahová analýza sdělení; (d) audit procesů komunikace; a (e) statistiky z ICT nástrojů.

2 Hodnocení komunikace v ČŠI

Hodnocení komunikace v ČŠI navazuje na východiska uvedená v podkapitole 1.1, současně je respektováno rozlišení vnější a vnitřní komunikace.

2.1 Komunikace a koncepční dokumenty

ČŠI ve svých koncepčních dokumentech dlouhodobě zdůrazňuje význam kvality vnitřní a vnější komunikace pro naplňování své vize. V Koncepčních záměrech inspekční činnosti na období 2014-2020 byla problematika komunikace explicitně zahrnuta v obsahu dvou dílčích cílů:

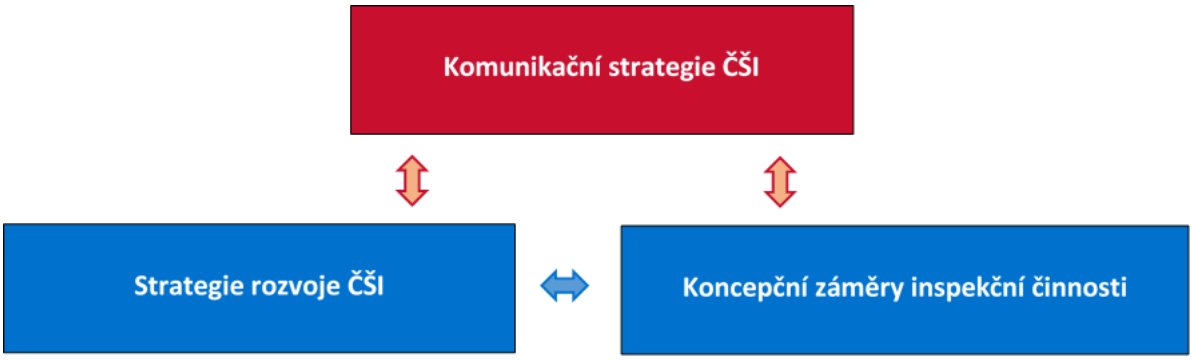
- Dílčí cíl „Zkvalitňování procesů uvnitř ČŠI“ zdůraznil význam vnitřní komunikace jednak v rámci opatření „Zvyšování důvěry zaměstnanců prostřednictvím obousměrné komunikace“, jednak v rámci opatření „Péče o sdílení vize a koncepčního záměru k jejich naplňování uvnitř ČŠI“. V obou opatřeních byla také uvedena vazba na využití ICT pro účely vnitřní komunikace.
- Dílčí cíl „Zkvalitňování komunikace“ zdůraznil význam vnější komunikace ve vazbě na realizaci inspekční činnosti, a to v rámci obousměrné otevřené komunikace a spolupráce s aktéry přímé pedagogické praxe, s odbornou školskou veřejností, se zřizovateli škol a školských zařízení (dále jen „školy“), s rodiči a s ostatní veřejností.

Komunikace zůstává jedním z hlavních témat strategického řízení v ČŠI také pro navazující období 2021-2030, především pak prostřednictvím:

- opatření Koncepčních záměrů inspekční činnosti „Vysoká kvalita vnitřní a vnější komunikace pro plnění úkolů inspekční činnosti“;
- cíle Strategie rozvoje ČŠI „Vysoká kvalita vnitřní a vnější komunikace ČŠI“.

V tomto ohledu je potřeba zajistit soulad Komunikační strategie ČŠI s oběma uvedenými koncepčními dokumenty (viz obrázek č. 2).

Obrázek č. 2: Komunikační strategie a další koncepční dokumenty ČŠI



2.2 Komunikační nástroje a cíle vnitřní a vnější komunikace

Pro naplňování cílů vnitřní a vnější komunikace využívá ČŠI širokou nabídku komunikačních nástrojů, a to včetně nástrojů online komunikace.

2.2.1 Cíl vnitřní a vnější komunikace – zajištění informovanosti

Komunikační nástroje využívané s cílem zajistit informovanost zaměstnanců (vnitřní komunikace) a externích aktérů (vnější komunikace) primárně zahrnují tradiční osobní komunikaci („tváří v tvář“) v její nejrůznější podobě, včetně:

- informování prostřednictvím přímého sdělení či rozhovoru;
- informační schůzky či porady tradičně spojené s informováním zaměstnanců ze strany představeného či vedoucího zaměstnance;
- organizace odborných, vzdělávacích a jiných informačních akcí pro zaměstnance i externí aktéry, případně aktivní účasti zaměstnanců na externě organizovaných akcích.

Osobní komunikace v ČŠI probíhá jak prezenčně, tak v online prostředí s využitím vhodné online komunikační platformy, nejčastěji MS Teams. Osobní komunikace v online prostředí se přitom stala běžným standardem práce v ČŠI v době pandemického virového onemocnění covid-19.

Vedle osobní komunikace je informování zaměstnanců a externích aktérů zajištěno dalšími cestami. Společně s tradiční komunikací e-mailem či telefonem se v případě vnitřní komunikace, tj. pro informování zaměstnanců, jedná především o intranet. Intranet obsahuje informace, dokumenty a datová uložiště potřebné pro výkon svěřených agend, přičemž pro informování zaměstnanců jsou důležité také zápisy z porad a aktuality zveřejňované v sekci „Oznámení“ (viz obrázek č. 3). Zaměstnanci mají povinnost oznámení intranetu průběžné sledovat a zároveň jsou stanoveny útvary či osoby odpovědné za vkládání oznámení na intranet:

- náměstek ústředního školního inspektora (dále jen „NÚŠI“) za informace jednak věcných agend, jednak věcí vysokého významu;
- oddělení právních a vnitřních věcí za informace právního charakteru;
- oddělení ICT za informace v oblasti ICT a hospodářské správy.

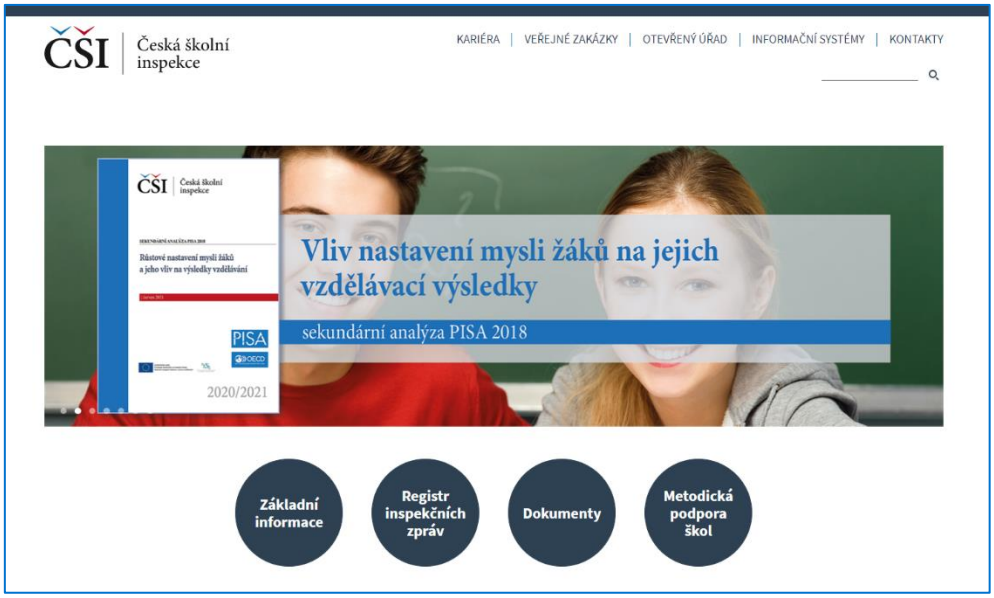
Popsaným způsobem je zajištěna účinnost informační funkce intranetu, tj. poskytování informací zaměstnancům. Analogickou funkci především pro vnější komunikaci plní internetové stránky ČŠI (viz obrázek č. 4), které poskytují jednak základní informace o ČŠI,

jednak aktuální informace relevantní pro vnější komunikaci, a to včetně zveřejňovaných výstupů inspekční činnosti (např. registr inspekčních zpráv). ČŠI sleduje praxi kontinuálního zvyšování technické i vizuální kvality ICT, a to včetně průmětu do oblasti vnitřní a vnější komunikace (např. vizuální podoba intranetu a internetových stránek).

V případě potřeby hromadně informovat zaměstnance o skutečnostech vyšší důležitosti je v ČŠI využíván také mailing na e-mailové adresy zaměstnanců s doménou csicr.cz, a to jak s možností rozesílání hromadného e-mailu při respektování hierarchie organizační struktury ČŠI, tj. rozesílání hromadného e-mailu s mezistupněm na úrovni představených a vedoucích zaměstnanců útvarů, tak s možností přímého rozesílání e-mailu všem zaměstnancům napříč útvary ČŠI. Pro účely vnější komunikace pak ČŠI pracuje s mailing listem externích partnerů, kterým jsou zasílány například informace o výstupech ČŠI v souladu s její vizí budování obrazu kompetentní a důvěryhodné instituce, která poskytuje spolehlivé informace o stavu vzdělávání v České republice.

Obrázek č. 3: Sekce „Oznámení“ intranetu ČŠI

Obrázek č. 4: Úvodní okno internetových stránek ČŠI

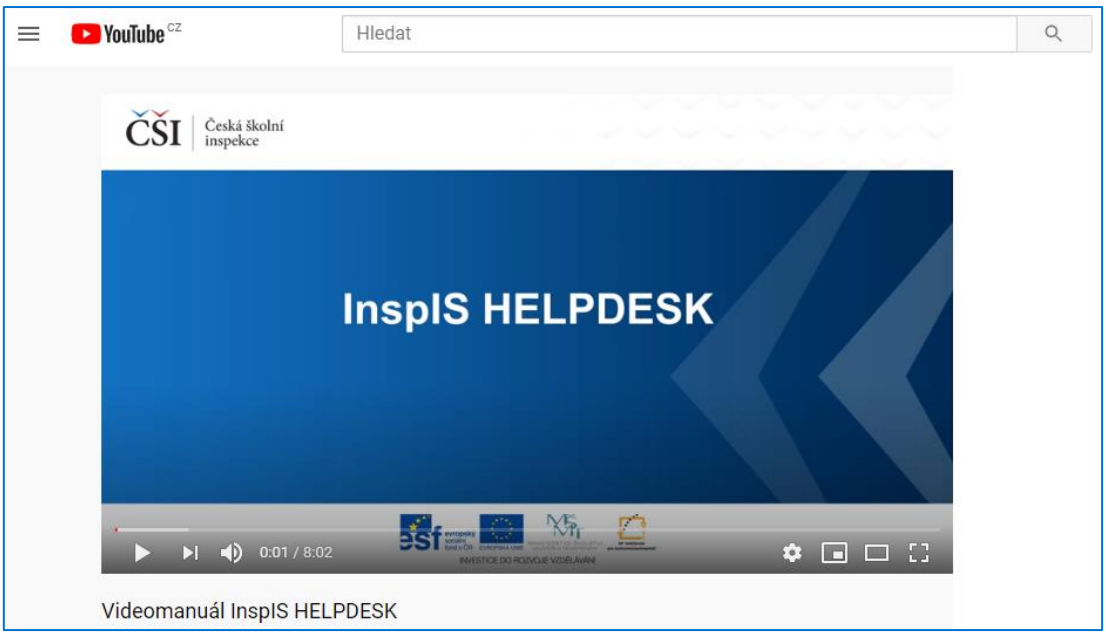


Další nástroje, které ČŠI využívá za účelem informování zaměstnanců a externích aktérů, zahrnují:

- informační bulletin umístěný také na internetových stránkách ČŠI (viz obrázek č. 5);
- psané manuály a instruktážní videa umístěna jak na intranetu ČŠI (např. videomanuály k používání inspekčního informačního systému InspIS), tak v externě přístupném prostředí (viz obrázek č. 6 pro využití prostředí YouTube);
- sociální média, která především zahrnují Facebook a Twitter (viz obrázek č. 7 pro ilustraci využití facebookové stránky ČŠI).

Obrázek č. 5: Informační bulletin ČŠI umístěný na internetových stránkách ČŠI

Obrázek č. 6: Videomanuál pro práci s InspIS HELPDESK v prostředí YouTube



Obrázek č. 7: Facebooková stránka ČŠI

Nástrojem vnější komunikace, který ČŠI využívá za účelem informování externích aktérů a široké veřejnosti, jsou také mediální zprávy. Vedle sdělení, která jsou přímo formulována odpovědnými zaměstnanci, se mediální zprávy dotýkají ČŠI také prostřednictvím zprostředkovatele informace (např. novinář), který tím ovlivňuje utváření jejího mediálního obrazu. V tomto ohledu ČŠI aktivně rozvíjí své vztahy s aktéry mediálního prostředí (např. utváření adresářů kontaktů).

Shrnutí

(a) ČŠI využívá široké spektrum nástrojů vnitřní a vnější komunikace za účelem informování zaměstnanců a externích aktérů. Tuto praxi ČŠI je potřeba vnímat jednak pozitivně, jednak v kontextu výhod a nevýhod využití jednotlivých komunikačních nástrojů. V souladu s moderními trendy lze pozitivně hodnotit rozšiřování využití nástrojů online komunikace (např. online komunikační platformy, videokonference, videomanuály, koncept FAQs), a to také v kontextu potřeb utvářených v době pandemického virového onemocnění covid-19. Za pozitivní lze považovat, že se komunikace v online prostředí stává jedním ze standardů práce zaměstnanců ČŠI.

(b) ČŠI kontinuálně zvyšuje technickou a vizuální kvalitu ICT využívaných ke komunikaci, což je praxe, kterou je vhodné i nadále zachovat při respektování technických a finančních možností. Obecnou příležitostí využití komunikačních nástrojů za účelem informování především externích aktérů pak je dosahování přitažlivé podoby výstupů ČŠI, a to při respektování požadavků na zachování rovněž jejich obsahové kvality.

(c) V rámci vnější komunikace za účelem informování externích aktérů klade ČŠI důraz na zachování a rozvíjení kvality svých vnějších vztahů. Tuto praxi je potřeba vnímat pozitivně s tím, že za příležitost lze považovat pravidelnou aktualizaci, stejně jako rozšiřování externích kontaktů ČŠI.

2.2.2 Cíl vnitřní a vnější komunikace – posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, zpětná vazba

Komunikační nástroje využívané s cílem posilovat porozumění obsahu komunikace, sdílet informace, znalosti a dovednosti, poskytovat zpětnou vazbu a řídit změny v organizaci jsou charakteristické vyššími nároky kladenými na dvousměrnou komunikaci. ČŠI využívá i v této

oblasti řadu nástrojů vnitřní a vnější komunikace, přičemž základním komunikačním kanálem je přirozeně osobní komunikace („tváří v tvář“), která v ČŠI nabývá různých formalizovaných i méně formálních podob:

- První formou osobní dvousměrné komunikace jsou porady, které především zahrnují: (a) porady vedení ČŠI s účastí představených a vedoucích zaměstnanců útvarů, kterých se na poradě řešené agendy týkají; (b) porady vedení ČŠI s řediteli krajských inspektorátů a jejich zástupci; a (c) porady zaměstnanců útvarů. Specificky je možné uvést také zahajovací semináře krajských inspektorátů za účasti vedení ČŠI. Vedle informování zaměstnanců a externích aktérů poskytují porady možnost dvousměrných interakcí mezi zaměstnanci a externími aktéry pro porozumění obsahu komunikace, pro sdílení informací, znalostí a dovedností a pro zajištění zpětné vazby.
- Druhou formou osobní dvousměrné komunikace jsou formalizovaná i neformální diskusní setkání k řešeným úkolům (včetně hodnocení zaměstnanců), a to v různých formátech vzhledem k účastnícím se aktérům (např. vedoucí zaměstnanec a zaměstnanec, zaměstnanci útvaru, zaměstnanci více útvarů, externí aktéři). Tato forma osobní dvousměrné komunikace je přirozeně relevantní pro porozumění obsahu komunikace, pro sdílení informací, znalostí a dovedností i pro zajištění zpětné vazby, obecně je potřeba dbát na potřebnou kvalitu komunikace tak, aby nedocházelo k šíření nežádoucích praktik (např. šíření nesprávných postupů předávaných v rámci neformální komunikace).
- Třetí forma dvousměrné komunikace je spojena s osobním a odborným rozvojem zaměstnanců, kdy vnitřní i vnější komunikace vede k porozumění obsahu komunikace, ke sdílení informací, znalostí a dovedností a k poskytování zpětné vazby. Konkrétně se jedná o: (a) realizaci vzdělávacích akcí v souladu s Plánem vzdělávání ČŠI na daný školní rok; (b) poskytování metodické podpory útvary, které jsou věcně odpovědné za vykonávanou agendu; (c) poskytování podpory začínajícím zaměstnancům (charakter koučinku a mentoringu); a (d) organizaci odborných akcí pro zaměstnance i externí aktéry a aktivní účast zaměstnanců na externě organizovaných odborných akcích. Důležitá je v tomto ohledu praktická orientace komunikace v souladu s potřebami komunikačních partnerů. Svou podstatou je takto koncipovaná dvousměrná komunikace rovněž potenciálním zdrojem inovací a změn.

Pro realizaci tří uvedených forem osobní dvousměrné komunikace je využívána jak prezenční komunikace, tak stále častěji komunikace v online prostředí, především v prostředí online platformy MS Teams.

