

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE V ŘÍZENÍ  
STÁTNÍ SPRÁVY**

**Autor práce:** Petra MUSELOVÁ

**Studijní obor:** Regionální studia

**Forma studia:** Kombinovaná

**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Jaroslav ERNEKER, DrSc.

**Katedra:** Katedra evropských studií a veřejné správy

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Ernekerovi, DrSc.  
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA STÁTNÍ SPRÁVY JAKO PROSTŘEDÍ PRO ŘÍDÍCÍ ČINNOST</b> .....	<b>6</b>
1.1 Vymezení pojmu státní správa .....	6
1.2 Ústřední orgány státní správy v České republice .....	7
1.2.1 Ústřední orgány státní správy řízené členem vlády .....	7
1.2.2 Další ústřední orgány státní správy .....	7
1.2.3 Zásady činnosti ústředních orgánů státní správy .....	8
1.3 Samospráva .....	8
1.3.1 Územní samospráva .....	9
1.3.2 Zájmová samospráva .....	9
1.4 Státní správa .....	10
1.4.1 Funkce státní správy .....	10
1.4.2 Pravomoc a hierarchie státní správy .....	11
1.4.3 Struktura státní správy a její fungování .....	12
1.4.4 Ústřední orgány státní správy .....	12
1.4.5 Místní orgány státní správy .....	14
1.4.6 Státní správa a byrokracie .....	15
<b>2 STRUKTURA ŘÍDÍCÍCH ČINNOSTÍ V SYSTÉMU STÁTNÍ SPRÁVY ..</b>	<b>17</b>
2.1 Lidské zdroje .....	17
2.2 Management ve státní správě .....	17
2.2.1 Cíle managementu ve státní správě .....	23
<b>3 VYUŽITÍ MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE V ŘÍDÍCÍCH PROCESECH STÁTNÍ SPRÁVY</b> .....	<b>27</b>
3.1 Obecné zásady komunikace .....	27
3.2 Manažer ve státní správě .....	27
3.3 Komunikační dovednosti řídicích subjektů .....	29
3.4 Základní charakteristika manažerské komunikace .....	31
3.5 Úkoly manažerské komunikace .....	34
3.6 Postavení armády ve společnosti .....	34
3.7 Armáda jako jeden ze subjektů státní správy .....	35
3.8 Charakteristika armády jako byrokratické organizace .....	36
3.9 Charakteristika některých komunikačních stylů v armádě .....	38
3.10 Vliv sociálního prostředí armády na manažerskou komunikaci .....	42
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>47</b>
<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>50</b>

## ÚVOD

V posledních letech je veškerý život kolem nás poznamenán stále více a více pokročilejším stádiem ve vývoji společnosti. Ne nadarmo se stále častěji říká, že minulá „informační společnost“ se začíná postupně měnit ve „společnost komunikační“. Již od pradávných časů platilo, že přístup k informacím znamenal velkou výhodu oproti konkurenci. Včasné informace dokázaly vyhrávat války, zachraňovat lidské životy nebo vydělávaly miliony tam, kde ostatní prodělávali.

Nový trend však ukazuje že přístup k informacím již přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, předávat dále, tedy komunikovat. Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jako mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy, zvyklosti. Velice často je však nejdůležitějším faktorem v komunikaci manažerů způsob, jak jsou v podniku organizovány útvary a lidé. Lidské, ne elektronické vazby se ukazují být základem efektivní komunikace.

V rámci jakékoli organizace můžeme komunikaci hodnotit z různých úhlů a v různých souvislostech.. Komunikace je nesmírně důležitá v malé firmě, ve velkém podniku ale také ve státní správě, kterou se budeme dále podrobněji zabývat. Jaká obecně sociálně psychologická pravidla komunikace jsou ve státní správě uplatňována? Potřeba osobních komunikačních dovedností roste úměrně s postavením v organizační hierarchii. Státní správa je velmi široký pojem, proto se budu v první kapitole zabývat základní charakteristikou státní správy a jejího členění, ve druhé kapitola budu popisovat strukturu řídicí činnosti v systému státní správy a využití managementu a ve třetí kapitole bude popisovat manažerskou komunikaci ve státní správě s podrobnějším zaměřením na armádu, jako na jeden z jejich subjektů.

# 1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA STÁTNÍ SPRÁVY JAKO PROSTŘEDÍ PRO ŘÍDÍCÍ ČINNOST

## 1.1 Vymezení pojmu státní správa

Základním východiskem pro analýzu státní správy je obsah a rozsah pojmu „správa“. Slovo správa je velmi často užíváno v různých spojeních. V současné době je to zejména pojem reforma veřejné správy, ale může to být také užívaný pojem veřejná správa, státní správa nebo samospráva. Pod pojmem správa je obvykle chápána určitá lidská činnost, jejímž smyslem a podstatou je zabezpečování výkonu a řízení určitých záležitostí, přičemž toto jednání je charakteristické jistou trvalostí, systematičností, organizovaností a plánovitostí a slouží k dosahování žádoucího výsledku.<sup>1</sup>

Někteří autoři, jako např.: Hendrych, Pražák, definují správu jako činnost sledující záměrně nějaký cíl, řídicí za trvalým účelem příslušné záležitosti. Činnost se pak může sledovat podle subjektů, jichž se to dotýká nebo podle objektů, které se spravují.<sup>2</sup>

Veřejnou správou je také poskytování správních činností souvisejících s poskytováním veřejných služeb a se správou na ústřední i místní úrovni. Veřejnou správou bývají označovány též úřady. V centralistickém pojetí státu byl nositelem veřejné správy pouze stát. V současné době je však veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu<sup>3</sup>.

Základní členění správy v obecném pojetí záleží na tom, zda jde o správu veřejných záležitostí nebo záležitostí soukromých. V dnešní době je téměř nemožné vyjádřit rozdíl mezi správou veřejnou a správou soukromou. Přispívá k tomu rozšíření i neurčitost veřejného zájmu a v důsledku toho i rozmnožování služeb veřejnosti, a to nejen subjekty veřejného práva (stát, obce apod.), ale i subjekty práva soukromého (obecně prospěšnými společnostmi, nadacemi apod.).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> KÁŇA, P. *Základy veřejné správy. 2. přepracované a doplněné vydání*. Ostrava: 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2. Str. 16.

<sup>2</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha : 2003, 195 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 25.

<sup>3</sup> Internetové stránky: <http://cs.wikipedia.org/wiki/>

<sup>4</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha : 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 27.

Orgány veřejné správy působí na různých úrovních (ústřední, regionální, lokální, místní) a označují se také jako místní orgány.<sup>5</sup>

## **1.2 Ústřední orgány státní správy v České republice**

Ústřední orgán státní správy (nebo také ústřední správní úřad) je složka státní moci, která vykonává správu na věcně vymezeném úseku fungování společnosti. Jde o správní úřad, který stojí na vrcholu správní hierarchie a jemuž není nadřízen žádný jiný úřad, ale zpravidla vláda. Příkladem ústředního orgánu státní správy je ministerstvo.

### **1.2.1 Ústřední orgány státní správy řízené členem vlády**

- Ministerstvo financí
- Ministerstvo zahraničních věcí
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- Ministerstvo kultury
- Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Ministerstvo zdravotnictví
- Ministerstvo spravedlnosti
- Ministerstvo vnitra
- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo zemědělství
- Ministerstvo obrany
- Ministerstvo dopravy
- Ministerstvo životního prostředí

### **1.2.2 Další ústřední orgány státní správy**

- Český statistický úřad
- Český úřad zeměměřický a katastrální
- Český báňský úřad

---

<sup>5</sup> HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo I.* České Budějovice : VŠERS, 2005. 101 s. ISBN 80-86708-08-X. Str. 29.