Tradiční alternativou k uvedeným formám osobní dvousměrné komunikace je komunikace s využitím e-mailu či telefonu, v ČŠI je však zvyšován význam i dalších nástrojů vnitřní a vnější komunikace, které sledují cíle posilovat porozumění obsahu komunikace, sdílet informace, znalosti a dovednosti, poskytovat zpětnou vazbu, případně navrhovat a zavádět inovace a změny. V tomto ohledu se především jedná o využití různých nástrojů založených na ICT, které umožňují interakci účastníků komunikace a mezi něž patří:

- inspekční informační systém InspIS (modul HELPDESK), který umožňuje vznášet dotazy, podněty a požadavky zaměstnanci ČŠI, ale také externími uživateli InspIS;
- sociální média, především Facebook a Twitter;
- společná interní uložiště dat pro jejich sdílení.

Kvalitě dvousměrné vnitřní a vnější komunikace zaměřené na posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování zpětné vazby, případně řízení inovací a změn je v ČŠI věnována vysoká pozornost, což se například projevuje:

- v praxi porad vedení ČŠI s představenými a vedoucími zaměstnanci útvarů v návaznosti na utvářené potřeby;
- v posilování praxe sběru názorů a námětů zaměstnanců pro další zkvalitňování výkonu agend;
- ve zlepšování meziútvarové komunikace na rozhraní procesů;[3]
- v rozšiřování možností inspekčního informačního systému InspIS (modul HELPDESK) pro vnitřní i vnější komunikaci.

Přes tyto skutečnosti zůstává nadále potřebné věnovat kvalitě dvousměrné vnitřní a vnější komunikace, která si klade za cíl posilovat porozumění obsahu komunikace, sdílet informace, znalosti a dovednosti, poskytovat zpětnou vazbu a řídit inovace a změny, vysokou pozornost. Souvisejícími tématy celé problematiky jsou kvalita průběžného hodnocení zaměstnanců ze strany jejich představeného či vedoucího zaměstnance, kvalita dvousměrné komunikace zaměstnanců ve všech fázích plnění týmových úkolů, kvalita poskytování metodické podpory zaměstnancům a kvalita připomínkování vytvářených dokumentů.

Shrnutí

(a) ČŠI využívá široké spektrum nástrojů vnitřní a vnější komunikace za účelem posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování zpětné vazby a řízení změn a inovací. Tuto praxi je potřeba vnímat pozitivně a v kontextu výhod a nevýhod využití jednotlivých nástrojů komunikace. V souladu s moderními trendy lze pozitivně hodnotit rozšiřování využití nástrojů online komunikace (např. online komunikační platformy, inspekční informační systém InspIS – modul HELPDESK, sdílená uložiště, sociální média), a to také v kontextu potřeb utvářených v době pandemického virového onemocnění covid-19. Za pozitivní lze považovat, že se komunikace v online prostředí stává jedním ze standardů práce zaměstnanců v ČŠI.

(b) ČŠI dlouhodobě věnuje pozornost kvalitě dvousměrné vnitřní a vnější komunikace za účelem posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování zpětné vazby a řízení změn a inovací. Tuto praxi je potřebné zachovat i nadále ve všech souvisejících aktivitách, a to jak na úrovni útvarů, tak především mezi útvary (např. komunikace při řešení týmových úkolů zaměstnanců, poskytování metodické podpory, připomínkování materiálů, aktivity pro rozvoj kompetencí zaměstnanců). Obecně je přínosné klást důraz na praktický aspekt obsahu komunikace v souladu s potřebami jejích účastníků a předcházet nežádoucím dopadům nekvalitní neformální komunikace.

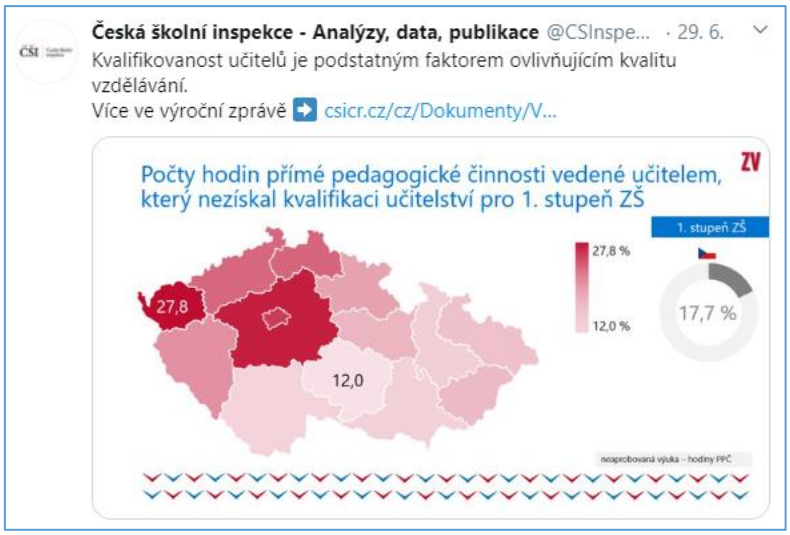
[3] Příkladem může být rozdělení odpovědností za personální procesy mezi oddělením právních a vnitřních věcí, oddělením profesního rozvoje a oddělením účetnictví a ekonomických informací.

2.2.3 Cíl vnitřní a vnější komunikace – utváření obrazu, identity a reputace ČŠI; zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI

Ve své vizi klade ČŠI dlouhodobě důraz na hodnoty profesionality, odbornosti a kompetentnosti, stejně jako objektivity, nestrannosti, důvěryhodnosti a transparentnosti. Tyto hodnoty by se měly promítat při výkonu agend svěřených ČŠI, a to například v profesionální, odborné a kompetentní práci zaměstnanců nebo při poskytování objektivních, nestranných, důvěryhodných a transparentních informací o stavu vzdělávání v České republice. ČŠI věnuje vysokou pozornost průmětu hodnot své vize také do vnitřní a vnější komunikace, jak například dokládá:

- posilování logické provázanosti výstupů inspekční činnosti (inspekční zpráva, protokol o kontrole) s argumentací založenou na datových a informačních zdrojích z hodnocení a sledování podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ve školách a zároveň s posunem důrazu od formální kontroly k hodnocení kvalitativních aspektů vzdělávání;
- posilování standardů mluvené komunikace a komunikační kultury – formální správnost, plynulost a argumentační vyváženost (např. sdělování obsahu inspekčních zjištění a jejich prezentace na úrovni vedení škol a zřizovatele);
- formulace analytických výstupů (např. výroční zprávy, tematické zprávy, sekundární analýzy) založených na stále širší množině pokročilých metod kvantitativního a kvalitativního zpracování datových a informačních zdrojů (např. víceúrovňové regresní modely, explorační faktorová analýza, prostorová vizualizace, vizualizace vztahů v sítích);
- uplatňování vícestupňového systému připomínkování a supervize vytvářených výstupů vykonávaných agend (hlavní řešitel, zpracovatelský tým, představený a vedoucí zaměstnanec), a to jak na úrovni krajských inspektorátů, tak na úrovni útvarů ústředí;
- formulace sdělení vnitřní a vnější komunikace při respektování metodické a vizuální kvality zpracování (viz obrázek č. 8 pro příklad sdělení s využitím Twitteru).[4]

Obrázek č. 8: Příklad sdělení vnější komunikace umístěné na Twitteru ČŠI



[4] Informace o mediálních zprávách se vztahem ke své činnosti získává ČŠI prostřednictvím každodenního monitoringu médií. Za pozitivní lze považovat skutečnost, že ve více než 1 600 mediálních zprávách, u nichž byl (v monitoringu médií) v roce 2019 a na začátku roku 2020 zaznamenán vztah k ČŠI, byl jejich mediální rámec dominantně utvářen v souladu s vizí ČŠI jako odborné autority a hodnotitele vzdělávací soustavy (viz Příloha č. 1).

V rámci své vnitřní a vnější komunikace věnuje ČŠI pozornost také vizuálnímu aspektu své prezentace (např. podoba využívaných komunikačních nástrojů, podoba utvářených výstupů vnitřní a především vnější komunikace).[5] Za tímto účelem využívá ČŠI svůj grafický manuál, který definuje základní pravidla jednotného vizuálního stylu:

- Logo ČŠI se skládá ze dvou částí v podobě zkratky ČŠI a slovního označení Česká školní inspekce, přičemž obě části jsou od sebe odděleny šedou svislou linkou. Z hlediska barev je černá barva písma doplněna modrou a červenou barvou, tj. českými národními barvami, které jsou použity pro vykreslení háčků nad písmeny C a S (viz obrázek č. 9). V případě potřeby, jako jsou například aplikace loga na tmavou podkladovou plochu či jednobarevný tisk, je možné využít také barevně alternativní varianty loga ČŠI (viz obrázek č. 10). Grafický manuál definuje také zkrácenou verzi loga, kterou tvoří jen jeho levá část, tj. zkratka ČŠI a dále tzv. podznačky, tj. loga v jiné jazykové mutaci (např. anglický jazyk). ČŠI také respektuje potřeby spojené s různou velikostí loga, respektive pravidlo ochranného prostoru loga.

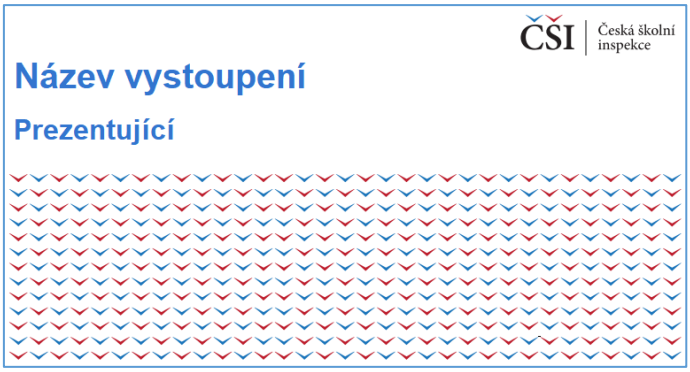
Obrázek č. 9: Logo ČŠI – základní barevná varianta

Obrázek č. 10: Logo ČŠI – barevně alternativní varianty

- V logu obsažené háčky v národních barvách představují symbol, který ČŠI využívá také samostatně jako dekorativní prvek. Příkladem využití je úvodní strana šablony prezentace ČŠI (viz obrázek č. 11).
- Barvy používané pro vnitřní, a především vnější komunikaci ČŠI odpovídají barvám obsaženým v jejím logu. Základní barvy ČŠI jsou: (a) modrá – Pantone 285; (b) červená – Pantone 186; a (c) doplňkově černá a šedá – Pantone Cool Gray 7C, přičemž využít lze i libovolné odstíny uvedených barev, tedy barev, které vhodně doplňují barvy základní (viz obrázek č. 12 pro příklad využití základních barev ČŠI).

[5] Na tvorbě nejdůležitějších výstupů (např. koncepční dokumenty, výroční zpráva) spolupracuje ČŠI také s profesionálním grafikem.

Obrázek č. 11: Symbol háčku v národních barvách jako dekorativní prvek prezentace ČŠI



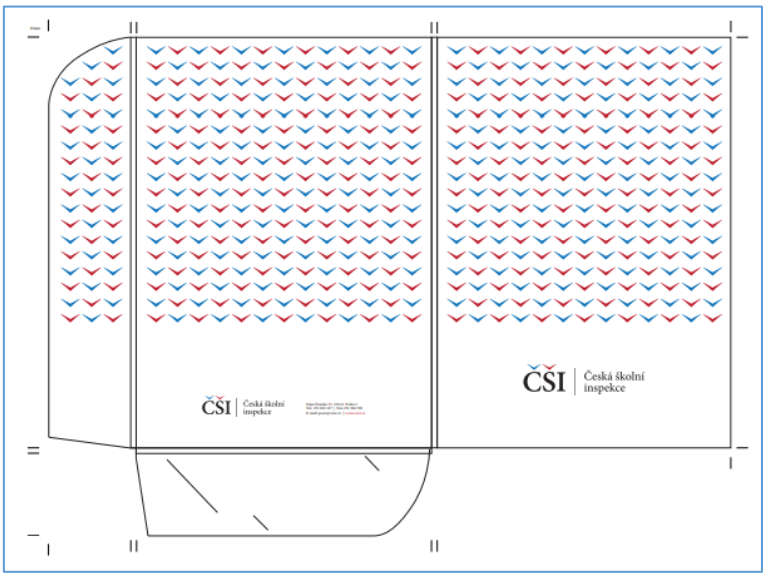
Obrázek č. 12: Využití základních barev ČŠI – příklad obálky tematické zprávy

- Pro zpracování svých výstupů využívá ČŠI vzory písemností (např. inspekční zpráva, protokol o kontrole), respektive šablony výstupů (např. tematická zpráva), které zajišťují jednotný přístup k jejich zpracování z hlediska vizuálního (např. používané písmo[6] pro základní text i nadpisy; podoba obálky výstupů). V případě stanovených písemností (např. inspekční zpráva, protokol o kontrole) není využíváno logo ČŠI, ale malý státní znak České republiky.
- ČŠI využívá pravidel vizuálního stylu také pro účely utváření merkantilních tiskovin (např. vizitky, dopisní papír, dopisní obálka, desky s chlopní, razítko). Takto je například nedílnou součástí vizitek logo ČŠI v odpovídající rozměrové velikosti a s respektováním principu ochranného prostoru loga. Dále je sledovaná praxe, že tituly, jméno a příjmení zaměstnance je uvedeno modře, odkaz na internetové stránky červeně a zbývající text (zařazení

[6] Písmem určeným pro sazbu je Minion Pro. Písmem pro běžnou komunikaci je Times New Roman. Písmem pro e-mailovou komunikaci je Calibri.

zaměstnance, adresa, kontaktní údaje) černě. Písmo odpovídá písmu určenému pro sazbu. Analogicky se postupuje u dalších merkantilních tiskovin (viz obrázek č. 13 pro příklad vzorové podoby desek s chlopní).

Obrázek č. 13: Příklad využití pravidel jednotného vizuálního stylu pro desky s chlopní

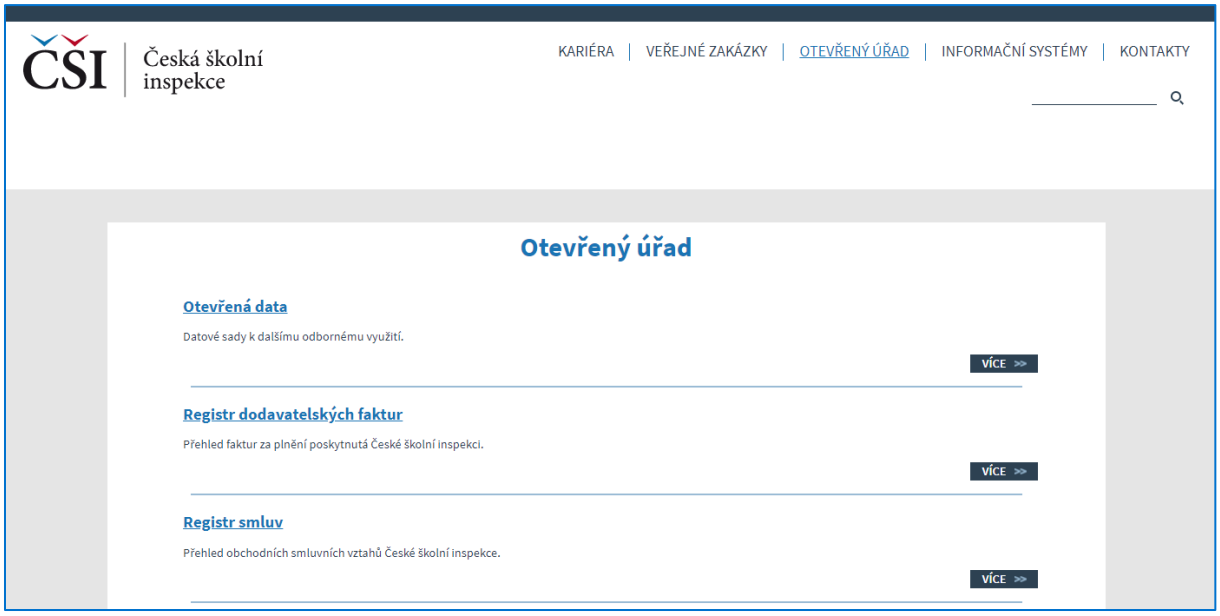


Pro utváření obrazu ČŠI jako transparentní organizace je relevantní ještě další aspekt její vnější komunikace, který je spojený s konceptem otevřeného úřadu (viz obrázek č. 14). ČŠI v tomto ohledu naplňuje požadavky právních a jiných závazných předpisů či relevantních koncepčních dokumentů, především pak požadavky na poskytování a zveřejňování informací podle:

- zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- legislativy v oblasti personální, finanční, majetkové a jiných;
- Akčního plánu ČR Partnerství pro otevřené vládnutí na období let 2020 až 2022 (zveřejňování tzv. otevřených dat).

Požadavkům právních a jiných závazných předpisů či relevantních koncepčních dokumentů je nutné nadále věnovat vysokou pozornost.

Obrázek č. 14: ČŠI jako otevřený úřad – zveřejňování informací na internetových stránkách



Z dlouhodobého hlediska je pro ČŠI žádoucí věnovat pozornost cíli posilovat sounáležitost zaměstnanců s její vizí a hodnotami, potažmo s ČŠI jako organizací. Uplatňování nástrojů souvisejících s tímto cílem (např. nástroje kariérního rozvoje zaměstnanců, společenská komunikace neformálního charakteru, šetření spokojenosti zaměstnanců) je proto odůvodněným záměrem ČŠI. Důležitou roli v tomto ohledu hraje vnitřní komunikační kultura, přičemž jedním ze souvisejících témat je rozvoj komunikačních kompetencí zaměstnanců, mimo jiné v oblastech:

- jazykové kultury a prezentačních dovedností;
- argumentace, vyjednání, jednání v krizových situacích;
- poskytování efektivní zpětné vazby;
- mentoringu a koučinku;
- mediálního tréninku;
- jazykového vzdělávání.

Doplňme, že uváděné kompetence zaměstnanců je možné rozvíjet nejen prostřednictvím vzdělávacích aktivit, ale také prostřednictvím jiných aktivit osobního a odborného rozvoje (např. aktivity založené na konceptu modelových rolí, aktivity založené na výměně znalostí a dovedností, aktivity samostudia).

Shrnutí

(a) ČŠI klade ve své práci důraz na hodnoty profesionality, odbornosti a kompetentnosti, stejně jako objektivity, nestrannosti, důvěryhodnosti a transparentnosti. V tomto ohledu je potřeba hodnotit dlouhodobější směřování vnitřní, a především vnější komunikace vykonávaných agend ČŠI (např. argumentační podloženost sdělení komunikace, využití pokročilých metod zpracování datových a informačních zdrojů, vícestupňová supervize a připomínkování utvářených výstupů, obsahový rámec sdělení komunikace) pozitivně. ČŠI by měla praxi průmětu svých hodnot do podoby vnitřní a vnější komunikace nadále důsledně zachovávat.

(b) V rámci své vnitřní, a především vnější komunikace respektuje ČŠI pravidla jednak jednotného vizuálního stylu formulovaná v grafickém manuálu, jednak otevřeného úřadu (např. zveřejňování smluvních vztahů, zveřejňování otevřených datových souborů). Tento přístup je potřeba hodnotit pozitivně a i nadále sledovat při výkonu agend ČŠI.

(c) Významným faktorem, který ovlivňuje kvalitu vnější a vnitřní komunikace, je vnitřní komunikační kultura. Ta je utvářena dlouhodobě, přičemž významnou roli hrají v tomto ohledu komunikační kompetence zaměstnanců. Ty jsou získávané jak vzděláváním, tak jinými formami osobního a odborného rozvoje. ČŠI by měla rozvoji komunikačních kompetencí svých zaměstnanců nadále věnovat vysokou pozornost.

2.3 Vnitřní a vnější komunikace a procesy vykonávaných agend

Průběh vnitřní a vnější komunikace v ČŠI je primárně založený na procesech vycházejících z právních a dalších závazných předpisů, významnou roli hraje také neformální komunikace. Základní rámec komunikace zaměstnanců ČŠI se dále řídí etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy a pravidly etiky státních zaměstnanců, které vyžadují, aby zaměstnanec:

- vystupoval kultivovaně, vyjadřoval se spisovně, dbal na odpovídající verbální i neverbální komunikaci;
- jednal zdvořile, vstřícně, s porozuměním, ochotou a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí, bez ohledu na národnost, pohlaví, etnický či rasový původ, náboženství či víru, věk, sexuální orientaci či zdravotní postižení a nepřipouštěl diskriminaci či obtěžování;
- přistupoval k dotčeným osobám taktně, vlídně a ohleduplně, způsobem přiměřeným jejich sociálním a komunikačním potřebám, a respektoval jejich individualitu a důstojnost;
- vystupoval vůči dotčeným osobám tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, a informoval je jasně, přesně, úplně, pravdivě a srozumitelně;
- při výkonu služby dbal na čistotu a úpravu svého zevnějšku, tj. vhodnou volbu oděvu.

Na zaměstnance ČŠI je dále kladen požadavek, aby respektovali další standardy a zásady, které jsou ve dvou uvedených dokumentech obsaženy.

2.3.1 Vnitřní komunikace a procesy vykonávaných agend

Průběh vnitřní komunikace v ČŠI lze charakterizovat ve dvou základních rovinách. První rovina stanovuje obecný rámec vnitřní komunikace, jenž je společný pro všechny procesy agend, které

ČŠI vykonává. Tabulka č. 1 charakterizuje obecný rámec vnitřní komunikace v ČŠI vzhledem k její organizační struktuře s rozlišením:

- komunikace na úrovni celé organizace směrem od vedení ČŠI, tj. od ústředního školního inspektora (dále jen „ÚŠI“) a NÚŠI, k zaměstnancům (komunikace shora-dolů);
- komunikace na úrovni celé organizace směrem od zaměstnance k představeným a vedoucím zaměstnancům útvarů vyšších úrovní organizační struktury ČŠI (komunikace zdola-nahoru);
- komunikace na úrovni útvaru;
- komunikace mezi útvary.

Tabulka č. 1: Charakteristika vnitřní komunikace v ČŠI – obecný rámec

Úroveň komunikace	Popis hlavních způsobů komunikace	Charakter komunikace	Obsah komunikace
Organizace (shora-dolů)	V rámci pravidelných porad vedení ČŠI jsou stanoveny operativní úkoly a k nim odpovědné osoby a termíny realizace. Úkoly z porad vedení ČŠI, stejně jako další aktuální informace, jsou vůči zaměstnancům komunikovány různými způsoby, které především zahrnují: (a) zveřejnění zápisu z porady vedení ČŠI a aktuálních informací na intranetu; (b) informování představených či vedoucích zaměstnanců útvarů (např. porada, hromadný e-mail), kteří zajišťují další rozšíření informace podřízeným zaměstnancům v rámci komunikace na úrovni útvaru; (c) informování zaměstnanců přímo vedením ČŠI (např. hromadný e-mail, prezenční či online setkání se zaměstnanci). Další možné způsoby komunikace vůči všem zaměstnancům zahrnují newsletter a další psané dokumenty, videomanuály, využití interních datových uložišť, případně jiné komunikační nástroje.	Především jednosměrná komunikace; dvousměrná komunikace zejména pro vyjasnění stanovených úkolů (zodpovězení otázek)	Především organizační záležitosti, jako jsou rozdělení úkolů, stanovení odpovědností a časového rámce řešení, informování zaměstnanců
Organizace (zdola-nahoru)	Specifickým nástrojem pro komunikaci žádostí, dotazů, podnětů a návrhů změn zaměstnance k představeným a vedoucím zaměstnancům útvarů vyšších úrovní organizační struktury ČŠI je inspekční informační systém InspIS (modul HELPDESK). Pro komunikaci na úrovni celé organizace směrem od zaměstnance k představeným a vedoucím zaměstnancům útvarů vyšších úrovní organizační struktury ČŠI lze využít také tradiční způsoby komunikace (např. osobní komunikace). Typicky je v tomto ohledu respektována hierarchie organizační struktury ČŠI.	Převážně dvousměrná komunikace při řešení žádostí, dotazů, podnětů a návrhů změn zaměstnanců	Podávání žádostí, dotazů, podnětů a návrhů změn zaměstnanci

Úroveň komunikace	Popis hlavních způsobů komunikace	Charakter komunikace	Obsah komunikace
Útvar	Základní východiska pravidel komunikace na úrovni útvaru upravují příslušná ustanovení Organizačního řádu a Pracovního a služebního řádu ČŠI: (a) Představený či vedoucí zaměstnanec má odpovědnost za organizaci práce útvaru, a tedy i utváření pracovních týmů. (b) Představený či vedoucí zaměstnanec má povinnost řídit, organizovat a kontrolovat (hodnotit) práci podřízených zaměstnanců. (c) Představený či vedoucí zaměstnanec má pravomoc zadávat podřízeným zaměstnancům úkoly a pokyny k nim. (d) Pověření zaměstnanci mají pravomoc koordinovat a metodicky řídit práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu metodické pokyny (např. vedení inspekčního týmu, plnění úkolů uvádějícího zaměstnance). V návaznosti na uvedená východiska a v závislosti na stanoveném cíli je volena nejvhodnější forma (jednosměrná či dvousměrná) a nástroj komunikace.	Kombinace jednosměrné a převažující dvousměrné komunikace v závislosti na cíli komunikace, respektive na vztahu nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců	Řízení a organizace práce útvaru, stanovení úkolů a odpovědností za ně Plnění úkolů, včetně týmových úkolů Kontrola a hodnocení plnění úkolů Metodická podpora, poskytování zpětné vazby, sdílení informací, znalostí a dovedností, připomínkování
Mezi útvary	Základní východiska pravidel komunikace mezi útvary upravují příslušná ustanovení Organizačního řádu a Pracovního a služebního řádu ČŠI: (a) Za útvar vystupuje v ústním i písemném jednání představený či vedoucí zaměstnanec v rozsahu daných kompetencí. (b) Představený a vedoucí zaměstnanec mohou jednáním ve zdůvodněných případech pověřit také jemu podřízeného zaměstnance. (c) Pověření zaměstnanci mají pravomoc koordinovat a metodicky řídit práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu metodické pokyny (např. metodická podpora zaměstnanců dalších útvarů, vedení týmu při řešení meziútvarového úkolu). V návaznosti na uvedená východiska a v závislosti na stanoveném cíli je volena nejvhodnější forma (jednosměrná či dvousměrná) a nástroj komunikace.	Kombinace jednosměrné a převažující dvousměrné komunikace v závislosti na cíli komunikace	Koordinace a plnění meziútvarových úkolů Metodická podpora, poskytování zpětné vazby, sdílení informací, znalostí a dovedností, připomínkování

Druhá rovina stanovuje specifický rámec vnitřní komunikace, jenž je pro každý proces agend, které ČŠI vykonává, jedinečný. Specifický rámec procesů vnitřní komunikace je upraven především právními a dalšími závaznými předpisy.[7] Vnitřní komunikace v ČŠI respektuje odpovědnosti za dílčí činnosti procesů tak, jak jsou v těchto předpisech uvedeny. Vedle toho ČŠI využívá podpůrné nástroje, které specifikují posloupnost dílčích činností procesů

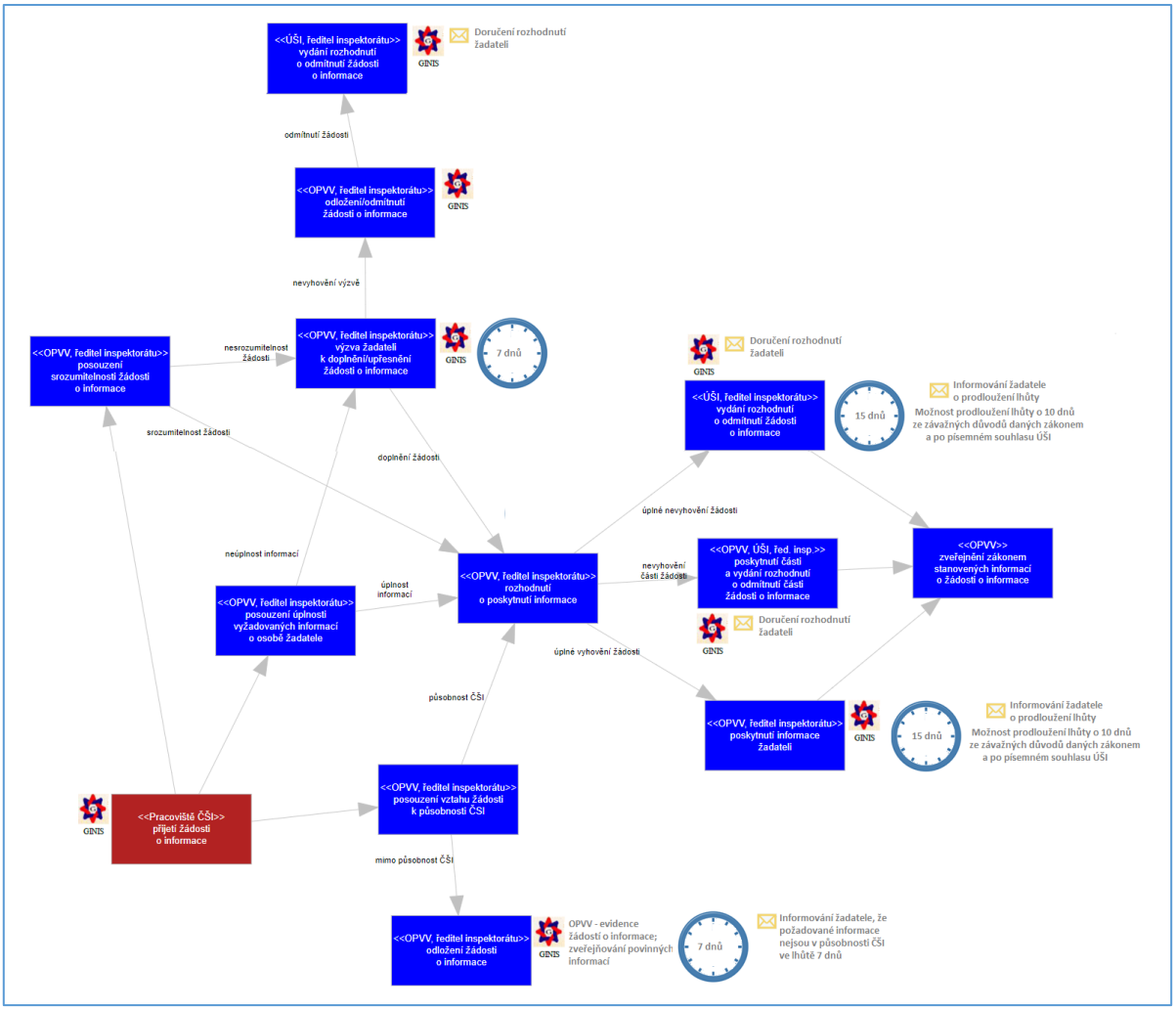
[7] Respektováno je v tomto ohledu ustanovení Organizačního řádu ČŠI, podle něhož platí: „Hlavní činnost ČŠI, podrobnosti a úkoly jednotlivých útvarů a zaměstnanců jsou upřesněny v dalších vnitřních předpisech."

a odpovědností za ně, a tím rovněž podporují kvalitu vnitřní komunikace. Konkrétně se jedná o:

- metodiky, workflow, procesní mapy (viz obrázek č. 15 pro příklad procesní mapy);
- softwarové nástroje v inspekčním informačním systému InspIS, které jsou založeny na dílčích stavech workflow konkrétní akce a případných posunech v jejich vlastnictví (komunikace), přičemž prostřednictvím softwarového nástroje je možné také zasílat upozornění, tzv. notifikační e-maily, například na blížící se či uplynulý termín.

Důležitým záměrem obou podpůrných nástrojů je specifikovat odpovědnosti meziútvarové komunikace a tímto způsobem podporovat kvalitu vnitřní komunikace na meziútvarovém rozhraní procesů.

Obrázek č. 15: Procesní mapa pro proces vyřizování žádostí podle zákona č. 106/1999 Sb.



2.3.2 Vnější komunikace a procesy vykonávaných agend

Obecný rámec vnější komunikace, jenž je společný pro všechny procesy ČŠI vykonávaných agend, vychází především z právních a dalších závazných předpisů a je utvářen zejména následujícími pravidly:

- V ústním a písemném jednání vystupuje za útvar jeho představený nebo vedoucí zaměstnanec, a to v rozsahu jemu stanovených pravomocí. Na základě pověření představeného nebo vedoucího zaměstnance může v rozsahu jemu stanovených pravomocí vystupovat za útvar také podřízený zaměstnanec. Tímto je ukotvena pravomoc zaměstnanců k vnější komunikaci při plnění jejich služebních a pracovních úkolů.
- Dokumenty odesílané mimo ČŠI schvaluje bezprostředně nadřízený zaměstnanec, případně ÚŠI nebo NÚŠI v závislosti na stanovených pravomocích a obsahu dokumentu. Specifikace dokumentů se mimo jiné řídí příslušnými ustanoveními Jednacího řádu ČŠI, které explicitně uvádějí dokumenty projednávané v poradě vedení ČŠI.

Specifický rámec vnější komunikace je pro jednotlivé procesy ČŠI vykonávaných agend jedinečný. Pravidla specifického rámce vnější komunikace jsou především rozvedena v souvisejících právních a dalších závazných předpisech. K dosahování její vysoké kvality jsou i v případě vnější komunikace využívány podpůrné nástroje, které především zahrnují workflow, procesní mapy a softwarové nástroje (viz obrázek č. 15 pro zachycení procesní mapy jednoho z procesů vnější komunikace – vyřizování žádostí podle zákona č. 106/1999 Sb.).

Shrnutí

(a) Pro vnitřní i vnější komunikaci v ČŠI lze vymezit její obecný rámec, který je společný pro všechny procesy vykonávaných agend, a specifický rámec, který je vlastní jednotlivým procesům. Při formulaci obecného rámce vnitřní komunikace lze dále rozlišit komunikaci na úrovni organizace, komunikaci na úrovni útvarů a meziútvarovou komunikaci. Obecný i specifický rámec vnitřní a vnější komunikace v ČŠI je utvářen především právními a dalšími závaznými předpisy, důležitým dílčím aspektem přitom jsou pravidla etiky státního zaměstnance vztahující se k jeho vystupování a jednání. Významnou roli hraje také neformální podoba komunikace.

(b) ČŠI sleduje záměr dosahovat vysoké kvality vnitřní i vnější komunikace, k čemuž využívá vhodných podpůrných nástrojů procesního řízení. Mezi tyto nástroje patří metodiky, workflow, procesní mapy, a dále pak softwarové nástroje s nastaveným workflow stavů procesů a odpovědností za přechod mezi nimi. Takovou praxi je potřeba hodnotit pozitivně a nadále v práci ČŠI využívat.

2.4 Zdroje informací pro hodnocení kvality komunikace

Pro hodnocení kvality komunikace v ČŠI lze identifikovat řadu příležitostí pro zvýšení systematičnosti dosavadní praxe v této oblasti. Teoreticko-metodická východiska pro zpracování komunikační strategie ČŠI ukázala na několik zdrojů dat, které lze za tímto účelem využívat, především pak:

- skupinové diskuse a rozhovory se zaměstnanci a externími aktéry;
- průzkumy názorů a šetření spokojenosti zaměstnanců a dalších cílových skupin komunikace;
- audit procesů vztahujících se ke komunikaci v ČŠI;
- reporty z elektronických nástrojů komunikace využívaných v ČŠI;
- monitoring diskusních fór a médií a obsahovou analýzu mediálních sdělení o ČŠI (včetně sociálních médií).