- Úřad průmyslového vlastnictví
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- Správa státních hmotných rezerv
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Národní bezpečnostní úřad
- Energetický regulační úřad
- Úřad vlády České republiky
- Český telekomunikační úřad

### **1.2.3 Zásady činnosti ústředních orgánů státní správy**

Ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy plní v okruhu své působnosti úkoly stanovené v zákonech a v jiných obecně závazných právních předpisech, jakož i úkoly vyplývající z členství České republiky v Evropské unii a v ostatních integračních seskupeních a mezinárodních organizacích. Při své činnosti se řídí ústavními zákony, zákony a usneseními vlády. V okruhu své působnosti zpracovávají koncepce rozvoje a řešení stěžejních otázek, připravují návrhy zákonů a jiných právních předpisů a za svá odvětví předkládají podklady potřebné pro sestavení návrhu státního rozpočtu. Zaujímají stanovisko k návrhům, které předkládají vládě jiné ústřední orgány státní správy, pokud se týkají okruhu jejich působnosti. Při plnění těchto úkolů nabývá stále více na významu manažerská komunikace mezi jednotlivými ministerstvy a ostatními subjekty státní správy. Činnost ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy řídí, kontroluje a sjednocuje vláda, která jako svůj poradní orgán zřizuje Legislativní radu. V jejím čele stojí člen vlády.<sup>6</sup>

### **1.3 Samospráva**

Samosprávou je výkon veřejné správy (přenesené působnosti) samosprávnými veřejnoprávními korporacemi. Samosprávou může být zájmová (profesní) nebo územní.

---

<sup>6</sup> Internet: <http://www.estav.cz/nomen/cinnost>.



Samospráva je způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt o alespoň některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem, tedy „spravuje se sám“. Opakem samosprávy je výkon správy (rozhodování o určitých záležitostech) jiným, vnějším subjektem. Výhodou samosprávy je, že je blíže spravovanému subjektu než vnější a centrální řízení, a proto by měla být při zabezpečování lokálních či zájmově vymezených záležitostí efektivnější a levnější.

### **1.3.1 Územní samospráva**

Územní samospráva je prostorově vymezený funkční celek, který je nadán právem sám rozhodovat o svých záležitostech. Příkladem územní samosprávy v České republice jsou obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Jejich právo na samosprávu je zakotveno v Ústavě (hlava první: čl. 8, hlava sedmá: čl. 99 - 105) a dále je podrobněji vymezeno zejména v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, a v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích. Samosprávné celky vytvářejí vlastní orgány, jejichž prostřednictvím je výkon samosprávy uskutečňován. Územní samospráva může vydávat podzákoné právní předpisy.

Forma rozsáhlé samosprávy, kdy jednotný čili unitární stát poskytuje určitým územím široké právo na samostatné rozhodování o vlastních záležitostech včetně legislativních kompetencí, se označuje jako autonomie. Pokud určité území ve státě je též státem, tak již nejde o územní samosprávu, ale o složený stát čili federaci.

### **1.3.2 Zájmová samospráva**

Právo na samostatné rozhodování o vlastních záležitostech může být svěřeno i subjektům, které spojuje určitý společný zájem. V takovém případě se jedná o zájmovou či profesní samosprávu. Příkladem v České republice mohou být Česká advokátní komora, Exekutorská komora, Notářská komora České republiky, Česká lékařská komora, Česká lékárnická komora či Česká stomatologická komora. Za zájmovou samosprávou je třeba považovat i školní samosprávu, jejímž prostřednictvím se na řízení školy podílejí žáci a jejich rodiče.

## 1.4 Státní správa

Státní správa je uskutečňována státem respektive orgány státní správy. Státní správa je jádrem výkonné moci ve státě a má funkci řídicí a regulační. Řídící činnosti ve státní správě mají organizační povahu a uplatňují se za účelem dosažení cílů, které odpovídají naplňování veřejných zájmů. Činnost ve státní správě má výkonný, podzákonný a nařizovací charakter.

Výkonný charakter státní správy je dán provádějící, zabezpečující a realizační činností – státní správa zabezpečuje provádění právních norem. Podzákonný charakter státní správy je určen takovou činností, která je vymezena a určována zákony – státní správa se řídí zákony a zabezpečuje provádění zákonů. Nařizovací charakter státní správy je dán oprávněním vydávat správní akty. Nařizovací charakter se neprojevuje jen navenek, ale i uvnitř státní správy, kde spočívá v uplatňování vztahů nadřízenosti a podřízenosti orgánů státní správy.<sup>7</sup>

Státní správa je odvozována od samotné podstaty, postavení a funkcí státu. Realizuje výkonnou moc státu. Organizuje a zajišťuje realizaci úkolů a cílů státu. Vychází z podstaty a způsobu realizace státní moci. Je začleněna do struktury státní moci: moci zákonodárné, moci výkonné a moci soudní.

Státní správa je autoritativní, nezastupitelná a má tyto pravomoci:

- výkonné, které spočívají v plnění úkolů a zabezpečování státních činností,
- nařizovací, které spočívají ve vydávání závazných nařízení,
- kontrolní, které spočívají v provádění kontroly prostřednictvím státního dozoru a státní inspekce.

### 1.4.1 Funkce státní správy

**Státní správa plní dvě základní funkce:**

---

<sup>7</sup> HROZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Organizace veřejné správy*. Praha : Policejní akademie ČR, 2005. 137 s. ISBN 80-7251-191-2. Str. 34.

- aplikace zákonů, rozhodování o právech a povinnostech fyzických i právnických osob při výkonu správy ,
- provádění státní politiky a sledování státních zájmů.

Státní správa představuje stálou a institucionalizovanou činnost. Její činnost slouží veřejným zájmům společnosti, službě veřejnosti, službě a ochraně občanů a obraně státu. Hlavní činnost státní správy je orientována k fyzickým a právnickým osobám, ve prospěch společenského zřízení.

Jako zvláštní forma činnosti státu je determinována a určována zákony. Provádí obsah zákonů a jejich obsahem se také řídí. Vystupuje jako ručitel a garant určitého zákonného stavu a vydává správní akta, která jsou právně závazná.

#### **1.4.2 Pravomoc a hierarchie státní správy**

Pro organizaci státní správy je důležitým pojmem vertikální hierarchie - princip nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnost a pravomoc nebo působnost státní správy.

Pravomocí jsou vybaveny zejména mocenské orgány státní správy. Projevem pravomocí jsou zejména:

- vydávání obecných právních aktů,
- vydávání konkrétních právních aktů,
- uzavírání veřejnoprávních dohod,
- výkon rozhodnutí (exekuce).

Orgány státní správy mají svou hierarchii. Rozlišujeme ústřední a místní, případně vyšší a nižší orgány státní správy.

Subjektem státní správy je sám stát, představovaný orgány státní správy. Prostřednictvím státní správy stát realizuje státní politiku, která vyjadřuje jeho zájem. Státní politiku realizuje ve vztahu k subjektům, které jsou nuceny se tomuto působení podřídit, i když státu nejsou organizačně podřízeny.

Státní správa jako činnost státu povolána k realizaci jeho výkonné moci je taková činností výkonnou, která je součástí podzákonnou a činností nařizovací.

### **1.4.3 Struktura státní správy a její fungování**

Organizační struktura státní správy je hierarchický systém, založený na vztazích nadřízenosti a podřízenosti mezi příslušnými orgány státní správy – správními úřady. Zahrnuje hierarchicky vybudovanou soustavu příslušných státních orgánů, která má odpovídající pravomoci a okruh působnosti.

#### **Orgány státní správy zahrnují:**

- ústřední orgány státní správy,
- místní orgány státní správy.

### **1.4.4 Ústřední orgány státní správy**

Tuto správu představují ministerstva a jiné ústřední správní úřady. Mají působnost a pravomoc na celém území státu. Nejsou podřízeny žádnému speciálnímu správnímu úřadu. Lze je zřídit pouze zákonem a zákonem se také vymezuje jejich působnost. Základem právního postavení ústředních orgánů státní správy je Ústava a zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy.

Vrcholným orgánem výkonné moci v České republice je vláda, která tudíž stojí v čele systému státní správy. Skládá se z předsedy, místopředsedů a ministrů. Ze své činnosti je vláda České republiky odpovědná Poslanecké sněmovně, Senátu se vláda České republiky nezodpovídá.

Zákonodárnou moc vykonává v souladu s Ústavou České republiky Poslanecká sněmovna a Senát, které úhrnem tvoří dvoukomorový Parlament České republiky. Poslanecká sněmovna má 200 poslanců, kteří jsou voleni na dobu čtyř let. Senát se skládá z 81 senátorů, volených na šest let, přičemž každým druhým rokem se volí jedna třetina senátorů.

Ústřední státní správa zaujímá v řízení veřejného sektoru rozhodující úlohu spočívající v tvorbě koncepcí a ve vytvoření obecného rámce fungování jednotlivých oblastí ve společnosti. Tyto koncepce poté naplňuje prostřednictvím legislativních mechanismů a koordinační a kontrolní činnosti<sup>8</sup>.

V České republice existuje dvoustupňový systém územní samosprávy. V ústavě České republiky je zakotveno členění České republiky na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základní územní samosprávné celky představují obce, vyšší územní samosprávné celky kraje. U územní samosprávy se nejedná o hierarchickou strukturu, resp. O nadřízenost a podřízenost., neboť každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávný celek nemůže zasahovat.

Byl zvolen tzv. spojený model veřejné správy, tzv. že obce a kraje vykonávají vedle samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti<sup>9</sup>.

Správní úřad je organizační jednotka zřízená zákonem, jejíž působnost je stanovena zákonem (čl. 79 Ústavy), která vystupuje navenek prostřednictvím svých orgánů nebo zástupců, kteří jednají jménem subjektu či za subjekt (např. stát) jehož je správní úřad organizační součástí (organizační složkou). Tato charakteristika vychází z institucionálního pojetí úřadu. V současnosti převažuje v českém právu toto chápání úřadu, které je také vyjádřeno v označení správních úřadů termínem správní orgán, orgán státní správy.

Atributem úřadu je pak trvalost, to znamená, že úřad v tomto pojetí existuje bez ohledu na personální změny v něm. Správní úřady jsou součástí výkonné moci a při výkonu státní působnosti podléhají vládě.

Povaha činnosti ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy vyžaduje, aby si tyto orgány navzájem vyměňovaly potřebné informace a podklady. Pokud jde o nižší orgány státní správy, ty jsou povinny jim podávat zprávy a sdělovat

---

<sup>8</sup> Ministerstvo vnitra ČR *Veřejná správa v České republice 2. rozšířené vydání*. Praha : 2005. ISBN 80-239-4709-5. Str. 16.

<sup>9</sup> Ministerstvo vnitra ČR *Veřejná správa v České republice 2. rozšířené vydání*. Praha : 2005. ISBN 80-239-4709-5. Str. 20.

údaje, které si příslušné ústřední orgány vyžadují v rozsahu nezbytně nutném pro plnění svých úkolů.

Řízení, kontrola a sjednocování činnosti ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy přísluší vládě. Dále lze v soustavě ústředních orgánů státní správy ještě lišit speciální orgány státní správy, které jsou konstituovány v působnosti určitého ministerstva a které jsou mu zpravidla podřízeny, či které vystupují přímo jako jeho složky. Tak existují např. Česká obchodní inspekce, Puncovní úřad a Licenční úřad, podřízené Ministerstvu průmyslu a obchodu, Česká školní inspekce, podřízená Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy apod.<sup>10</sup>

#### **1.4.5 Místní orgány státní správy**

Místní správa s všeobecnou působností je v současné době představována obcemi a kraji jako územními samosprávnými korporacemi.

#### **Místní správu tvoří nebo se na ní podílejí:**

- krajské úřady,
- obecní úřady (orgány obcí),
- pověřené obecní úřady,
- obecní úřady s rozšířenou působností,
- újezdní úřady,
- specializované územní úřady.

Krajské úřady mají všeobecnou působnost z hlediska věcného a místní působnost z hlediska územního. Krajské orgány vykonávají státní správu ve svých územních obvodech. Přenesenou působnost vykonávají kraje na základě zákona o krajích a na základě zvláštních zákonů upravujících výkon státní správy v různých oblastech a úsecích veřejné správy.

Obecní úřady vykonávají státní správu (přenesenou působnost) svými orgány (např. komise rady obce, které byl svěřen výkon státní správy) pouze ve věcech, jejichž projednávání a rozhodování jim bylo výslovně svěřeno zákonem.

---

<sup>10</sup> Průcha P., *Veřejná správa a samospráva*. ISBN 80-86775-03-8. Str. 40.

Pověřené obecní úřady kromě výkonu přenesené odpovědnosti v základním rozsahu ve vlastní obci vykonávají ještě další přenesenou působnost svěřenou jim zvláštními zákony v dalších obcích.

Obecní úřady s rozšířenou působností jsou obecní úřady stanovené zákonem, které vedle základní přenesené působnosti vykonávají v rozsahu jim svěřeném zvláštními zákony státní správu ve stanoveném územním obvodu.

Újezdní úřady vykonávají státní správu na území vojenských újezdů a současně jsou vojenskými orgány podřízenými Ministerstvu obrany.

Princip územních samosprávných celků, který je zakotven v Ústavě, stanoví, že obce a kraje budou samostatně spravovat a rozhodovat určité zákonem vymezené veřejné záležitosti místního nebo regionálního významu, aniž by stát do takového rozhodování zasahoval. Stát jen určí mantinely, v nichž se má samospráva pohybovat, a sám jen dohlíží na to, zda a jak jsou tyto mantinely dodržovány. V podstatě jde o to přenést co nejvíce kompetencí ze státní správy, a tedy z beder státu, na samosprávné celky, tedy obce a kraje, a to ještě pokud možno tak, aby co nejvíce záležitostí vyřizovaly ty samosprávné jednotky, které mají k občanovi nejbližší, což jsou obvykle obce.

#### **1.4.6 Státní správa a byrokracie**

Ke státní správě patří zcela neodmyslitelně byrokracie. Jako byrokracie je označována systematická administrativní činnost, pro níž je charakteristické hierarchické uspořádání, specializace funkcí, objektivní předpoklady pro výkon správy a činnost podle pevných pravidel. Může tak být také označována obecná kategorie lidí, kteří tuto činnost vykonávají, a to ve veřejné správě i v jiných organizacích. Pojem byrokracie je používán i v hodnotově zabarveném významu, kdy označuje takový systém administrace, který se vyznačuje úsilím po získání funkcí a moci, nedostatkem iniciativy a pružnosti, nezájmem o lidské potřeby nebo veřejné mínění, tendencí přesouvat rozhodování na vyšší orgány, hromadění prostředků za účelem zachování a zvyšování moci apod.