V kontextu uvedených příležitostí je důležité, že ČŠI postupně implementuje do své praxe dílčí součásti systému řízení kvality, které jsou relevantní pro hodnocení komunikace a které zahrnují:

- systém šetření spokojenosti;
- systém řízení změn;
- soubor procesních map;
- nové softwarové nástroje, které souvisejí s komunikací zaměstnanců.

Uvedené součásti systému řízení kvality v ČŠI poskytují relevantní data pro hodnocení vnitřní i vnější komunikace v ČŠI, to je nedílnou částí strategického řízení komunikace (viz také podkapitola 2.1).

Shrnutí

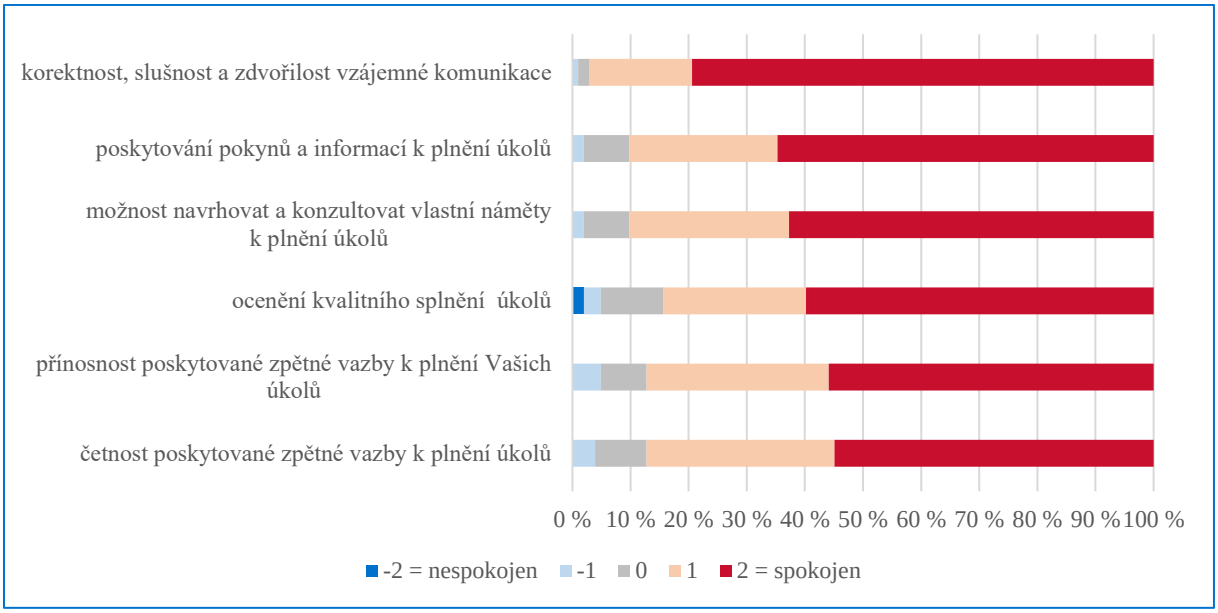
(a) ČŠI zatím plně nevyužívá všechny možnosti pro hodnocení a analýzu dat týkajících se vnitřní a vnější komunikace. Nové příležitosti jsou v této oblasti utvářeny v souvislosti se zavedením dílčích elementů systému řízení kvality v ČŠI (např. systém šetření spokojenosti zaměstnanců, audit procesů a utváření souboru procesních map, elektronizace procesů, systém řízení změn).

(b) Hodnocení kvality vnitřní a vnější komunikace je významnou součástí strategického řízení v ČŠI.

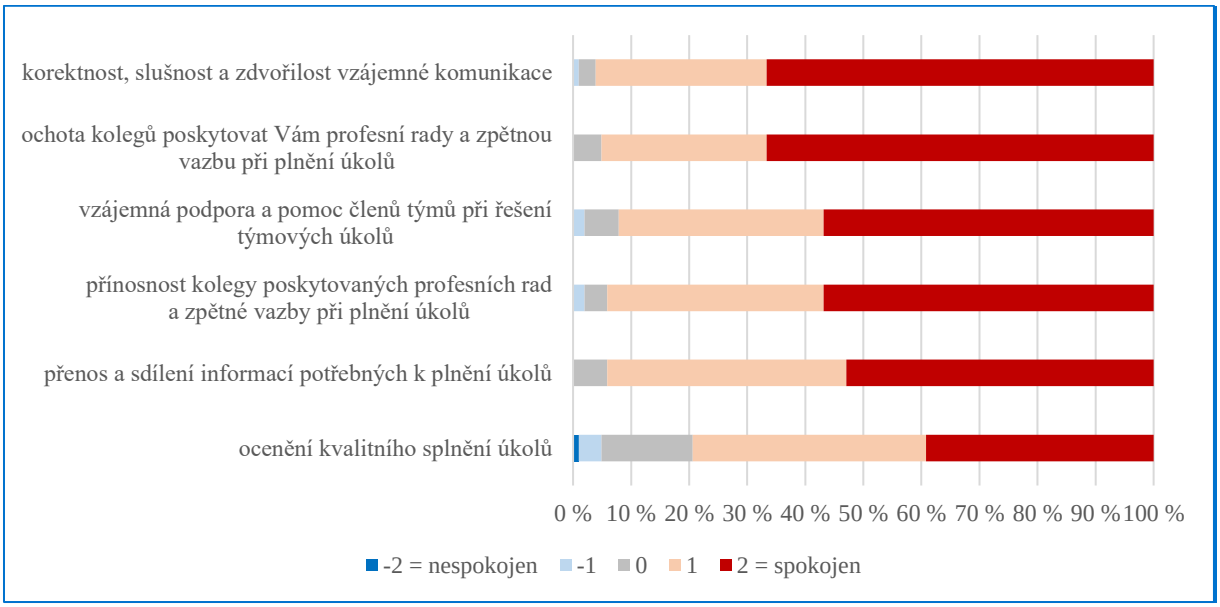
2.5 Hodnocení komunikace v pilotním šetření spokojenosti zaměstnanců

Komunikace byla jedno z důležitých témat pilotního šetření spokojenosti zaměstnanců, které proběhlo v červenci 2020, tj. spíše na začátku pandemického virového onemocnění covid-19, a kterého se účastnil výběrový soubor 102 zaměstnanců ze všech pracovišť ČŠI. Dále stručně popsaná hlavní zjištění z vyhodnocení odpovědí pilotního šetření proto nezachycují plošný pohled všech zaměstnanců, v kontextu úvah o vnitřní a vnější komunikaci však poskytují přínosné poznatky. Obrázek č. 16 zachycuje úroveň spokojenosti zaměstnanců s vybranými aspekty komunikace a spolupráce s jejich představeným či vedoucím zaměstnancem, obrázek č. 17 pak s vybranými aspekty komunikace a spolupráce s kolegy v útvaru.

Obrázek č. 16: Míra spokojenosti zaměstnanců s vybranými aspekty komunikace a spolupráce s jejich představeným či vedoucím zaměstnancem (výběrový soubor zaměstnanců)



Obrázek č. 17: Míra spokojenosti zaměstnanců s vybranými aspekty komunikace a spolupráce s kolegy v útvaru (výběrový soubor zaměstnanců)



Primárně je možné pozorovat vysoký podíl zaměstnanců uvádějících svou spokojenost s hodnocenými aspekty komunikace a spolupráce. Ukazují se také některá doplňující zjištění. V případě komunikace a spolupráce s představeným či vedoucím zaměstnancem lze pozorovat mírně klesající spokojenost při přechodu z jednosměrné komunikace (poskytování pokynů a informací) ke komunikaci dvousměrné (poskytování zpětné vazby k plnění úkolů). Příležitosti lze spatřovat také v praxi nadřízených zaměstnanců, která je spojena s oceněním kvalitně splněného úkolu podřízeným zaměstnancem (viz obrázek č. 16). Podobná zjištění lze identifikovat pro hodnocení komunikace a spolupráce s kolegy v útvaru, příležitosti je však zde možné pozorovat i v komunikaci spojené s výměnou a sdílením informací potřebných k plnění úkolů (viz obrázek č. 17).

Tabulka č. 2 zachycuje úroveň spokojenosti zaměstnanců s komunikací mezi útvary ČŠI. Vedle primární informace opětovně ukazující na převažující spokojenost zaměstnanců lze identifikovat potřebu dlouhodobě věnovat pozornost meziútvarové komunikaci:

- v rámci maticové organizační struktury na průsečících projektových a neprojektových činností, respektive agend inspekční činnosti a činností souvisejících s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu;
- mezi ústředím a inspektoráty v rámci výkonu inspekční činnosti, a to včetně vazby na metodickou podporu např. v oblasti právních výkladů.

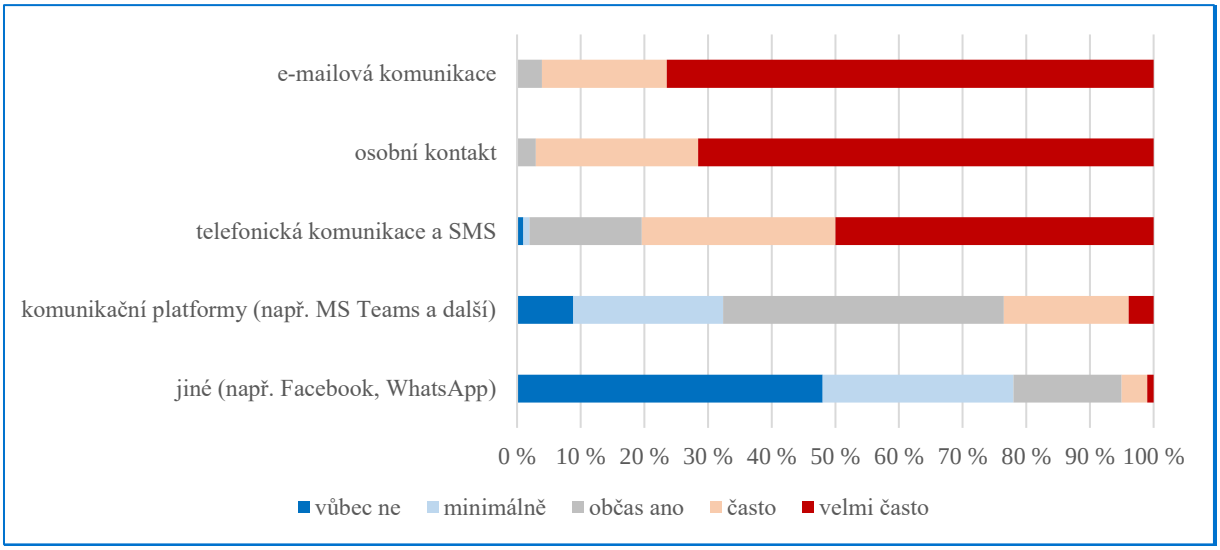
Obrázky č. 18 a č. 19 zachycují zaměstnanci uváděnou četnost využití různých nástrojů komunikace se svými kolegy z útvaru a s kolegy jiných útvarů. Za nejčastěji využívaný komunikační nástroj označili zaměstnanci e-mailovou komunikaci a telefonický kontakt, v případě komunikace v rámci útvaru také přímý osobní kontakt. Za méně často využívané byly označeny komunikační nástroje založené na ICT, nicméně komunikace v online prostředí (např. využití online platformy MS Teams) se v ČŠI výrazně rozšířila během pandemického virového onemocnění covid-19 a stala se tak standardem vnitřní i vnější komunikace zaměstnanců.

Tabulka č. 2: Spokojenost zaměstnanců s komunikací a spoluprací mezi útvary ČŠI

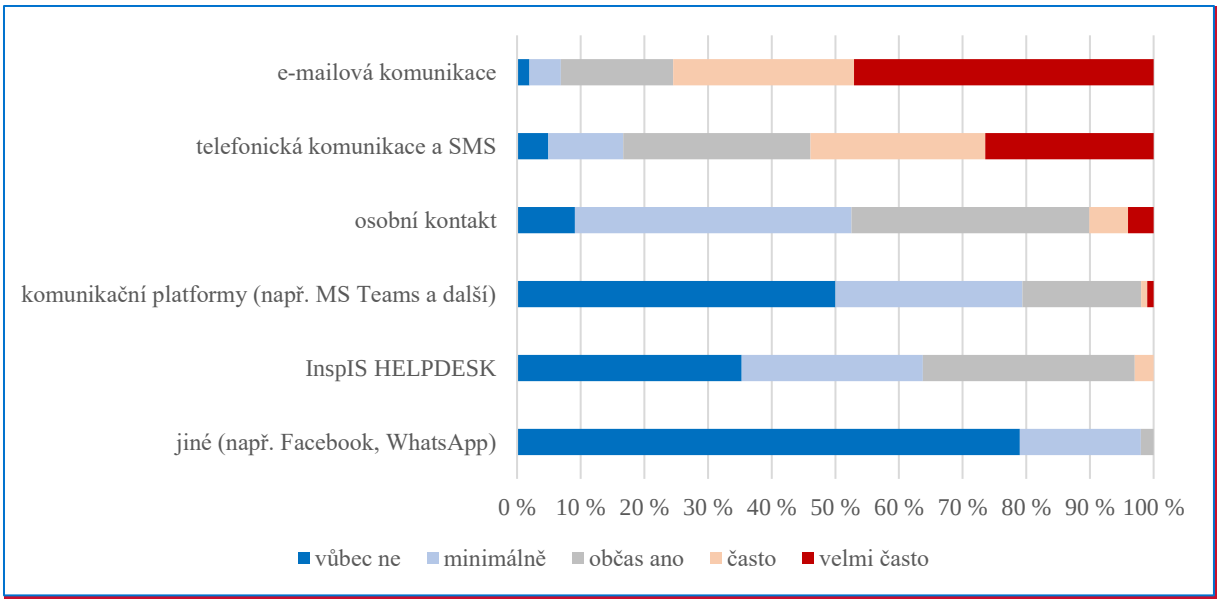
Pozn.: pětibodová škála od -2 = nespokojen po +2 = spokojen; výběrový soubor zaměstnanců

Útvar	Zaměstnanci ústředí		Zaměstnanci inspektorátu	
	Úroveň spokojenosti	Neschopnost posoudit	Úroveň spokojenosti	Neschopnost posoudit
Oddělení kanceláře ÚŠI	1,47	12 %	1,55	66 %
Oddělení právních a vnitřních věcí	1,54	24 %	1,10	52 %
Odbor finančního řízení	1,42	29 %	1,63	65 %
Oddělení ICT	1,53	0 %	1,56	33 %
Oddělení hospodářské správy	1,33	12 %	1,27	65 %
Oddělení profesního rozvoje	1,21	18 %	1,44	25 %
Odbor projektového řízení	0,83	65 %	1,52	73 %
Oddělení mezinárodních šetření	1,40	41 %	1,15	76 %
Oddělení metodik a analýz	1,31	24 %	1,36	61 %
Oddělení koordinace IČ	1,09	35 %	1,23	45 %
Krajské inspektoráty	1,08	24 %	1,55	32 %

Obrázek č. 18: Četnost využívání daných komunikačních nástrojů při komunikaci s kolegy z útvaru (výběrový soubor zaměstnanců)

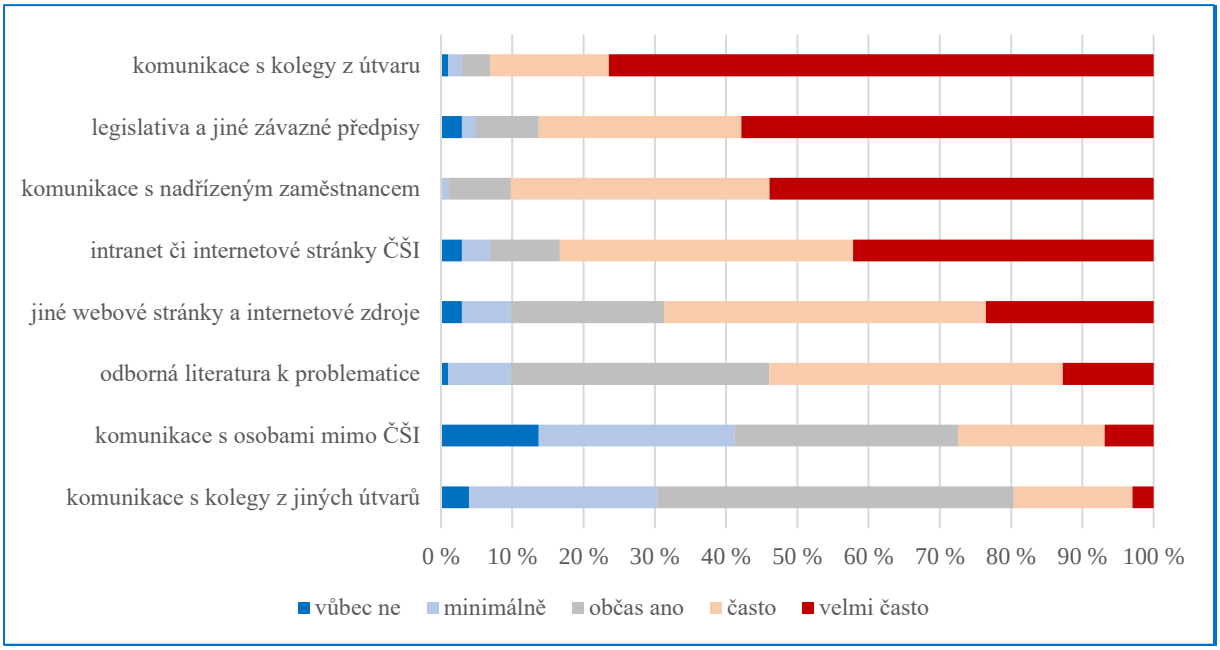


Obrázek č. 19: Četnost využívání daných komunikačních nástrojů při komunikaci s kolegy z jiných útvarů (výběrový soubor zaměstnanců)



Obrázek č. 20 zachycuje, které zdroje informací využívají zaměstnanci pro plnění svých úkolů nejčastěji. V tomto ohledu se ukazuje různorodost využívaných zdrojů informací s tím, že nejčastěji je uváděna komunikace s kolegy z útvaru, nejméně často pak komunikace s kolegy z jiných útvarů. Často užívanými zdroji informací pak jsou také legislativa a závazné předpisy (např. využití ASPI), respektive intranet a internetové stránky ČŠI.