Téma byrokracie do sociologie a společenských věd obecně přinesl Max Weber. Weber užívá pojmu byrokracie v hodnotově neutrálním slova smyslu. Vymezuje byrokracii jako nezbytnou součást moderní společnosti. Weber se byrokracií věnuje v jako druhu moci (panství), označuje ji jako tzv. racionální autoritu. Podle Webera je čistě byrokratický typ organizace z technického hlediska schopen dosáhnout nejvyššího stupně efektivity a v tomto smyslu je formálně nejrationálnější prostředkem výkonu autority (moci) nad lidskými jedinci. Byrokracie je tak jedním z předpokladů racionálního kapitalistického podnikání. Weber ve svých úvahách pracuje s byrokracií jako s ideálním typem, nikoliv jako s reálným fenoménem. Weberova byrokracie jako ideální typ racionálního panství má tyto rysy:

- hierarchická struktura,
- neosobní struktura (činnost není vázána na konkrétní jedince, ale na formalizované pozice a funkce),
- rozhodnutí jsou činěna na základě formalizovaných obecných pravidel,
- definovaná hierarchie pravomoci a odpovědnosti,
- odměňování založené na jasném kontraktu,
- úředník není vlastníkem majetku, s nímž operuje.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1996. 191 s. ISBN80-85850-15-X. Str. 41.



## **2 STRUKTURA ŘÍDÍCÍCH ČINNOSTÍ V SYSTÉMU STÁTNÍ SPRÁVY**

### **2.1 Lidské zdroje**

Lidé v současnosti představují nejcennější kapitál každé firmy, podniku, organizace či instituce. Takový kapitál je ale potřebné nepřetržitě rozvíjet, formovat i zdokonalovat. Všeobecně výzkumy ukazují a praxe to každodenně potvrzuje, že náskok před konkurencí a schopnost dynamického rozvoje získávají ty organizace, které pracují s lidským kapitálem v dlouhodobém časovém horizontu.

Hovoříme proto oprávněně o řízení lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů v novém pojetí zdůrazňuje především plné využití lidských schopností. Koncepce řízení lidských zdrojů dále předpokládá, že efektivnost organizací je stále méně závislá na organizačních formách. Za mnohem důležitější je považována spolupráce, pospolitost, solidarita s podnikem, spoluúčast na rozhodování a pocit odpovědnosti. Od tradičních, samostatně pracujících oddělení, se směřuje k týmové práci a organizační struktura se přizpůsobuje potřebám spolupráce, nikoliv naopak. Je to určitý způsob přístupu k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí, který klade důraz na sladění řízení lidských zdrojů se strategickými cíli organizace, a je nástrojem k jeho uskutečnění.

Klíčovým momentem strategie lidských zdrojů je integrace do strategie organizace. Strategická integrace je nezbytná pro zabezpečení souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů musí podporovat uskutečnění strategie organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů chápeme jako postupný proces, který zahrnuje formulaci strategie, strategické plánování, realizace strategie, kontrolu účinnosti přijatých opatření a úpravu strategie. Strategické řízení lidských zdrojů vytváří základ pro řídicí procesy ve státní správě, je jeho organickou součástí a základním východiskem.

### **2.2 Management ve státní správě**

V současné světové literatuře je možné lehce najít velké množství slovních

vysvětlení a definic pojmu „management“, které se snaží o co nejpřesnější a nejuvýstižnější vymezení a jeho obsahovou náplň. Názornou rozmanitost tohoto pojmu a jeho vývoj je možné ilustrovat na příkladě chápání jednoho z klasiků této disciplíny P. F. Druckera, který uvádí: „Výklad pojmu „management“ není lehký. Především jde o pojem specificky americký a je těžké ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidem kteří ho vykonávají. Označují nejen sociální postavení, ale také odbornou disciplínu a obor teoretického studia“.

Dále P. F. Drucker dodává: „... management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce z nich vyplývající povinnosti“.<sup>12</sup>

Názornou pestrost pojmu „management“ vykreslují některé jeho definice z rozsáhlé zahraniční a domácí odborné literatury. Snad je možné tyto definice rozdělit a rámcově začlenit do tří základních skupin, a to na definice zdůrazňující:

- význam a postavení člověka v řízení – vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- tvořivý přístup, management jako věda, cíl.

Do první skupiny, která zdůrazňuje **vedení lidí** je možné zařadit následující definice:

*„Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci a skupiny pracují společně a účinně, efektivně dosahují vybrané cíle“.*

(H. Koontz a H. Weihrich)

*„Management znamená vykonávání úloh prostřednictvím práce jiných“.*

(E. Dale, J. Hays)

Druhá skupina zdůrazňuje **specifické funkce**, vykonávané řídicími pracovníky a je možno sem zařadit tyto definice:

---

<sup>12</sup> HITTMÁR, Š. KAMPF, R. *Management I.*, Univerzita Pardubice, Pardubice : 2006. ISBN 80-7194-921-3. Str. 4.

*„Management je proces plánování, organizování vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“.*

(K. H. Chung)

*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinování, motivování atd.“*

(K. Muller)

Třetí skupina definic zdůrazňuje **management jako vědu** a její cíl:

*„Management je proces optimalizace využití lidských, materiálových a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů“.*

(J. A. Pearce a R. B. Robinson)

*Management je možné chápat jako proces vytváření a dalšího aktivního rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování se organizace“*

(L. Vodáček.)

Management ve významu „řízení“ je možné chápat především jako řízení podnikové ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností (např. vývoj, výroba, ekonomika, prodej, marketing,...). Tímto se tento pojem výrazně odlišuje od užšího pojmu „řízení částkových procesů“, především výrobních, technologických a jiných.<sup>13</sup>

Management organizací veřejné správy se na celém světě mění. Důvody jsou různé, ale mají své kořeny ve změně hodnot, která odmítá zbytečný centralismus, byrokracii a autoritářské povýšené vystupování vůči občanům, kteří žijí v demokratickém společenském systému. Veřejná politika a správa se stávají v demokraciích velmi proměnlivou činností. Probíhají ve značně komplexním politickém prostředí. Manažeři správních organizací často nemají dostatek informací pro správné rozhodování.

---

<sup>13</sup> HITTMÁR, Š. KAMPF, R. *Management I.*, Univerzita Pardubice, Pardubice : 2006. ISBN 80-7194-921-3. Str. 5 – 7.

Jako reakce na tuto změnu se začíná prosazovat koncept „New Public Management“ jako „nová“ filozofie správy. Tomu, aby se nový způsob řízení organizací veřejné správy přeměnil odpovídajícím způsobem do reálného správního jednání, napomáhají základní předpoklady a to je intenzivní komunikace ve vnitřním vztahu správy a občanů, která je charakterizována kontinuitou, orientací na výsledek, otevřenost, přátelství a porozumění.

Je možné určit základní ukazatele, které jsou specifické pro tento druh reformy veřejné správy:

- v rovině cílů,
- v rovině prostředků.

**v rovině cílů:**

- orientace na vliv či dopad poskytnuté služby, s čím souvisí důraz na stanovování cílů a kontrolu poskytovaných služeb,
- orientace na zákazníka, která se zaměřuje více než dosud na konkrétní potřeby uživatelů z řad občanů (zákazníků), a sledování spokojenosti občanů s poskytnutými službami,
- orientace na náklady spojené s činností veřejné správy, prostřednictvím sloučení odpovědností za poskytnutou službu a rozpočet,
- orientace na produkt založená na filozofii produkování veřejných statků. Veřejným statkem se rozumí takový statek či služba, jehož spotřeba je tzv. „nerivalitní“, tj. spotřeba statku či služby jednou osobou nesnižuje jeho dostupnost komukoliv jinému. Druhou klíčovou vlastností veřejného statku je skutečnost, že je v zásadě velmi obtížné až nemožné vyloučit jednotlivce z využívání tohoto statku či služby. Příkladem takového statku, resp. služby, může být např. veřejné osvětlení.