Obrázek č. 20: Četnost využívání daných zdrojů informací k plnění úkolů (výběrový soubor zaměstnanců)



3 SWOT analýza komunikace v ČŠI

Silné stránky	Slabé stránky
- Nastavení funkčního, formalizovaného systému vnitřní a vnější jednosměrné i dvousměrné komunikace na různých úrovních a s využitím mixu tradičních a elektronických nástrojů komunikace a s vazbou na vizi a hodnoty ČŠI - Zavedená praxe realizace aktivit založených na komunikaci a spolupráci vyššího počtu zaměstnanců (týmové úkoly) - Praxe podpory kvality komunikace prostřednictvím podpůrných nástrojů (např. metodiky, workflow, procesní mapy, nástroje založené na ICT) - Dlouhodobě budované vztahy s externími aktéry pro potřeby vnější komunikace - Dostupnost datových a informačních zdrojů o vnitřní a vnější komunikaci v ČŠI (např. interní šetření, monitoring médií, sociální média, data z inspekčního informačního systému InspIS)	- Existence ne zcela využitých příležitostí pro posilování sounáležitosti zaměstnanců s vizí a hodnotami ČŠI a s utvářením vysoké kvality vnitřní a vnější komunikační kultury - Existence ne zcela využitých příležitostí pro zkvalitňování vnitřní i vnější komunikace a posilování vzájemné důvěry, a to především v případě dvousměrné komunikace (např. zvyšování kvality výměny informací, poskytovaní metodické podpory a zpětné vazby; sdílení zkušeností a inspirativní praxe; komunikace a spolupráce zaměstnanců v celém průběhu řešení úkolů) - Existence ne zcela využitých příležitostí pro rozvíjení nástrojů podpory vnitřní a vnější komunikace (např. rozvíjení nástrojů založených na ICT, rozšiřování souboru workflow a procesních map) - Existence ne zcela využitých příležitostí pro lepší oslovení cílových skupin komunikace mimo odborné kruhy

Silné stránky	Slabé stránky
- Vytvořená pravidla jednotného vizuálního stylu výstupů a jejich využívání - Kultivovanost komunikace a vstřícnost zaměstnanců při jednáních - Pozornost věnovaná rozvoji komunikačních kompetencí zaměstnanců, a to jednak v rámci vzdělávání, jednak v rámci dalších forem osobního a odborného rozvoje zaměstnanců	- Ne plně etablovaný systematický přístup k hodnocení vnitřní a vnější komunikace v ČŠI - Rozdílná úroveň komunikačních a ICT kompetencí zaměstnanců, a to včetně vazby na standardy mluvené komunikace a komunikační kultury ČŠI při prezentaci výsledků inspekčních zjištění na úrovni škol a zřizovatelů

Příležitosti	Hrozby
- Kvalitní komunikace a spolupráce se zástupci odborových organizací - Zavádění online nástrojů komunikace v souladu s technologickým vývojem v této oblasti - Důsledné budování obrazu ČŠI v souladu s její vizí a hodnotami v odborných kruzích i vůči veřejnosti - Posilování vnější komunikace s cílovými skupinami i mimo odborné kruhy - Rozvíjení komunikačních dovedností zaměstnanců	- Ztráta vnější reputace ČŠI způsobená nižší kvalitou vnitřní a vnější komunikace a spolupráce - Ztráta prestiže ČŠI, odtržení ČŠI od reálného života škol a jejich problémů, nepříznivé vnímání obrazu ČŠI školami, veřejnosti a médii - Neakceptování podložených či akceptování nepodložených závěrů ČŠI externími aktéry - Narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí - Nedostupnost potřebných dat a informací pro hodnocení vnitřní a vnější komunikace v ČŠI - Nízká kvalita externě zajišťovaných vzdělávacích kurzů a dalších aktivit osobního a odborného rozvoje zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností - Mimořádné situace měnící kontext komunikace ČŠI

4 Komunikační strategie ČŠI – strategická, implementační a hodnoticí část

Strategická (návrhová) část Komunikační strategie ČŠI vychází ze SWOT analýzy, formuluje vizi ČŠI v oblasti komunikace a na ní navazující cíle a opatření.

4.1 Vize ČŠI

Vnitřní a vnější komunikace ČŠI je odborně vedená, důvěryhodná, transparentní a otevřená, je postavena na kvalitní datové základně a profesionalitě zaměstnanců. Průběh komunikace napomáhá utváření obrazu ČŠI v souladu s jejími hodnotami i principy tzv. dobré veřejné správy. Kvalita vnitřní a vnější komunikace umožňuje ČŠI efektivně a účelně vykonávat svěřené agendy, a také pozitivně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a k posilování jejich sounáležitosti s ČŠI.

4.2 Cíle a opatření

Vize ČŠI v oblasti komunikace je rozvedena prostřednictvím čtyř cílů, které zároveň přispívají k jejímu naplňování. Cíle jsou dále rozpracovány v podobě opatření, čímž je utvářena hierarchicky provázaná struktura strategické (návrhové) části Komunikační strategie ČŠI.

Cíl 1: Vysoká kvalita vnitřní komunikace

Záměrem cíle 1 je dosahovat vysoké úrovně vnitřní komunikace ČŠI. Pro naplňování tohoto záměru byla formulována následující opatření.

Opatření 1.1: Respektování obecného rámce vnitřní komunikace

Opatření 1.1 přispívá k naplňování záměru cíle 1 prostřednictvím respektování obecného rámce vnitřní komunikace v ČŠI, tj. prostřednictvím souladu vnitřní komunikace především s následujícími pravidly:

- Vnitřní komunikace probíhá podle specifikace procesů v právních a dalších závazných (především vnitřních) předpisech, kdy komunikace sleduje posloupnost odpovědností za dílčí činnosti procesu a je v souladu s jeho dalšími požadavky.
- Podoba vnitřní komunikace (např. charakter komunikace, komunikační nástroj) je vhodně vybírána v návaznosti na obsah (cíl, záměr) komunikace a cílovou skupinu komunikace se zohledněním organizační struktury ČŠI (viz tabulka č. 3).
- Průběh vnitřní komunikace je v souladu s pravidly etického chování zaměstnanců.
- Zaměstnanci jsou zapojeni do plnění týmových úkolů (včetně komunikace) ve všech fázích řešení – zadání úkolu, plánování způsobu zpracování zadaného úkolu, zpracování výstupu úkolu, připomínkování výstupu úkolu a zapracování připomínek, prezentace výstupu úkolu.

V návaznosti na záměr cíle 3 jsou při vnitřní komunikaci ČŠI respektována také pravidla jednotného vizuálního stylu. Uváděná pravidla neupravují podobu vnitřní komunikace v ČŠI vyčerpávajícím způsobem a zaměstnanec může volit jiné vhodné přístupy.

Tabulka č. 3: Vnitřní komunikace v ČŠI – vazby mezi dílčími aspekty komunikace

Úroveň komunikace	Obsah komunikace	Typický cíl (záměr) komunikace	Vhodný nástroj komunikace	Charakter komunikace
Organizace	Řízení a organizace práce ČŠI, stanovení úkolů a odpovědností, kontrola a hodnocení plnění úkolů	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Porada vedení ČŠI s účastí představených a vedoucích zaměstnanců, jejichž agenda je projednávána (prezenční i online forma)	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí
	Informovanost a vysvětlení vykonávaných agend, včetně významných změn	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Porada vedení ČŠI s účastí představených a vedoucích zaměstnanců, jejichž agenda je projednávána (prezenční i online forma)	Převážně dvousměrná komunikace
		Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Setkání se zaměstnanci (prezenční i online forma)	Převážně jednosměrná komunikace s možností dvousměrné komunikace
		Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Uživatelský manuál (textová forma, videomanuál)	Jednosměrná komunikace
	Zveřejnění a zajištění dostupnosti aktualit, informací, dokumentů a dalších podkladů vykonávaných agend	Zajištění informovanosti	Intranet, interní datová uložiště, hromadná e-mailová komunikace, newsletter	Jednosměrná komunikace
	Podávání a řešení dotazů, žádostí, podnětů a návrhů změn zaměstnanci	Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace Podpora sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Inspekční informační systém InspIS (modul HELPDESK) Komunikace v rámci organizační hierarchie ČŠI (zdola – nahoru)	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí
	Komunikace s odborovými organizacemi	Zajištění informovanosti Podpora sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Setkání vedení ČŠI se zástupci odborových organizací ČŠI	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí

Úroveň komunikace	Obsah komunikace	Typický cíl (záměr) komunikace	Vhodný nástroj komunikace	Charakter komunikace
	Zjištění silných a slabých stránek ČŠI pohledem zaměstnanců	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace) Podpora sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Šetření spokojenosti zaměstnanců	Převážně jednosměrná komunikace s možností dvousměrné komunikace
	Neformální, společensky orientovaná komunikace	Podpora sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Společenská setkání zaměstnanců Ocenění práce zaměstnanců	Převážně dvousměrná komunikace
Útvar	Řízení a organizace práce útvaru, stanovení úkolů a odpovědností, kontrola a hodnocení plnění úkolů	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Porada zaměstnanců útvaru (prezenční i online forma)	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí
		Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace představeného či vedoucího zaměstnance s podřízenými zaměstnanci (prezenční i online forma)	Převážně dvousměrná komunikace
	Informovanost a vysvětlení vykonávaných agend (např. metodická podpora, uvádějící zaměstnanec)	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Porada zaměstnanců útvaru (prezenční i online forma)	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí
		Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Osobní komunikace zaměstnanců útvaru pověřených představeným či vedoucím zaměstnancem (prezenční i online forma) nebo neformální komunikace	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí
		Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Uživatelský manuál (textová forma i videomanuál)	Jednosměrná komunikace

Úroveň komunikace	Obsah komunikace	Typický cíl (záměr) komunikace	Vhodný nástroj komunikace	Charakter komunikace
Útvar	Poskytování zpětné vazby, připomínkování, sdílení informací, zkušeností a inspirativní praxe	Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace představeného či vedoucího zaměstnance s podřízenými zaměstnanci (prezenční i online forma)	Převážně dvousměrná komunikace
		Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace zaměstnanců útvaru pověřených představeným či vedoucím zaměstnancem (prezenční i online forma) nebo neformální komunikace	Převážně dvousměrná komunikace
	Koordinace a plnění týmových úkolů	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace zaměstnanců útvaru pověřených představeným či vedoucím zaměstnancem (prezenční i online forma) nebo neformální komunikace	Převážně dvousměrná komunikace
	Zveřejnění a dostupnost aktualit, informací, dokumentů a dalších podkladů týkajících se vykonávaných agend	Zajištění informovanosti	Interní datová uložiště, hromadná e-mailová komunikace	Jednosměrná komunikace
	Neformální, společensky orientovaná komunikace	Podpora sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Společenská setkání zaměstnanců	Převážně dvousměrná komunikace
Mezi útvary	Koordinace plnění úkolů s odpovědností více útvarů	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Osobní komunikace představených či vedoucích zaměstnanců útvarů (prezenční i online forma)	Převážně dvousměrná komunikace
	Informovanost a vysvětlení vykonávaných agend (metodická podpora)	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Osobní komunikace zaměstnanců útvarů pověřených představenými či vedoucími zaměstnanci (prezenční i online forma) nebo neformální komunikace	Jednosměrná či dvousměrná komunikace podle typu interakcí

Úroveň komunikace	Obsah komunikace	Typický cíl (záměr) komunikace	Vhodný nástroj komunikace	Charakter komunikace
Mezi útvary	Poskytování zpětné vazby, připomínkování, sdílení informací, zkušeností a inspirativní praxe	Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace zaměstnanců útvarů pověřených představenými či vedoucími zaměstnanci (prezenční i online forma) nebo neformální komunikace	Převážně dvousměrná komunikace
	Koordinace a plnění týmových úkolů	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace Podpora sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	Osobní komunikace zaměstnanců útvarů pověřených představenými či vedoucími zaměstnanci (prezenční i online forma) nebo neformální komunikace	Převážně dvousměrná komunikace
	Zveřejnění a dostupnost aktualit, informací, dokumentů a dalších podkladů vykonávaných agend	Zajištění informovanosti	Interní datová uložiště, hromadná e-mailová komunikace	Jednosměrná komunikace

Opatření 1.2: Podpora dosahování vysoké úrovně vnitřní komunikace

Opatření 1.2 přispívá k naplňování záměru cíle 1 prostřednictvím realizace typových aktivit na podporu dosahování vysoké úrovně vnitřní komunikace:

- První typ aktivit je spojený s využitím podpůrných nástrojů procesního řízení, které specifikují průběh komunikace při realizaci procesů vykonávaných agend. Mezi podpůrné nástroje především patří metodiky, workflow a procesní mapy, které jsou v rámci tohoto typu aktivit rovněž aktualizovány, případně doplňovány tam, kde byla taková potřeba identifikována.
- Druhý typ aktivit je spojený s elektronizací procesů, v jejichž případě je takový krok shledán jako vhodný a přínosný (např. standardizované opakované procesy). Vedle explicitní specifikace komunikace může elektronizace vést také ke zjednodušení procesu (např. oběh dokumentů) a nastavení systému kontroly a vyhodnocení jeho realizace.
- Třetí typ aktivit je spojený se zvyšováním kvality jednosměrné i dvousměrné vnitřní komunikace zaměstnanců při plnění úkolů vykonávaných agend uvnitř útvarů a především mezi útvary, a to především prostřednictvím výměny informací, konzultací, poskytování zpětné vazby, sdílení zkušeností a ilustrativní praxe. Zaměstnanci usilují o začlenění těchto praktik do plnění úkolů vykonávaných agend.
- Čtvrtý typ aktivit je spojený s formulací interně orientovaných komunikačních plánů či komunikačních kampaní při zavádění významných změn v činnostech ČŠI, respektive v případě dalších významných úkolů vykonávaných agend.
- Pátý typ aktivit je spojený se zajištěním nabídky různorodých nástrojů prezenční a online komunikace, které mohou zaměstnanci v rámci vnitřní komunikace využívat, a to také s respektováním technologického vývoje.
- Šestý typ aktivit je spojený s kontinuálním dosahováním vysoké kvality využívání různorodých komunikačních nástrojů pro vnitřní komunikaci (vazba na rozvoj kompetencí zaměstnanců).

Uvedené typy aktivit jsou relevantní pro komunikaci na různých úrovních organizační struktury ČŠI.

Cíl 2: Vysoká kvalita vnější komunikace

Záměrem cíle 2 je dosahovat vysoké úrovně vnější komunikace ČŠI. Pro naplňování tohoto záměru byla formulována následující opatření.

Opatření 2.1: Naplňování požadavků stanovených v právních a jiných závazných předpisech a v relevantních koncepčních dokumentech

Záměrem opatření 2.1 je naplňovat požadavky vnější komunikace, které jsou na ČŠI kladeny právními a jinými závaznými předpisy a relevantními koncepčními dokumenty. V tomto ohledu se především jedná o naplňování požadavků:

- zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů;

- zákona č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- legislativy v oblasti personální, finanční, majetkové a jiných;
- Akčního plánu ČR Partnerství pro otevřené vládnutí na období let 2020 až 2022 (zveřejňování tzv. otevřených dat).

Za tímto účelem ČŠI využívá zákonem či jinými závaznými předpisy stanovené nástroje komunikace.

Opatření 2.2: Respektování obecného rámce vnější komunikace

Opatření 2.2 přispívá k naplňování záměru cíle 2 prostřednictvím respektování obecného rámce vnější komunikace v ČŠI, tj. prostřednictvím souladu vnější komunikace především s následujícími pravidly:

- Vnější komunikace probíhá podle specifikace procesů v právních a dalších závazných (především vnitřních) předpisech, kdy komunikace sleduje posloupnost odpovědností za dílčí činnosti procesu a je v souladu s jeho dalšími požadavky.
- Podoba vnější komunikace (např. charakter komunikace, komunikační nástroj) je vhodně vybírána v návaznosti na obsah (cíl, záměr) komunikace a cílovou skupinu komunikace (viz tabulka č. 4).
- Průběh vnější komunikace je v souladu s pravidly etického chování zaměstnanců.
- V rámci vnější komunikace jsou preferovány tzv. „push“ přístupy k vnější komunikaci před tzv. „pull“ přístupy k vnější komunikaci.[8]

V návaznosti na záměr cíle 3 jsou při vnější komunikaci ČŠI respektována také pravidla jednotného vizuálního stylu. Uváděná pravidla neupravují podobu vnější komunikace v ČŠI vyčerpávajícím způsobem a zaměstnanec může volit jiné vhodné přístupy.

[8] Tzv. push komunikace je spojena s aktivitou původce komunikace (např. vložení hyperlinku do sdělení komunikace), zatímco pull komunikace vyžaduje aktivitu na straně příjemce komunikace (např. aktivní vyhledávání na intranetu).