**v rovině prostředků:**

- náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami,
- oddělení strategických a operativních kompetencí, tj. rozhodování o tom „co

je úkolem“ a „jak bude úkol splněn“,

- delegování a zvýrazňování zodpovědnosti, aby se tím zvětšil prostor pro iniciativu a kreativitu zaměstnanců veřejné správy,
- organizace, resp. uspořádání veřejné správy v duchu modelu koncernu s decentralizovanými, autonomními správními jednotkami,
- smlouvy o provedení práce, resp. pracovní zakázky a sestavování globálního rozpočtu,
- vytvoření motivačního systému ke zvýšení pracovní výkonnosti úředníků,
- zavedení prvků soutěže do veřejné správy.<sup>14</sup>

Rozvoj jakéhokoliv území je velmi úzce vázán na orgán, který ho řídí a na jehoho zaměstnance. Na kvalitě jejich práce je závislá úspěšnost celého regionu. Manažer působící ve veřejné správě navíc nese i tzv. správní zodpovědnost, tedy zodpovědnost vůči veřejnosti za provádění veřejné politiky, finanční řízení a administrativní rozhodování. V rámci rozhodování přitom musí respektovat nadřazenost veřejného zájmu nad soukromým. Z tohoto důvodu se objevuje stále sílící snaha v maximální míře umožňovat občanům participaci na rozhodovacích procesech v otázkách rozvoje jejich území. Existují dva rozšířené postoje k významu manažerské práce v organizaci.

První tvrdí, že řídicí pracovníci mají přímou odpovědnost za úspěch či neúspěch organizace. Druzí naopak tvrdí, že manažeři mají jen malý vliv na výsledky organizace. Podle něj o úspěchu rozhodují síly, které nejsou pod kontrolou manažerů. Jak už to v životě bývá, optimální řešení bude někde uprostřed.<sup>15</sup>

Řídicí procesy ve veřejné správě jsou významně ovlivňované specifikou vnějšího prostředí. Specifické vnější prostředí veřejnoprávních organizací tvoří vnější instituce, organizace nebo občané, kteří svou činností přímo ovlivňují fungování organizací a plnění jejich cílů. Platí, že pro různé typy organizací veřejné správy existuje velmi diferencované vnější prostředí.

---

<sup>14</sup> SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4. Str. 54.

<sup>15</sup> HITTMÁR, Š. KAMPF, R. *Management I.*, Univerzita Pardubice, Pardubice : 2006. ISBN 80-7194-921-3. Str. 6.

Za prvé se projevuje růstem komplexnosti prostředí. Například starostové, primátoři a hejtmani při projednávání veřejných věcí narážejí na větší množství subjektů s různými zájmy a potřebami. Neurčitost prostředí veřejné správy dále zvyšuje historicky vzniklé rozdělení kompetencí mezi relativně nezávislé subjekty: velká část veřejné správy je vykonávána státem, část úkolů zabezpečují občané svou samosprávou a část je v kompetenci různých korporací, profesních sdružení apod. Při výkonu některých veřejných služeb se státní organizace střetávají s „konkurencí“ v podobě soukromých či nestátních programů podobného zaměření.

Za druhé se veliká neurčitost vnějšího prostředí projevuje vysokou dynamikou neočekávaných a nepředpokládaných změn.

Růst neurčitosti vnějšího prostředí sledovaných organizací ve svých důsledcích zvyšuje prostor pro svobodu rozhodování. Manažeři ztrácejí jistotu ve svých rozhodnutích, mají nedostatek informací potřebných pro jistá a jednoznačná rozhodnutí. Rozhodování se stává v řadě případů obtížné, stresující a někdy vyžaduje osobní statečnost.

Vnitřní prostředí je ovlivňováno především úrovní organizační kultury. Organizační kultura je pro členy organizace či úřadu všeobecně sdílený a přijatý souhrn významů a vzorů, které určují, jak se mají zaměstnanci chovat. Kultura úřadu do značné míry ovlivňuje, jak moc se zaměstnanci cítí být součástí organizace, jak velký význam je přikládán skupinové práci, jakou hodnotu mají v organizaci lidé, jestli je možná koordinace práce různých oddělení mezi sebou, jakým způsobem se provádí kontrola, jak jsou ochotni zaměstnanci přijímat riziko nebo konflikt, podle jakých kritérií jsou lidé odměňováni apod. Organizační kultura se utváří dlouhodobě a přenáší se pomocí jazyka a symbolů z jedné generace pracovníků na druhou.

Státní správa zahrnuje prvky řízení, vedení a správy. V procesu řízení státní správy se vzájemně ovlivňují pojmy organizace - řízení - správa.

Pod řízením se ve skutečnosti chápe usměrňování jevů, které probíhají v přírodních, technických nebo společenských systémech. Na jedné straně je řízení

nutnou součástí těchto systémů, na druhé straně od kvality řízení ve velké části závisí sama existence, chování, rozvoj, prosperita a výkonnost těchto systémů.<sup>16</sup>

Pojmy řízení a správa se někdy požívají jako synonyma pro tutéž činnost, což je ovšem značně zjednodušený výklad. Rozdíl je v chápání obsahu obou těchto pojmů v organizační teorii. V případě řízení chápeme tento pojem jako dynamický proces, vážící se k lidskému chování či jednání, správa je činností která zajišťuje chod věcí požadovaným směrem. Lze tedy říci, že řízení je kategorií širší, ze které správa vychází a jejíž je také součástí. Státní správa používá metody správy. Je činností správní, respektive specificky státně správní.

Současně ale státní správa uplatňuje metody řízení (usnesení, směrnice, pokyny apod.) – jako akty řízení nadřízenými orgány:

- uvnitř organizačního systému státní správy,
- ve vymezeném rozsahu ke státním organizacím.

Vnitřní činnost zajišťuje žádoucí a racionální fungování státní správy jako relativně uzavřeného systému. Vnější činnost je zaměřena na realizaci procesů, které se dotýkají adresátů státní správy. Adresáty státní správy jsou jednak občané jako fyzické osoby a jako nejrůznější právnické osoby.<sup>17</sup>

Orgány státní správy realizují úkoly státní správy prostřednictvím vydávání odvozených obecně závazných právních předpisů (nařízení vlády, vyhlášky apod.), rozhodováním, jakož i konkrétní, každodenní organizátorskou činností. Uvedené úkoly se realizují prostřednictvím vnitřní a vnější činnosti systému státní správy.

### **2.2.1 Cíle managementu ve státní správě**

Při chápání managementu jako instituce se klade důraz na vykonavatele řídicího procesu. Managementem se tedy rozumí řídicí a správní aparát organizace,

---

<sup>16</sup> HITTMÁR, Š. KAMPF, R. *Management I.*, Univerzita Pardubice, Pardubice : 2006. ISBN 80-7194-921-3. Str. 4.

<sup>17</sup> Ministerstvo vnitra ČR *Veřejná správa v České republice 2.* rozšířené vydání. Praha : 2005 ISBN 80-239-4709-5 .Str. 26.

tj. pracovníci, kteří jsou odpovědni za řízení organizace a jednotlivých vnitroorganizačních útvarů.<sup>18</sup>

Management = proces, který zahrnuje tyto činnosti: plánování, rozhodování, organizování, kontrolu, vedení lidí, koordinace, motivování atd. => cílem tohoto procesu je efektivně dosáhnout určitých cílů.