Tabulka č. 4: Vnější komunikace v ČŠI – vazby mezi dílčími aspekty komunikace

Obsah komunikace	Cílová skupina komunikace	Typický cíl (záměr) komunikace	Vhodný nástroj komunikace	Charakter komunikace
Komunikace s Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“), školami a školskými zařízeními a s dalšími relevantními aktéry při prezenčním výkonu agend inspekční činnosti	MŠMT, školy a školská zařízení a další relevantní aktéři	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací, znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace zaměstnanců útvarů pověřených představeným či vedoucím zaměstnancem	Převážně dvousměrná komunikace
Komunikace s MŠMT, školami a školskými zařízeními a s dalšími relevantními aktéry při výkonu agend inspekční činnosti za účelem informování (mimo prezenční inspekční činnost)	MŠMT, školy a školská zařízení a další relevantní aktéři	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Inspekční informační systém (InspIS) Datová schránka, e-mail, telefon	Převážně jednosměrná komunikace s možností dvousměrné komunikace
Hromadné informování o činnosti, prezentace výstupů	MŠMT, školy a školská zařízení, zřizovatelé škol, odborná i široká veřejnost	Zajištění informovanosti Posilování porozumění (interpretace)	Internetové stránky, online a tištěné publikace, hromadná e-mailová komunikace, mediální zprávy (tiskové zprávy, veřejná vystoupení), newsletter, sociální média a mediální kampaně, konference, workshopy a jiné odborné akce	Převážně jednosměrná komunikace s možností dvousměrné komunikace
Výměna informací, znalostí, zkušeností, příkladů inspirativní praxe a inovací	MŠMT, školy a školská zařízení, zřizovatelé škol, odborná i široká veřejnost	Posilování porozumění (interpretace) Sdílení informací znalostí a dovedností, poskytování podpory, inovace	Osobní komunikace zaměstnanců útvarů pověřených představeným či vedoucím zaměstnancem (prezenční i online forma) Sociální média, konference, workshopy a jiné odborné a vzdělávací akce	Převážně dvousměrná komunikace

Opatření 2.3: Podpora dosahování vysoké úrovně vnější komunikace

Opatření 2.3 přispívá k naplňování záměru cíle 2 prostřednictvím realizace typových aktivit na podporu dosahování vysoké úrovně vnější komunikace:

- První typ aktivit je spojený se zvyšováním kvality jednosměrné a dvousměrné vnější komunikace, a to především prostřednictvím výměny informací, konzultací, poskytování zpětné vazby, sdílení zkušeností a ilustrativní praxe. Zaměstnanci usilují o začlenění těchto praktik do plnění úkolů vykonávaných agend.
- Druhý typ aktivit je spojený s formulací externě orientovaných komunikačních plánů a komunikačních kampaní při plnění významných úkolů vykonávaných agend.
- Třetí typ aktivit je spojený jednak s realizací ČŠI organizovaných konferencí, workshopů a jiných odborných akcí, jednak s aktivní účastí zaměstnanců na externě organizovaných konferencích, workshopech a jiných odborných akcích.
- Čtvrtý typ aktivit je spojený se zajištěním nabídky různorodých nástrojů prezenční a online komunikace, které mohou zaměstnanci v rámci vnější komunikace využívat, a to také s respektováním technologického vývoje.
- Pátý typ aktivit je spojený s kontinuálním dosahováním vysoké kvality využívání různorodých komunikačních nástrojů pro vnější komunikaci (vazba na rozvoj kompetencí zaměstnanců).
- Šestý typ aktivit je spojený s rozvíjením vztahů k externím aktérům komunikace (např. seznamy kontaktů pro hromadnou e-mailovou komunikaci, vztahy s médii).

Cíl 3: Obraz ČŠI utvářený v souladu s její vizí a hodnotami

Záměrem cíle 3 je utvářet obraz ČŠI v souladu s její vizí a hodnotami. Pro naplňování tohoto záměru byla formulována následující opatření.

Opatření 3.1: Využívání jednotného vizuálního stylu a respektování vize a hodnot ČŠI ve vnitřní a vnější komunikaci

Opatření 3.1 přispívá k naplňování záměru cíle 3 prostřednictvím realizace dvou typů aktivit:

- První typ aktivit je spojený s respektováním pravidel, které jsou uvedeny v grafickém manuálu jednotného vizuálního stylu (např. logo, barvy, vzory a šablony písemností, merkantilní tiskoviny), při vnitřní a především pak vnější komunikaci ČŠI.
- Druhý typ aktivit je spojený s důsledným respektováním vize a hodnot v obsahu vnitřní a vnější komunikace ČŠI. Důraz je v tomto ohledu položen především na komunikaci, která je založena na důkazech, tj. na podložené argumentaci. Tímto způsobem je preferenčně stanovena agenda a rámec sdělení vnitřní a vnější komunikace, a to včetně zvážení možného uplatnění jednak metodického přístupu příběhů (*storytelling*), jednak výběru odpovídajícího jazyka vůči cílové skupině komunikace. V rámci komunikace ČŠI předchází mediálním zkratkám, které nejsou v souladu s její vizí a hodnotami, a vysvětluje odborné nepřesnosti a nepravdy (*fake-news*).

Opatření 3.2: Provádění analýz utvářeného obrazu ČŠI

Opatření 3.2 přispívá k naplňování záměru cíle 3 prostřednictvím analýz, které hodnotí utvářený obraz ČŠI. Za tímto účelem jsou využívány jednak různé zdroje informací (např. průzkumy názorů a šetření spokojenosti zaměstnanců, skupinové diskuse, mediální analýzy a analýzy sociálních sítí, audity procesů, statistiky interních informačních systémů), jednak různé metodické přístupy.

Cíl 4: Vysoká úroveň komunikačních dovedností zaměstnanců

Záměrem cíle 4 je dosahovat vysoké úrovně komunikačních dovedností zaměstnanců v souladu s hodnotami profesionality, odbornosti a kompetentnosti. Pro naplňování tohoto záměru byla formulována následující opatření.

Opatření 4.1: Podpora rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců vzdělávacími aktivitami

Opatření 4.1 přispívá k naplňování záměru cíle 4 prostřednictvím realizace vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců. Podstata opatření vychází z Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok, v němž je rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců uveden jako jedno z témat vzdělávání. Za relevantní lze považovat rozvoj kompetencí zaměstnanců mimo jiné v oblastech: (a) prezentačních dovedností (ústní i písemný projev); (b) komunikace v cizím jazyce; (c) využití ICT za účelem komunikace; a (d) psychologie a jednání s druhou osobou (např. leadership, poskytování zpětné vazby a jiných forem podpory, mentoring, koučink, komunikace v krizových situacích). V návaznosti na Plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI jsou realizovány vlastní vzdělávací kurzy zaměstnanců, ať již v prezenční či distanční formě, respektive s využitím interního či externího lektora.

Opatření 4.2: Podpora rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami

Opatření 4.2 přispívá k naplňování záměru cíle 4 prostřednictvím realizace jiných než vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců. Typy aktivit opatření 4.2 zahrnují:

- aktivity založené na konceptu modelových rolí (např. mentoring a koučink začínajících zaměstnanců ze strany uvádějících zaměstnanců);
- aktivity založené na výměně znalostí a dovedností (např. metodická podpora, stáže, plnění týmových úkolů);
- aktivity založené na rozšiřování a zkvalitňování nabídky interních materiálů a e-learningových kurzů k samostudiu;

přičemž uváděné aktivity jsou zaměřeny na rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců. Uváděné aktivity mohou mít interní i externí charakter, tj. mohou být zajišťovány v rámci ČŠI i se zapojením externích partnerů. Důležitým aspektem aktivit je důraz kladený na praktickou orientaci utvářených výstupů.

4.3 Struktura cílů a opatření

Tabulka č. 5 poskytuje přehledný souhrn cílů a opatření Komunikační strategie ČŠI.

Tabulka č. 5: Struktura cílů a opatření Komunikační strategie ČŠI

Cíl	Opatření
1. Vysoká kvalita vnitřní komunikace	1.1 Respektování obecného rámce vnitřní komunikace
	1.2 Podpora dosahování vysoké úrovně vnitřní komunikace
2. Vysoká kvalita vnější komunikace	2.1 Naplňování požadavků stanovených v právních a jiných závazných předpisech a v relevantních koncepčních dokumentech
	2.2 Respektování obecného rámce vnější komunikace
	2.3 Podpora dosahování vysoké úrovně vnější komunikace
3. Obraz ČŠI utvářený v souladu s její vizí a hodnotami	3.1 Využívání jednotného vizuálního stylu a respektování vize a hodnot ČŠI ve vnitřní a vnější komunikaci
	3.2 Provádění analýz utvářeného obrazu ČŠI
4. Vysoká úroveň komunikačních dovedností zaměstnanců	4.1 Podpora rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců vzdělávacími aktivitami
	4.2 Podpora rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami

4.4 Implementace a hodnocení

Implementace Komunikační strategie ČŠI je založena na vztahu cílů a opatření této strategie k cílům a opatřením Koncepčních záměrů inspekční činnosti a Strategie rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 6). Existence těchto vztahů umožňuje implementaci cílů a opatření Komunikační strategie ČŠI prostřednictvím implementačních plánů obou hlavních koncepčních dokumentů ČŠI, v nichž dochází k detailnější specifikaci aktivit.

Tabulka č. 6: Matice vazeb mezi opatřeními koncepčních dokumentů ČŠI

Opatření Koncepčních záměrů inspekční činnosti	Opatření Strategie rozvoje ČŠI	Opatření Komunikační strategie ČŠI								
		1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2
4.4	4.1	●	●							
	4.2			●	●	●				
	4.3						●	●		
	4.4								●	●

Také hodnocení Komunikační strategie ČŠI probíhá v návaznosti jednak na vztahy cílů a opatření Komunikační strategie ČŠI k cílům a opatřením Koncepčních záměrů inspekční činnosti a Strategie rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 6), jednak na systém hodnocení Koncepčních záměrů inspekční činnosti a Strategie rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 7 pro systém ukazatelů naplňování opatření Komunikační strategie ČŠI s návazností na systém ukazatelů Strategie rozvoje ČŠI).

Tabulka č. 7: Ukazatele naplňování opatření Komunikační strategie ČŠI

Opatření	Ukazatel
1.1	1.1: Funkční systém vnitřní komunikace v ČŠI – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
1.2	
2.1	2.1: Splnění požadavků právních a jiných závazných předpisů v oblasti vnější komunikace – metrika dichotomické proměnné
2.2	2.2: Funkční systém vnější komunikace v ČŠI – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
2.3	
3.1	3.1: Vytvořený a využívaný jednotný vizuální styl ČŠI – metrika dichotomické proměnné
3.2	3.2: Podíl mediálních zpráv s negativním vyzněním vůči vizi a hodnotám ČŠI (v %)
4.1	4.1: Funkční systém rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
4.2	

Systém implementace a hodnocení Komunikační strategie ČŠI je nastaven tak, aby byla zachována skladebnost, jednoduchost a přehlednost „architektury“ koncepčních dokumentů ČŠI.

5 Příloha č. 1: Analýza mediálních zpráv se vztahem k ČŠI

Tato příloha představuje hlavní zjištění analýzy mediálních zpráv se vztahem k ČŠI, které byly za období leden 2020 až únor 2021 zaznamenány v monitoringu médií realizovaného společnosti Newton Media.

5.1 Základní informace a metodika

Zjištění vycházejí z analýzy celkem 1 677 mediálních zpráv se vztahem k ČŠI, které byly zaznamenány v období leden 2020 až únor 2021, tj. před začátkem pandemického koronavirového onemocnění covid-19. Hodnocen byl obsah všech mediálních zpráv a na tomto základě byly každé mediální zprávě přiřazeny odpovídající kódy dále analyzovaných atributů (viz tabulka č. 8). Ty byly hodnoceny s využitím základních postupů analýzy četností.

Tabulka č. 8: Přehled analyzovaných atributů mediálních zpráv se vztahem k ČŠI

Atribut	Hodnoty atributu
Téma	(A) Kvalita vzdělávání, faktory úspěchu, hodnoticí a podpůrná role (B) Dohledová a kontrolní role (C) Externí vztahy (D) Práce ČŠI – obecný rozměr (E) Jiná témata Tato témata se na 2. úrovni rozpadají na další dílčí témata (včetně předmětů), která jsou komentována při představení jednotlivých zjištění.
Vyznění zprávy vůči ČŠI	(a) Negativní vyznění (b) Kladné či neutrální vyznění
Typ zdroje	(a) Významné celostátní médium (b) Ostatní média

5.2 Hlavní zjištění

Obrázek č. 21 zachycuje četnost témat, kterými se zabývaly hodnocené mediální zprávy. Hlavní zjištění ukazuje, že výrazně nejčastěji se mediální zprávy věnovaly dílčím tématům vztahujícím se k širokému tématu kvality ve vzdělávání, faktorů kvality ve vzdělávání, hodnoticí a podpůrné role ČŠI a její datové a statistické základně. Toto zjištění je plně v souladu se záměrem ČŠI utvářet svůj obraz v souladu s formulovanou vizí a hodnotami (např. profesionalita, odbornost, kompetentnost, respektování principů dobré veřejné správy).

Na vyšší úrovni detailu se jako nejčastěji uváděná dílčí témata ukazují:

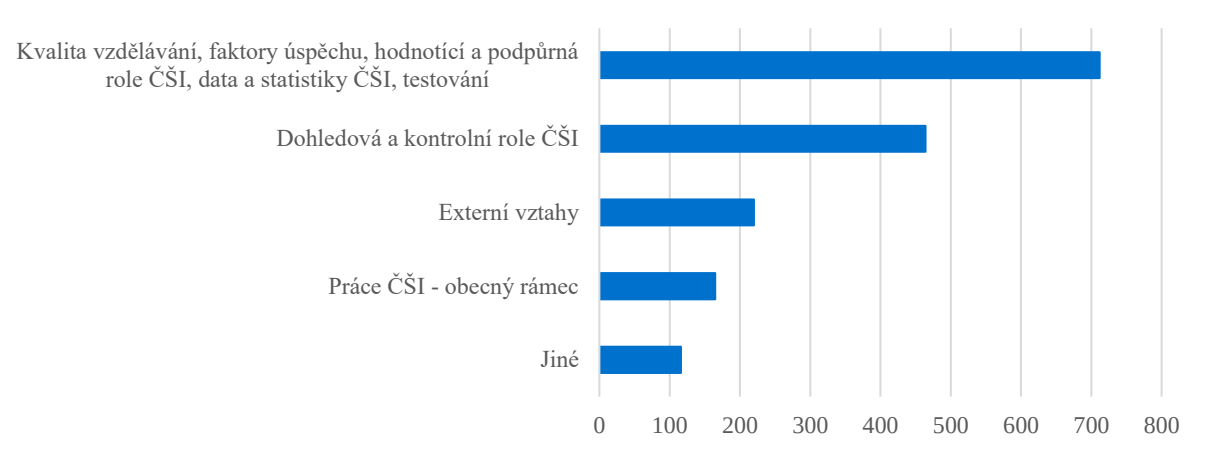
- úroveň výsledků ve vzdělávání a faktory ovlivňující výsledky ve vzdělávání (435 zpráv);
- řešení stížností (175 zpráv);
- rizikové/problémové chování žáků a učitelů (127 zpráv);
- inspekční zpráva jako zdroj informací o škole (95 zpráv);

- hodnoticí rámec práce ČŠI a nástroje hodnocení (87 zpráv).

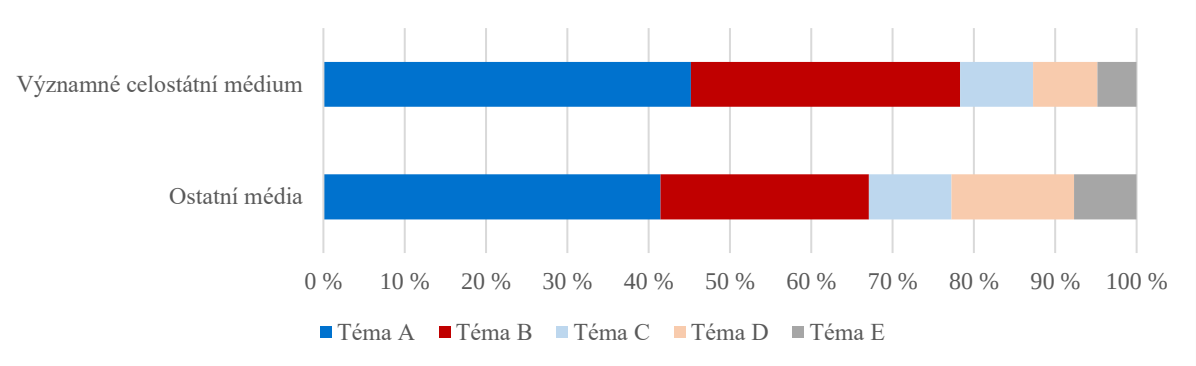
Rozklad tematického zaměření mediálních zpráv se vztahem k ČŠI dále dokládá relevantnost úvah o jejich vztahu k vizi a hodnotám ČŠI. Tabulka č. 9 poskytuje detailnější přehled častěji uváděných dílčích témat mediálních zpráv, tj. „příběhů“, které přitahují vyšší zájem médií.

Z celkového počtu 1 677 hodnocených mediálních zpráv jich 27 % bylo kategorizováno jako mediální zprávy ve významném celostátním médiu. Tematické zaměření mediálních zpráv se vztahem k ČŠI podle typu média je obdobný, pozitivní však je, že témata úzce související s vizí a hodnotami ČŠI jsou o něco častěji zařazena ve významných celostátních médiích (viz obrázek č. 22).