Uplatnění kritéria ekonomické racionality (3E) => řešit problémy efektivně, účinně, hospodárně).

V teorii managementu s vymezením profesionální manažerské komunikace se střetáváme od přelomu století. V podniku nejde o jakoukoli komunikaci, ale o přesně vymezenou komunikaci, hlavně když manažer chce dosáhnout vytyčený cíl. Velmi známý podnikatel z bývalé Československé republiky T. Baťa chápal komunikaci se zaměstnanci jako jeden z nejdůležitějších nástrojů zvýšení jejich výkonnosti. Přitom upozorňoval, že tato komunikace musí mít jasný záměr, cíl a manažer, který komunikuje se zaměstnancem, musí akceptovat jeho úroveň vnímání a myšlení, jeho schopnost porozumět komunikovanému problému. Sám manažer musí být schopný použít také nástroje komunikace, aby mu zaměstnanec rozuměl (např. používaný slang, způsob nahladu atd.).

Americký teoretik P. F. Drucker se věnoval specifické efektivní komunikaci v podniku. Též považoval komunikaci za jeden z důležitých nástrojů řízení a propagoval myšlenku, že manažer nemůže jakkoli komunikovat s podřízenými. Výsledkem jakékoli komunikace managementu se zaměstnanci totiž nejčastěji bývá neúspěch a postupný úpadek podniku. M. L. Defleur a další autoři nejen odlišují profesionální komunikaci od sociální komunikace v podniku, ale je v zásadě vymezení jako specifický typ komunikace, kterou podstatu tvoří používání komunikačních vzorců odvíjejících se od hierarchických postupů. uplatňovaných v konkrétním podniku, od podnikové kultury a komunikačních dispozicích subjektu řízení a vedení., t. j. úroveň komunikačních zručností zaměstnance, který manažer v pracovním procese je prostřednictvím komunikace řízení a vedení. Komunikační vzorce se přitom chápou jako určité ucelené postupy používání verbálních a neverbálních složek komunikace, který kromě výrazových prostředků obsahuje jak

---

<sup>18</sup> HITTMÁR, Š. KAMPF, R. *Management I.*, Univerzita Pardubice, Pardubice : 2006. ISBN 80-7194-921-3. Str. 10.



normy, hodnoty a etické prvky vyprodukované a uznané sociálním prostředím podniku. Přitom komunikační vzorce v jisté míře odráží organizační strukturu daného podniku, hierarchické uspořádání jeho útvaru, jako je postavení jednotlivých manažerů v podniku, t. j. role, sociální statusy jednotlivých zaměstnanců, jako v určitých profesionálních skupinách v podniku. Komunikační vzorce jsou často upravené v základních komunikačních nástrojích podniku, například v směrnících, pracovním pořádku, organizačním pořádku, etickém kodexu.<sup>19</sup>

### **Definice manažera**

Nejjednodušší vysvětlení zní, že manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. V tomto případě vycházíme z takzvané formální autority. Otázkou ale je, jak je tato formální autorita vnímána a akceptována ostatními. Je-li manažer vnímán pozitivně, může získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě znalostí. Autorita na základě znalostí je velmi důležitá. Vedoucí pracovník získává vážnost a uznání, spolupracovníci jej akceptují jako skvělého odborníka. Ale soustředit se v řídicí praxi pouze na bdování autority na základě znalostí nestačí. Čím postoupíte v hierarchii organizace výše, tím více se budete zabývat koncepčními otázkami a budete mít méně příležitostí pro sledování novinek ve vašem oboru. Postupně se tedy budete muset smířit s tím, že ve vašem týmu jsou odborníci, kteří vás ve znalosti oboru předčí. To je ale skutečnost, s níž těžko něco uděláte. Nesnažte se připravit si bezesné noci zběsilým studiem odborné literatury. Ke všemu přistupujte se zdravou mírou a snažte se, aby vaše úroveň byla alespoň taková, abyste dokázal stanovit jasné cíle a posoudit návrhy spolupracovníků. Tak se ze speciality (odborníka) stává univerzalista.

Manažer je zároveň vyjednaváč a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem. Některé výzkumy ukazují, že mnozí uznávání odborníci v řídicí funkci naprosto neuspěli. Jejich slabinou byl často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezáměr o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost. Jinak řečeno, přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> SZARKOVÁ, M a kolektiv, *Komunikácia v manažmente*, Ekonom : 2003. ISBN 80-225 1585-X. Str. 17-19.

<sup>20</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vyd. ISBN 80-247-1677-1. Str. 49.

## Manažer:

- Předpovídá a plánuje, co bude.
- Obstarává a přiděluje zdroje.
- Rozhoduje co, kdo, kdy, jak.
- Organizuje práci.
- Organizuje struktury firmy.
- Organizuje a koordinuje pracovní postupy a procesy.
- Buduje pozitivní pracovní prostředí, motivuje zaměstnance, vytváří prostředí pro učení, podporuje rozvoj svých lidí i sebe.
- Přemýšlí, promýšlí, analyzuje a vyhodnocuje.
- Sleduje, kontroluje a zvyšuje kvalitu výrobků, výkonnost systémů a služeb i účinnost samotného řízení.
- Komunikuje s pracovníky, se zákazníky, s dodavateli.
- Řeší problémy a problémové situace, vyjednává, přesvědčuje, usmiřuje.
- Vybírá, přijímá i spolurozhoduje o propouštění spolupracovníků.
- Vyvíjí nové výrobky, nové strategie, navazuje nové vztahy.
- Kontroluje a poskytuje zpětnou vazbu, pečuje o kvalitu a bezpečnost práce.
- Restrukturuje firmu při snížené výkonnosti nebo zhoršení ekonomického prostředí a další aktivity<sup>21</sup> ISBN 80- -251-0505-9.

---

<sup>21</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9. Str. 19.

### **3 VYUŽITÍ MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE V ŘÍDÍCÍCH PROCESECH STÁTNÍ SPRÁVY**

#### **3.1 Obecné zásady komunikace**

Komunikace probíhá na různých úrovních, různými komunikačními prostředky, slouží různému účelu, ale přes tyto odlišnosti lze nalézt řadu doporučení, které mají obecnou platnost:

- Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. Základním předpokladem v této souvislosti je přijít s tématem, které partnera zajímá.
- Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělovajícího a příjemce se musí střídat..

Hovoříme tak o umění sdělovat a o umění naslouchat. Sdělovat se učíme od narození, naslouchání tak velká pozornost věnována není. Přitom nejde jen o slyšení, co se nám podavatel pokouší sdělit. Naslouchání je charakteristické aktivním přístupem příjemce, který nejen slyší, ale slyšené vnímá, snaží se je analyzovat. Má-li být člověk úspěšný při komunikaci se svým okolím, musí umět sdělovat i naslouchat.<sup>22</sup>

Ve státní správě se ale velmi často setkáváme s komunikací ve smyslu komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, kdy nadřízený podřízenému sděluje nějaké informace nebo úkoly a očekává jen minimální zpětnou vazbu, takže komunikace je spíše jednostranná.

#### **3.2 Manažer ve státní správě**

Státní správa funguje jako složitě strukturovaný systém, který má řadu aspektů – sociálních, právních, ekonomických, technických apod. Všechny tyto aspekty jsou ovlivňovány a determinovány sítí sociálních vztahů, strukturou sociálních pozicí a rolí, které je potřebné identifikovat, poznávat a optimálně regulovat. Fungování a vývoj veřejné správy má výrazný subjekt-objektový rozměr.