Obrázek č. 21: Témata mediálních zpráv se vztahem k ČŠI



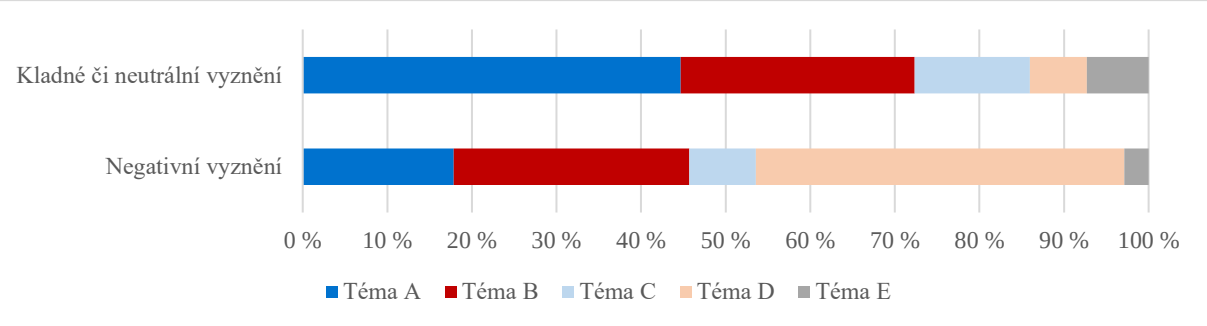
Obrázek č. 22: Témata mediálních zpráv se vztahem k ČŠI – rozdíl vzhledem k typu média



Pozn.: Pro vysvětlení označení témat viz tabulka č. 8

Příznivě lze hodnotit tu skutečnost, že negativní vyznění vůči ČŠI bylo zaznamenáno v případě 140, tj. necelých 9 %, mediálních zpráv, o něco častěji v případě mediálních zpráv v jiných než významných celostátních médiích. Obrázek č. 23 ukazuje, že negativní vyznění mediálních zpráv je spojeno především s tématem obecného rámce práce ČŠI, o něco častěji pak také s tématem dohledové a kontrolní role ČŠI. Tabulka č. 9 detailněji představuje tematické zaměření mediálních zpráv, přičemž specificky jsou zdůrazněna témata zpráv s negativním vyzněním vůči ČŠI. Tabulka č. 10 následně uvádí indikativní přehled možných reakcí na zprávy s negativním vyzněním vůči ČŠI.

Obrázek č. 23: Témata mediálních zpráv se vztahem k ČŠI – rozdíl vzhledem k vyznění zprávy



Pozn.: Pro vysvětlení označení témat viz tabulka č. 8

Tabulka č. 9: Charakteristika dílčích témat mediálních zpráv se vztahem k ČŠI

Téma	Charakteristika dílčích témat
A	Úroveň výsledků ve vzdělávání, kdy mediální zájem přitahuje především téma nízké úspěšnosti žáků v testování
	Předimenzovanost obsahu vzdělávání
	Faktory kvality vzdělávání s tím, že častěji uváděnými faktory především jsou: (a) výuka na zkoušky; (b) metody výuky; (c) atmosféra třídy; (d) aprobovanost učitele; (e) motivace žáků; (f) socioekonomický status; (g) inkluzivní vzdělávání a předškolní vzdělávání; (h) formativní hodnocení
	Inspekční zpráva jako zdroj informací o kvalitě školy (např. pro výběr školy, odůvodnění zrušení školy či vyzvednutí kvality práce ředitele) s tím, že *negativní vyznění dílčího tématu vůči ČŠI je spojeno s tím, že inspekční zpráva neobsahuje kritické informace a zajímá se více o klima vzdělávání než o výsledky*
B	Rizikové chování žáků a učitelů (např. vztahy mezi učiteli a žáky, šikana) s tím, že *negativní vyznění dílčího tématu vůči ČŠI je spojeno s její nečinností při řešení konfliktních situací*
	Řešení stížností s tím, že *negativní vyznění dílčího tématu vůči ČŠI je spojeno s její nečinností při řešení stížností, případně s jejím postojem k řešenému tématu (např. téma mobilních telefonů ve výuce, téma migrace ve výuce)*
	Školní stravování – pestrá a ze zdravotního hlediska kvalitní strava ve školách
C	Role ČŠI v konkurzním řízení na ředitele školy a odkaz na informace o nízké účasti zájemců o pozici ředitele školy
	Účast zástupců ČŠI na konferencích a dalších společenských akcích
	Postavení ČŠI v rámci vztahů aktérů školy (např. ČŠI jako nástroj obrany zákonných zástupců dětí vůči škole)

Téma	Charakteristika dílčích témat
D	Podstata činnosti ČŠI s tím, že *negativní vyznění poukazuje na: (a) formalismus inspekční činnosti, striktní kontrolní činnost a nepřirozené chování inspektovaných škol; (b) nízkou kvalitu činnosti zaměstnanců ČŠI a jejich omezenou schopnost poradit a poskytnout doporučení (např. nepřekvapivost zjištění); (c) chybějící autoritu ČŠI a neochotu subjektů akceptovat závěry inspekční činnosti a číst dlouhé zprávy; (d) zvyšující se administrativní náročnost práce škol ve vazbě na požadavky ČŠI; a (e) zrušení ČŠI s typickým odkazem na příklad Finska*
	Metodický rámec a hodnoticí nástroje inspekční činnosti s tím, že *negativní vyznění poukazuje na nízkou četnost inspekcí, nízkou kvalitu hodnoticích nástrojů a pořizovaných dat a neschopnost uchopit řadu oblastí vzdělávání*

Tabulka č. 10: Indikativní přehled možných reakcí na zprávy s negativním vyzněním vůči ČŠI

Vyznění zprávy	Možná reakce
Chybějící kritické informace v inspekčních zprávách	Zdůraznění obsahu inspekční zprávy s uvedením silných a slabých stránek a navazujících doporučení
Nečinnost ČŠI při řešení stížností či postoj ČŠI ke stížnosti či podnětu	Důsledné zdůvodnění postoje ČŠI k řešené stížnosti či podnětu Zdůraznění hodnot ČŠI při výkonu jí svěřených agend (např. profesionalisty, nestrannosti, transparentnosti)
Formalismus inspekční činnosti, striktní kontrolní činnost a nepřirozené chování inspektovaných škol	Zdůraznění strategie posunu ČŠI od kontrolní k hodnoticí činnosti s postupným budováním důvěry mezi ČŠI a inspektovanými subjekty
Nízká kvalita činnosti zaměstnanců ČŠI a jejich omezená schopnost poradit a poskytnout doporučení	Zdůraznění metodické kvality práce a používaných hodnoticích nástrojů Utváření metodik a hodnoticích nástrojů s využitím spolupráce s externími odborníky
Negativní charakteristika metodického rámce a hodnoticích nástrojů inspekční činnosti	
Zvyšující se administrativní náročnost práce škol ve vazbě na požadavky ČŠI	Zdůraznění neustálé snahy ČŠI snižovat administrativní zátěž škol prostřednictvím nastavení metodického rámce a hodnoticích nástrojů inspekční činnosti
Zrušení ČŠI s typickým odkazem na příklad Finska	Zdůraznění potřeby externího hodnocení v silně decentralizovaném systému regionálního školství (např. doporučení OECD) Uvedení protipříkladu opětovného zřízení školní inspekce po jejím zrušení (např. Švédsko)

6 Příloha č. 2: Podstata teoreticko-metodických východisek

Příloha se věnuje klíčovým aspektům studia vnější a vnitřní komunikace organizací[9] a vysvětluje tak podstatu teoreticko-metodických východisek formulovaných v podkapitole 1.1. Za pozornost v tomto ohledu stojí, že častější bývá systematické rozpracování vnější komunikace organizací, naopak systematické rozpracování vnitřní komunikace organizací bývá opomíjeno.[10]

6.1 Vnější komunikace veřejných organizací

Vnější komunikace – základní povinnost všech veřejných organizací a zdroj jejich legitimity – zajišťuje otevřené a transparentní informování různých cílových skupin s vazbou na koncept akontability a veřejné kontroly.[11] Vedle toho vnější komunikace:

- zvyšuje viditelnost veřejné organizace a důvěru v ní, posiluje její identitu, image a reputaci, a to prostřednictvím šíření pozitivních zpráv a předcházení zprávám negativním[12] a prostřednictvím jednotného vizuálního stylu vnější komunikace;[13]
- podporuje utváření agendy rámováním mediálních sdělení, která jsou pro veřejnou organizaci relevantní, umožňuje iniciaci sociální změny, slouží k prevenci nepravd a *fake-news*;[14]
- zajišťuje interakce s externími aktéry pro sdílení znalostí a informací, pro zajištění zpětné vazby a pro spolupráci při utváření inovací.[15]

Pro uváděné záměry jsou vhodné odlišné formy vnější komunikace. Zatímco pro informování, posilování identity a utváření agendy rámováním mediálních sdělení bývá vhodná jednosměrná komunikace organizace směrem k cílovým skupinám, dvousměrná komunikace je žádoucí pro sdílení znalostí a informací, zajištění zpětné vazby a utváření inovací. Je to právě dvousměrná komunikace, která je v systematickém přístupu veřejných organizací k vnější komunikaci častěji opomíjena.[16]

Veřejné organizace by měly věnovat specifickou pozornost rovněž dalším aspektům vnější komunikace. K těm patří: (a) vymezení činností a odpovědností za procesy vnější komunikace (např. proces komunikace s médii);[17] (b) nalezení souladu mezi specifickými charakteristikami mediálních zpráv (např. zjednodušení, personalizace, polarizace) a potřebou otevřené, transparentní a odborně správné komunikace ve veřejném sektoru v rámci utváření kritických sdělení (*storytelling*);[18] a (c) zasazení vnější komunikace do širšího právního a etického

[9] Např. také Stegăroiu a Talal (2014), Welch a Jackson (2007), Ruck a Welch (2012) pro rozlišení vnitřní a vnější komunikace organizací

[10] Např. Stegăroiu a Talal (2014), Ruck a Welch (2012)

[11] Např. Sjöström, Enbom a Öhman (2015), Valentine (2013), Fredriksson a Pallas (2016a)

[12] Uveďme, že Fredriksson a Pallas (2016b) zmiňují hrozby spojené s opomíjením mediálně méně zajímavých témat v práci organizace.

[13] Např. Sjöström, Enbom a Öhman, (2015), Fredriksson a Pallas (2016b)

[14] Např. Fredriksson a Pallas (2016b), Wonneberger a Jacobs (2016), Sjöström, Enbom a Öhman (2015)

[15] Např. Fredriksson a Pallas (2016b), Valentine (2013)

[16] Např. Wonneberger a Jacobs (2016)

[17] Např. Fredriksson a Pallas (2016a), Fredriksson a Pallas (2016b)

[18] Např. Valentine (2013), Fredriksson a Pallas (2016b), Sjöström, Enbom a Öhman (2015); Baker a Gower (2010)

rámce.[19] Vnější komunikace může být realizována s využitím řady komunikačních nástrojů, ke kterým také patří: (a) tiskové zprávy a tiskové konference; (b) veřejná vystoupení; (c) akce a prezentace na nich; (d) internetové stránky; (e) sociální média; (f) mediální kampaně; (g) direct mailing s využitím databáze kontaktů; (h) propagační nástroje; (i) ceny.

6.2 Vnitřní komunikace veřejných organizací

Vnitřní komunikace představuje významnou oblast fungování veřejných organizací pro naplnění jejich závazků komunikovat se svými zaměstnanci.[20] Kvalita vnitřní komunikace je spojována se zvyšováním spokojenosti zaměstnanců a tím i jejich motivace, s vyšší sounáležitostí zaměstnanců s organizací, s vyšší angažovaností zaměstnance pro práci v organizaci[21] a s utvářením vnitřního prostředí vzájemné důvěry.[22] Kvalita vnitřní komunikace má rovněž vliv na informování zaměstnanců, na jejich porozumění zadaným úkolům, na kvalitu jejich rozhodování a na jejich schopnost a ochotu ke spolupráci a inovacím.[23] Tyto přínosy se následně mohou projevovat v kvalitě práce zaměstnanců, v jejich interním i externím působení v roli „ambasadora" organizace a v jejich zájmu působit v organizaci dlouhodobě.[24] Celkově pak má kvalita vnitřní komunikace dopad na výkonnost organizace, na utváření lidského a sociálního kapitálu v ní, na kvalitu vykonávaných procesů, na vnitřní kulturu a klima organizace, na efektivní nakládání se zdroji a na inovační schopnost organizace jako celku.[25]

Pro nastavení vnitřní komunikace veřejných organizací je vhodné vzít do úvahy některé dílčí otázky. První otázkou je nastavení vnitřní komunikace vzhledem k organizační struktuře, kdy lze především rozlišit:[26]

- komunikaci na úrovni celé organizace, tj. komunikaci nejvyššího vedení vůči všem zaměstnancům;[27]
- komunikaci mezi nadřízeným zaměstnancem a zaměstnanci útvaru;
- komunikaci mezi zaměstnanci útvaru;
- komunikaci mezi zaměstnanci různých útvarů.

[19] Např. Henninger (2016), Valentine (2013)

[20] Např. Yeomans a FitzPatrick (2017), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012)

[21] Vnitřní komunikace může emočně ovlivnit sounáležitost zaměstnance s organizací. Vzhledem k rozhodnutí zaměstnance setrvat v organizaci pak lze rozlišit dvě situace: (a) člověk chce v organizaci být a pracovat; a (b) člověk v organizaci je s ohledem na výši nákladů spojených s odchodem z ní (Welch a Jackson, 2007).

[22] Např. White, Vanc a Stafford (2010), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012), Ruck a Welch (2012), Welch (2012), Welch a Jackson (2007), Yeomans a FitzPatrick (2017), Mazzei (2014), Stegăroiu a Talal (2014)

[23] Např. Welch (2012), Neto, da Silva a Ferreira (2018), Welch a Jackson (2007), Mazzei (2014), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012), Yeomans a FitzPatrick (2017)

[24] Např. White, Vanc a Stafford (2010), Ruck a Welch (2012), Yeomans a FitzPatrick (2017), Men (2014)

[25] Např. White, Vanc a Stafford (2010), Stegăroiu a Talal (2014), Neto, da Silva a Ferreira (2018), Men (2014), Ruck a Welch (2012), Yeomans a FitzPatrick (2017), Ozaeta a An (2014), Mazzei (2014), Sedej a Mumel (2015), Robson a Tourish (2005), Ruck (2012), Verčič et al. (2012), Hudcová (2014)

[26] Např. Welch a Jackson (2007), Welch (2012), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012)

[27] Rozlišit lze přímou komunikaci nejvyššího vedení a zaměstnanců a nepřímou komunikaci přes střední management, kdy zásadní roli hraje schopnost středního managementu komunikovat sdělení dále (např. Welch a Jackson, 2007; White, Vanc a Stafford, 2010; Whitworth, 2006).

Vnitřní komunikace v organizaci může probíhat shora-dolů (od vedení k zaměstnancům) i zdola-nahoru (od zaměstnanců k vedení).

Druhou otázkou je volba jednosměrné nebo dvousměrné vnitřní komunikace, kdy oba typy komunikace se mohou přirozeně vyskytovat současně.[28] Jednosměrná komunikace je vhodná především pro informování a oslovení vysokého počtu zaměstnanců, kteří působí jako příjemci sdělení, naopak dvousměrná komunikace umožňuje lepší interakci mezi jejími aktéry.[29] Takto je dvousměrná komunikace také vhodnou cestou pro lepší porozumění obsahu sdělení zaměstnanci, pro posílení účasti zaměstnanců na rozhodovacím procesu a pro vyšší aktivitu zaměstnanců při tvorbě inovací.[30] Dvousměrná komunikace tím má také významný vztah k motivaci zaměstnanců. Stále silněji zdůrazňovaným záměrem vnitřní komunikace veřejných organizací tak je posun od převažující jednosměrné komunikace pro informování zaměstnanců k proaktivní dvousměrné komunikaci v podobě dialogu, sdílení informací a poskytování zpětné vazby, a to se záměrem nalézt soulad mezi zájmy organizace a zaměstnanců. Vnitřní komunikace se posouvá od předávání sdělení k hledání změny prostřednictvím spolupráce.[31]

Třetí otázkou je volba formalizované nebo neformální podoby vnitřní komunikace. Neformální komunikace umožňuje flexibilní sdílení informací mezi kolegy, zároveň je však nezbytné zohlednit i její možné nevýhody. Těmi především jsou utváření informačního šumu nesprávných odpovědí, utváření neformálních rozhodovacích mechanismů s prohlubováním nedůvěry ve vedoucí pracovníky a šíření negativních postojů mezi zaměstnanci.[32]

Čtvrtá otázka se zajímá o obsah vnitřní komunikace ve vazbě na její vhodné nastavení (viz tabulka č. 11). Zdůraznit lze v tomto ohledu význam vnitřní komunikace, která se nevztahuje přímo k pracovním úkolům, pro budování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci.[33] Důležité jsou také faktory komunikace, které ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců (např. výše platu, spravedlnost, autonomie zaměstnance, možnost kariérního rozvoje).[34]

Tabulka č. 11: Vnitřní komunikace organizace vzhledem k obsahu sdělení[35]

Úroveň komunikace	Účastníci komunikace	Charakter komunikace	Obsah komunikace
Úroveň organizace	Vedení organizace – všichni zaměstnanci	Především jednosměrný	Organizační záležitosti (např. nové úkoly, vnitřní hodnoty, výsledky)
Úroveň útvaru	Vedoucí zaměstnanec – zaměstnanec útvaru	Především dvousměrný	Odpovědnosti a dílčí úkoly zaměstnanců; hodnocení; zpětná vazba
Úroveň útvaru (peer)	Zaměstnanec útvaru – zaměstnanec útvaru	Dvousměrný	Diskuse týmových úkolů a rolí; zpětná vazba; integrace a socializace
Více útvarů	Zaměstnanec útvaru – zaměstnanec útvaru	Dvousměrný	Diskuse projektových úkolů a rolí; zpětná vazba; integrace a socializace

[28] Např. Welch a Jackson (2007), Yeomans a FitzPatrick (2017)
[29] Např. Mazzei (2014)
[30] Např. Yeomans a FitzPatrick (2017), Mazzei (2014), Ruck a Welch (2012)
[31] Např. Zaumane (2019), Yeomans a FitzPatrick (2017), Men (2014), Hallahan et al. (2007)
[32] Např. Zaumane (2019), Klein (1996), Aladwani (2001), Kavanagh a Ashkanasy (2006)
[33] Např. Welch a Jackson (2007)
[34] Např. Yeomans a FitzPatrick (2017)
[35] Upraveno podle Welch a Jackson (2007)

Pátá otázka je spojena s volbou komunikačního nástroje (kanálu) vnitřní komunikace. Široká nabídka možností pro různé komunikační situace zahrnuje:[36]

- zajištění informovanosti – osobní sdělení, telefon, e-mail, intranet, internetové stránky, newsletter (časopis), video, poster, sociální média, organizace akcí;
- posilování porozumění (interpretace) obsahu komunikace a generování diskuse – osobní komunikace, pracovní schůzky, skupinové diskuse, online fóra, školení a vzdělávání, webináře, sociální média, organizace akcí;
- sdílení znalostí a dovedností a poskytování podpory – osobní a online komunikace (mentoring, koučink, poradenství), učební materiály;
- podpora sounáležitosti zaměstnanců s organizací – osobní (často neformální) komunikace, společná setkání a aktivity, sociální média, řešení zajímavých (často týmových) úkolů (např. projektová činnost, navrhování a zavádění významných změn).

Osobní komunikace je považována za „nejbohatší“ způsob komunikace, který umožňuje dvousměrnou komunikaci, kvalitní zpětnou vazbu a využití přirozeného jazyka.[37] Zároveň se ukazuje, že různí zaměstnanci mohou dávat přednost různým komunikačním nástrojům, kdy například analytičtí zaměstnanci často preferují písemnou formu komunikace před komunikací osobní a mladší zaměstnanci a zaměstnanci s vyšším stupněm dosaženého vzdělání využívají širší portfolio komunikačních nástrojů a mívají obvykle kladný vztah k novým technologiím.[38] Obecně pak lze pozorovat, že zaměstnanci preferují spíše ty nástroje komunikace, které již znají.[39] Doplňme, že zaměstnanci dávají přednost tzv. *push* informacím (např. zasílání notifikačního e-mailu s hyperlinkem) před *pull* informacemi, které musí sami dohledávat.[40]

Sociální média a komunikace

Sociální média, která jako nástroj komunikace zahrnují projekty spolupráce (např. Wikipedie), blogy (např. Twitter), platformy sdílení fotek a videí (např. YouTube, Instagram) a sociální sítě (např. Facebook) přitahují stále vyšší zájem veřejných organizací.[41] Příležitosti, které jsou s využitím sociálních médií ve veřejných organizacích spojeny, především zahrnují:[42]

- informování širokého spektra zaměstnanců i externích aktérů o činnostech a fungování organizace, a to včetně možností využít hyperlinky, QR kódy, ankety, GIFy;
- prostorově a časově snadné zajištění a sdílení nových dat, informací a znalostí širokým spektrem zaměstnanců organizace i externích aktérů (např. diskuse, zpětná vazba uživatelů sociálních médií, spolupráce a poradenství při řešení problémů a výzev, data z anket) s předpokladem jejich využití pro lepší rozhodování, řešení problémů a inovace.

[36] Např. Yeomans a FitzPatrick (2017), Mazzei (2014)
[37] Např. White, Vanc a Stafford (2010), Men (2014), Welch (2012)
[38] Např. Welch (2012), Verčič et al. (2012), Fredriksson a Pallas (2016a), Ozaeta a An (2014)
[39] Např. Sedej a Mumel (2015)
[40] *Push* komunikace je spojena s aktivitou původce komunikace, zatímco *pull* komunikace vyžaduje aktivitu na straně příjemce komunikace.
[41] Např. Lovari a Valentine (2020), Khan, Swar a Lee (2014)
[42] Např. Khan, Swar a Lee (2014), Yeomans a FitzPatrick (2017), Gao (2016), Lovari a Valentine (2020)

Tímto způsobem může docházet k dalšímu zvyšování účasti zaměstnanců a externích aktérů na vnitřní i vnější komunikaci organizace s potenciálem dosažení dalších pozitiv s komunikací spojených (např. budování image, otevřená a transparentní komunikace, utváření sociálního kapitálu).[43] Sociální média dále mají vysoký potenciál pro uchopení výhod dvousměrné komunikace, za tímto účelem lze také využívat videozáznamy, obrázky, infografiku, ankety.[44] Právě v tomto směru lze u veřejných organizací pozorovat významné rezervy.[45]

Využívání sociálních médií je spojeno také s řadou rizik, která především zahrnují: (a) rizika spojená s charakterem zpráv v sociálních médiích – krátké a jednoduché sdělení s potlačením různorodosti pohledů; (b) rizika spojená s kybernetickou bezpečností a ochranou dat; (c) rizika spojená se ztrátou soukromí a informací o své osobě; (d) rizika spojená s negativními reakcemi na zprávy v prostředí sociálních médií; (e) rizika spojená se sociálním rozdělením na ty, kteří sociální média využívají a na ty, kteří sociální média nevyužívají – odlišný přístup lidi k sociálním médiím; a (f) rizika spojená s efektivitou činností ve vazbě na čas trávený v mediálním prostředí.[46]

Na nastavení podoby vnitřní (ale také vnější) komunikace veřejných organizací mohou mít vliv také další faktory a skutečnosti:

- leadership[47], tj. schopnost především vedoucích zaměstnanců předávat sdělení, hrát modelovou roli k následování, motivovat a ovlivňovat zaměstnance a poskytovat jim kvalitní zpětnou vazbu;[48]
- vnitřní komunikační kultura organizace[49] – pravidla, zvyky, normy;[50]
- nastavení dílčího systému komunikace změny;[51]
- definování strategického charakteru komunikace, tj. sjednocení záměrů vnitřní a vnější komunikace pod společný rámec naplnění vize a strategických cílů organizace;[52]

[43] Např. Lovari a Valentine (2020), Gao (2016), Khan, Swar a Lee (2014)

[44] Např. Gao (2016)

[45] Např. Lovari a Valentine (2020)

[46] Např. Khan, Swar a Lee (2014), Lovari a Valentine (2020), Macnamara a Zerfass (2012), Abu-Salma et al. (2017)

[47] Za více komunikativní lze považovat leadership orientovaný na člověka než leadership orientovaný na výkon, a to ve vazbě na emoční motivaci zaměstnanců, stimulaci zájmu, důvěry a spokojenosti. Vhodnou podobu leadershipu je však potřeba volit ve vazbě na potřeby konkrétní situace. Takto je například vyšší potřeba komunikace spojována s kreativními úkoly, méně pak s úkoly analytickými (např. Men, 2014).

[48] Např. Men (2014), Zaumane (2019), Yeomans a FitzPatrick (2017), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012)

[49] Postoje zaměstnanců k vnitřní komunikaci se mohou odlišovat vzhledem k jejich věku, zkušenostem, příslušnostem k útvarům či sociokulturnímu původu, kdy například dlouhodobí zaměstnanci mohou mít zájem zachovat dosavadní praxi a rutinu své práce a nic neměnit (např. Stegăroiu a Talal, 2014; Zaumane, 2019; Verčič, Verčič a Sriramesh, 2012; Mazzei, 2014).

[50] Např. Yeomans a FitzPatrick (2017), Men (2014), Welch a Jackson (2007)

[51] Např. Welch a Jackson (2007), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012)

[52] Např. Wonneberger a Jacobs (2016), Valentine (2013), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012), Fredriksson a Pallas (2016a), Gao (2016), Hallahan et al. (2007), Cornish, French a Yorke (2011), Cornelissen (2004), Cornish, French a Yorke (2011)

- nastavení dílčího subsystému hodnocení komunikace[53] s možností využití širokého spektra hodnoticích nástrojů[54];
- nastavení dílčího subsystému rozvoje komunikačních kompetencí zaměstnanců[55], který se může týkat širokého spektra oblastí[56].

[53] Např. Yeomans a FitzPatrick (2017), Valentine (2013), Lovari a Valentine (2020), Holtzhausen (2005), Hallahan et al. (2007), Watson a Noble (2007)

[54] Pro účely hodnocení vnitřní i vnější komunikace lze využít: (a) průzkumy a dotazníková šetření mezi zaměstnanci a dalšími cílovými skupinami komunikace; (b) skupinové diskuse a rozhovory; (c) monitoring diskusních fór a médií, obsahovou analýzu mediálních sdělení; (d) audit procesů vnímaných ve smyslu komunikace; a (e) statistiky ICT nástrojů (např. Valentine, 2013; Yeomans a FitzPatrick, 2017; Robson a Tourish, 2005; Ozaeta a An, 2014).

[55] Např. Gardner et al. (2001), Cornelissen (2004)

[56] Především se jedná o následující kompetence: (a) schopnost mluveného a písemného projevu a prezentace; (b) cizojazyčné kompetence, tj. schopnost mluveného a písemného projevu v cizím jazyce; (c) kompetence práce s ICT ve vazbě na editaci textu; (d) kompetence v oblasti psychologie a jednání s druhou osobou, včetně témat řízení zaměstnanců (leadership), hodnocení a poskytování zpětné vazby a jiných forem podpory (např. mediace, koučink a síťování); (e) kompetence v oblasti mediální (např. fungování médií); (f) kompetence v oblasti organizační (např. organizace jednání); (g) analytické kompetence, práce s daty a informacemi; a (h) odborné kompetence vztahující se ke komunikaci odborných témat (např. Verčič, Verčič a Sriramesh, 2012).

7 Literatura

ABU-SALMA, R. et al. (2017). Obstacles to the adoption of secure communication tools. In *Proceedings from the IEEE Symposium on Security and Privacy*. Piscataway: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 137–153.

ALADWANI, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266–275.

BAKER, R. T., GOWER, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Towards effective communication in diverse world. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312.

CORNELISSEN, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practise*. London: SAGE Publications.

CORNISH, P. FRENCH, L., YORKE, C. (2011). *Strategic Communications and National Strategy*. London: Chatham House.

FREDRIKSSON, M., PALLAS, J. (2016a). Diverging principles for strategic communication in government agencies. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 153–164.

FREDRIKSSON, M., PALLAS, J. (2016b). Much ado about media: public relations in public agencies in the wake of managerialism. *Public Relations Review*, 42(4), 600–606.

GAO, F. (2016). Social media as a communication strategy: content analysis of top nonprofit foundations' micro-blogs in China. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 255–271.

GARDNER, J. et al. (2001). Communication in organizations: an intergroup perspective. In *The New Handbook of Language and Social Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons, 561–584.

HALLAHAN, K. et al. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

HENNINGER, M. (2016) Australian public sector information: a case study into information practices, *Australian Academic & Research Libraries*, 47(1), 30–47.

HOLTZHAUSEN, D. (2005). Public relations practise and political change in South Africa. *Public Relations Review*, 31(3), 407–416.

HUDCOVÁ, Š. (2014). Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62.

KAVANAGH, M. H., ASHKANASY, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, 81–103.

KHAN, G. F., SWAR, B., LEE, S. K. (2014). Social media risks and benefits: a public sector perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5), 606–627.

KLEIN, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46.

LOVARI, A., VALENTINI, C. (2020). Public sector communication and social media: opportunities and limits of current policies, activities and practices. In Handbook of Public Sector Communication. Cambridge: Wiley Blackwell.

MACNAMARA, J., ZERFASS, A. (2012). Social media communication in organizations: the challenges of balancing openness, strategy and management. *Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308.

MAZZEI, A. (2014). Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95.

MEN, L. R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.

MV ČR (2018). *Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, sekce pro státní službu.

NETO, M. T. R., DA SILVA, L. C. F., FERREIRA, C. A. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations' performance: proposition of model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(2), 214–237.

ROBSON, P. J. A., TOURISH, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213–222.

RUCK, K. (2012). *Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement*. Maidstone: PR Academy.

RUCK, K., WELCH, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.

SEDEJ, T., MUMEL, D. (2015). The optimal selection of internal communication tools during change in organisations. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(1), 6–25.

SJÖSTRÖM, S., ENBOM, J., ÖHMAN, A. (2015). Towards a theory of news management in public sector organizations. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management Leadership and Governance*. Auckland: Massey University, 233–239.

STEGĂROIU, I., TALAL, M. (2014). The importance of developing internal communication strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(19), 63–70.

VALENTINE, C. (2013). Public relations in the public sector. The role of strategic communication in the Italian public administration. *Sinergie Italian Journal of Management*, 92, 93–113.

VERČIČ, A. T., VERČIČ, D., SRIRAMESH, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.

WATSON, T., NOBLE, P. (2007). *Evaluating Public Relations: A Best Practise to Public Relation Planning, Research and Evaluation*. London: Kogan Page.

WELCH, M. (2012). Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.

WELCH, M., JACKSON, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

WHITE, C, VANC, A., STAFFORD, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84.

WHITWORTH, B. (2006). Internal communication. In *The IABC Handbook of Organizational Communication*. San Francisco: Jossey-Bass, 205–214.

WONNEBERGER, A., JACOBS, S. (2016). Mass media orientation and external communication strategies: exploring organisational differences. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 368–386.

YEOMANS, L., FITZPATRICK, L. (2017). Internal communication. In *Exploring Public Relations*. London: Pearson Education.

ZAUMANE, I. (2019). The internal communication crisis and its impact on an organization's performance. *Journal of Business Management*, 5(2), 24–33.

8 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1: Charakteristika vnitřní komunikace v ČŠI – obecný rámec 18
Tabulka č. 2: Spokojenost zaměstnanců s komunikací a spoluprací mezi útvary ČŠI 24
Tabulka č. 3: Vnitřní komunikace v ČŠI – vazby mezi dílčími aspekty komunikace 29
Tabulka č. 4: Vnější komunikace v ČŠI – vazby mezi dílčími aspekty komunikace 35
Tabulka č. 5: Struktura cílů a opatření Komunikační strategie ČŠI 38
Tabulka č. 6: Matice vazeb mezi opatřeními koncepčních dokumentů ČŠI 38
Tabulka č. 7: Ukazatele naplňování opatření Komunikační strategie ČŠI 39
Tabulka č. 8: Přehled analyzovaných atributů mediálních zpráv se vztahem k ČŠI 40
Tabulka č. 9: Charakteristika dílčích témat mediálních zpráv se vztahem k ČŠI 42
Tabulka č. 10: Indikativní přehled možných reakcí na zprávy s negativním vyzněním vůči ČŠI 43
Tabulka č. 11: Vnitřní komunikace organizace vzhledem k obsahu sdělení 46

Obrázek č. 1: Dílčí části Komunikační strategie ČŠI a postup jejího zpracování 2
Obrázek č. 2: Komunikační strategie a další koncepční dokumenty ČŠI 6
Obrázek č. 3: Sekce „Oznámení“ intranetu ČŠI 7
Obrázek č. 4: Úvodní okno internetových stránek ČŠI 7
Obrázek č. 5: Informační bulletin ČŠI umístěný na internetových stránkách ČŠI 8
Obrázek č. 6: Videomanuál pro práci s InspIS HELPDESK v prostředí YouTube 8
Obrázek č. 7: Facebooková stránka ČŠI 9
Obrázek č. 8: Příklad sdělení vnější komunikace umístěné na Twitteru ČŠI 12
Obrázek č. 9: Logo ČŠI – základní barevná varianta 13
Obrázek č. 10: Logo ČŠI – barevně alternativní varianty 13
Obrázek č. 11: Symbol háčku v národních barvách jako dekorativní prvek prezentace ČŠI 14
Obrázek č. 12: Využití základních barev ČŠI – příklad obálky tematické zprávy 14
Obrázek č. 13: Příklad využití pravidel jednotného vizuálního stylu pro desky s chlopní 15
Obrázek č. 14: ČŠI jako otevřený úřad – zveřejňování informací na internetových stránkách 16
Obrázek č. 15: Procesní mapa pro proces vyřizování žádostí podle zákona č. 106/1999 Sb. 20
Obrázek č. 16: Míra spokojenosti zaměstnanců s vybranými aspekty komunikace a spolupráce s jejich představeným či vedoucím zaměstnancem (výběrový soubor zaměstnanců) 23
Obrázek č. 17: Míra spokojenosti zaměstnanců s vybranými aspekty komunikace a spolupráce s kolegy v útvaru (výběrový soubor zaměstnanců) 23
Obrázek č. 18: Četnost využívání daných komunikačních nástrojů při komunikaci s kolegy z útvaru (výběrový soubor zaměstnanců) 25

Obrázek č. 19: Četnost využívání daných komunikačních nástrojů při komunikaci s kolegy z jiných útvarů (výběrový soubor zaměstnanců) 25

Obrázek č. 20: Četnost využívání daných zdrojů informací k plnění úkolů (výběrový soubor zaměstnanců) 26

Obrázek č. 21: Témata mediálních zpráv se vztahem k ČŠI 41

Obrázek č. 22: Témata mediálních zpráv se vztahem k ČŠI – rozdíl vzhledem k typu média 41

Obrázek č. 23: Témata mediálních zpráv se vztahem k ČŠI – rozdíl vzhledem k vyznění zprávy 42