---

<sup>22</sup> VEBER, J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management press 2006. ISBN 80-7261-029-5. Str. 195 – 196.

Ve vzájemném ovlivňování subjektu a objektu veřejné správy narůstá význam lidského faktoru, jeho stimulace, motivace i aktivizace. Představitelé veřejné správy vstupují do komunikace v různých manažerských rolích, které musí plnit. Komunikace tak získává v jejich práci různý význam, sleduje různé cíle, a měla by proto nabývat také různorodých podob. Pracovníci státní správy plní v řídicích procesech interpersonální, informační a rozhodovací roli.

### **Role manažera**

- interpersonální role (role vyplývají z mezilidských vztahů)
  - role reprezentanta (reprezentuje firmu navenek)
  - role vedoucího (ve vztahu k podřízeným prostřednictvím této role se splňují cíle organizace)
  - koordinátor (spojuje jednotlivé řídicí stupně)
- informační role
  - pozorovatel (vyhledává monitoruje informace z vnějšího i vnitřního prostředí, zdroje mohou být formální, ale také neformální zdroje)
  - šířitel (šíří informace, které získal svým podřízeným)
  - mluvčí (reprezentuje svůj útvar jako mluvčí, může reprezentovat organizaci navenek)
- rozhodovací role
  - podnikatel (vymýšlí, podněcuje a projektuje změny s cílem zlepšení dosavadních výsledků)
  - řešitel rušivých událostí (musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které narušují dosahování cílů)
  - distributor zdrojů (manažer dbá, aby rozdělení zdrojů bylo optimální)
  - vyjednávač (vyjednává s jednotlivými útvary, čím je pozice manažera vyšší, tím je také vyšší vyjednávací moc)<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha. Portál : 2000. ISBN 80-7178-291-2. Str. 54.

## **Funkce manažera**

- manažerské funkce by měly být sekvenční
  - plánování
    - manažer stanoví cíle a postupy jak cílů dosáhnout
  - organizování
    - manažer stanoví a uspořádá role lidí a těm lidem přiřadí konkrétní práci
  - výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků
    - manažer vybírá a získává konkrétní pracovníky do své organizační struktury, aby plnili role a poté pracovníky hodnotí
  - vedení lidí
    - manažer musí vztahy mezi lidmi usměrňovat s cílem splnění úkolů
  - kontrola
    - manažer hodnotí kvantitu i kvalitu průběžně z důvodů odstraňování nedostatků<sup>24</sup>

### **3.3 Komunikační dovednosti řídicích subjektů**

Dovednosti jsou všeobecně charakterizované jako způsobilost člověka vykonávat určité činnosti. Ta je do jisté míry podmíněna vrozenými předpoklady, ale dosahuje se jí učením a výcvikem.

Syntetický přehled různých názorů ukazuje, že pojem dovednost je používán buď pro označení učením získané způsobilosti k správnému vykonávání určité činnosti, ale také pro označení nácvikem upevněného způsobu provádění činnosti.

Všeobecně se dovednosti dělí na pohybové (motorické) a rozumové (intelektuální). Pohybové jsou podmínkou zručnosti, intelektuální vedou ke

---

<sup>24</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi..* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4. Str. 68.

správnému a pohotovému myšlení. Často s také rozlišují dovednosti pracovní a poznávací, dovednosti pohybové a zdravotní i dovednosti komunikační.

Komunikační dovednosti charakterizujeme jako způsob komunikace, který umožňuje optimálním způsobem používat osvojené znalosti komunikační teorie v řídicí činnosti, především v procesu vedení lidí. Jako aplikace komunikační teorie jsou komunikační dovednosti nástrojem manažera v řídicí činnosti.

Komunikační dovednosti patří mezi kombinované, složité systémy dovedností, které teprve v komplexním provedení mají praktický význam pro subjekt řízení. Vyžadují tvořivou adaptaci, kritické a tvořivé reakce na proměnlivé komunikační situace. Obsahují především složky dynamicky proměnné, nestereotypní, ale současně také složky stereotypní, které se opakují a nabývají charakter zručností. Je proto nezbytné, aby se tyto složky, na základě cvičení, zautomatizovaly. Proto formování komunikačních dovedností nemůže být jakýmsi jednoduchým souhrnem různých doporučení, rad a návodů.

Teoretici managementu T.J. Peters a R. H. Waterman zdůrazňují, že nemůže jít jen o respektování jednotlivých doporučení, ale především o jejich ucelené, koordinované a důsledné používání, ve kterém spočívá umění řídit k „dokonalosti“. Zatímco průměrní využívají taková doporučení jen příležitostně a nedůsledně, pro výborné platí, že je používají jako systém, využívají je s nevšední důsledností a dokonce s „fanatičností“.<sup>25</sup>

Komunikační dovednosti subjektu řízení se koncentrovaně prosazují v následujících **oblastech:**

- předání, doplnění, změna, integrace požadavků na řízené subjekty, informování o určitých „pravidlech hry“, vyžadovaných způsobech chování a jednání,
- eliminace nežádoucích názorů a postojů k plnění profesních požadavků, včetně eliminace neobjektivních, nesprávných informací o fungování řídicího procesu,

---

<sup>25</sup> ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. ISBN 80-7226-702-7. Str.. 4-5.

- popis, doporučení, hodnocení, odmítnutí určitého způsobu plnění pracovních povinností (například doporučení aktivní činnosti, popis „odstrašujících příkladů“ apod.),
- schválení, změna, transformace individuální koncepce profesní činnosti pracovníků a její praktické realizace,
- schválení, změna, transformace rozhodujících osobnostních charakteristik pracovníků potřebných pro plnění pracovních povinností, společně se změnou motivační struktury, která tyto charakteristiky integruje a determinuje,
- schválení, změna, transformace určitého typu interpersonálních a skupinových vztahů v řízeném organizačním celku,
- schválení, změna, transformace vztahů pracovníků k řídicímu subjektu.

Komunikační dovednosti řídicích subjektů se uplatňují především při **vysvětlování** řídicích problémů, v odhalování jejich vnitřních i vnějších vztahů, příčin a následků, jejich geneze i možného zániku. Nejintenzivněji se komunikační dovednosti využívají v procesu **zabezpečování a realizace rozhodnutí**. Prosazování rozhodnutí vyžaduje bezprostřední i zprostředkované působení na realizátory rozhodnutí s cílem vyvolat žádoucí a účinné změny v jejich činnosti.

Obsahuje především komunikování, ovlivňování a vedení lidí ke splnění obsahu rozhodnutí. Je to syntéza komunikačních činností včetně procesu shromažďování, zpracovávání a komunikaci informací, fungování komunikačních sítí, usměrňování činnosti realizátorů – jednotlivců i pracovních týmů. V součinnosti s účastníky realizačního procesu, manažer především **projednává, organizuje, komunikuje, objasňuje, přesvědčuje a zajišťuje podmínky pro splnění úkolu**. Je to komplexní proces, ve kterém se vytvářejí, uvádějí do pohybu a systémově regulují základní struktury – organizační, personální, mocenská, komunikační i sociální.

### 3.4 Základní charakteristika manažerské komunikace

Přehled, vidění událostí ve správných souvislostech a perspektivě, chápání významu faktů, posuzování jejich relativního významu, dosahování správných závěrů – to jsou důležité schopnosti pro každou profesi. Schopnost řešit praktické problémy, dobré vyjadřovací schopnosti a sociální kompetence jsou základem

inteligentních rozhodnutí každého manažera. Jeho práce vyžaduje strategickou komunikaci.

Komunikace je kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Jde o nekonečný model, neboť lidé se obvykle potřebují několikrát vzájemně ovlivňovat a upravovat zpravuje dosáhnou shody. Proces může být přerušen, když jeden z účastníků se nesnaží o pochopení nebo naopak předpokládá předem, že druhý účastník mu automaticky rozumí.

Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Manažer stráví komunikací více než 75% svého času. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. Komunikace je považována za kritickou část řídicích znalostí.

Manažerská komunikace vzniká jako produkt formálních i neformálních vztahů, jako produkt fungování organizační struktury a systému managementu. Prostřednictvím komunikační sítě jsou do ní diferencovaně zapojeni všichni, kteří v konkrétním organizačním prvku působí. Realizuje se především v oblasti formálních vztahů, ve značně formalizovaném a relativně přesně stanoveném komunikačním postupu.

Profesionální, manažerská komunikace není jen východiskem na vnímání a hodnocení lidí v pracovním procesu. Je nástrojem na jejich řízení a vedení, na získávání lidí pro cíle a úkoly, na jejich motivování a stimulaci k lepším výkonům, pozitivním pracovním postupům a hodnotám. Z tohoto pohledu tvoří podstatu manažerské komunikace především profesionální zvládnutí základních a specifických komunikačních prostředků a jejich jednotlivých forem, jakož i komunikačních zručností, které umožňují adekvátní způsob jejich aplikace v každé konkrétní komunikační situaci, která vznikne v komunikačním procesu.



Manažerská komunikace zprostředkovává řídicí informace v následujících rovinách:

- v rovině myšlenkové přípravy praktického řešení vytýčeného úkolu,
- v rovině regulace a usměrňování pracovní činnosti,
- v rovině operativní kontroly plnění plánovaných úkolů.

Komunikace tu realizuje především funkci aktivního zabezpečování rozhodnutí, kdy manažer prostřednictvím manažerského komunikování organizuje činnost a zabezpečuje podmínky pro splnění pracovních úkolů.<sup>26</sup>

### **Prvky efektivní komunikace:**

**Kanál** je metoda použitá pro dopravu zprávy od jedné osoby druhé. Typ použitého kanálu závisí na zprávě a přístupu k odeslání zprávy. Manažer musí určit nejvhodnější kanály pro průběh komunikace bez poruch.

**Zakódování** znamená výběr nejlepších symbolů (znaků) reprezentujících myšlenky, pomocí nichž komunikátor předpokládá šanci na pochopení zprávy. Význam těmto symbolům (slovům, gestům, výrazům tváře) dává komunikátor i příjemce komunikace.

**Dekódování.** Vyslání zprávy negarantuje její přijetí. Člověk je zpravidla adresátem mnoha zpráv, proto uplatňuje tzv. výběrovou pozornost, tj. rozhoduje se, které přijme a které ignoruje. Pokud zprávu přijme, pak po přijetí následuje snaha vysvětlit si ji. Vysvětlení (interpretace) je druhým krokem v dekodování.

**Zpětná vazba** dovoluje komunikátorovi určit, jak si příjemce zprávu vysvětlil a poskytuje mu možnost zprávy v budoucnu přizpůsobit, změnit. Povinností komunikátora je pozorně si všimnout zpětné vazby. Jednosměrná komunikace je sice rychlejší, ale málo efektivní.

---

<sup>26</sup> ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. ISBN80-86708-13-6. Str. 98.

### 3.5 Úkoly manažerské komunikace

Celkově můžeme konstatovat, že v řídicím procesu plní manažerská komunikace následující úkoly:

- oznamování obsahu řídicího rozhodnutí,
- oznamování informací, metod, postupů řešení problémů,
- informování o prostředcích a nástrojích využitelných při realizaci rozhodnutí,
- oznamování pravidel vzájemné komunikace, získávání informací a názorů na řešení problémů,
- stimulování a motivování pracovníků k aktivní profesní činnosti,
- regulování postojů k aktivnímu plnění povinností.

Stejně úkoly plní manažerská komunikace například také v armádě. S trochou nadsázky můžeme konstatovat, že všechny poučky a zásady ohledně komunikace mají svůj prapůvod právě v armádě, jen v dávné minulosti nebyly popsány a nazývány odbornými výrazy. Každý správný velitel je ale automaticky používal a jaksi intuitivně věděl co je z hlediska komunikace správné, co mu umožní bitvu prohrát a co je zase naopak při komunikaci špatné a může tak znamenat zkázu pro celou armádu.

### 3.6 Postavení armády ve společnosti

Armáda je ve většině demokratických zemí považována za článek veřejné (státní) moci, který však musí být vytvářen vzhledem k jeho výjimečnému poslání a nástrojům dostatečně pevným a spolehlivým systémem kontroly

Podle podobných kritérií je potom řešen i požadovaný typ armády. Až na vzácné výjimky (jako např. Švýcarsko) je ve většině vyspělých zemí bytována stálá armáda (můžeme se setkat i s označením pravidelná nebo kádrová) místo druhého klasického typu, který je označován jako miliční.

Postavení armády v demokratické společnosti je rámováno základními principy její existence a fungování. Mezi její základní cíle patří ochrana a obrana

stěžejních hodnot demokratického politického systému, státní a územní svrchovanosti, celistvosti, nedotknutelnosti a politické suverenity.

Armáda je nástrojem státu představovaného politickou reprezentací, na jejímž výběru se podílejí občané. Tento model přijatelným způsobem upravuje postavení armády ve společnosti a typy mocenských vazeb jednotlivých společenských částí s touto organizací. Počítá s tím, že armáda je relativně samostatným článkem státního tělesa, že má i své specifické zájmy, které se nemusí vždy ztotožňovat se zájmy vládnoucí elity nebo lidu. Díky těmto zvláštnostem mohou v armádě vznikat snahy o její částečné nebo úplné osamostatnění a vyčlenění nad společnost.

### **3.7 Armáda jako jeden ze subjektů státní správy**

Vzhledem k tomu, že je oblast státní správy značně široká, nelze něco přesně popisovat, analyzovat a vyvozovat závěry bez toho, aniž bychom si zvolili konkrétnější cíl našeho zkoumání. V našem případě se zaměříme na jeden ze subjektů státní správy – Armádu České republiky. Tu nejprve charakterizujeme jako typickou byrokratickou organizaci a následně na některých příkladech popíšeme a ukážeme fungování komunikace v řídicích procesech.

S pojmem armáda se můžeme setkat v několika významech. Jedno z možných vymezení pojmu armáda uvádí *Stručný slovník vojenství*:<sup>27</sup>

- veškeré ozbrojené síly státu,
- ozbrojené síly státu mimo vojenské námořnictvo,
- část ozbrojených sil státu,
- operační svaz,
- ozbrojené síly vytvořené sociálními skupinami ve společnosti.

V zákoně o ozbrojených silách ČR se uvádí, že: „Armáda je základem ozbrojených sil a organizačně se člení na vojenské útvary, na vojenská zařízení a vojenské záchranné útvary, které se mohou slučovat do větších organizačních celků.“<sup>28</sup> V zákoně se dále uvádí, že základním úkolem ozbrojených sil je

---

<sup>27</sup> SVOBODA, O. A KOL. *Stručný slovník vojenství*, Str. 19-21.

<sup>28</sup> ZÁKON č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, § 13.

připravovat se k obraně ČR a chránit ji proti vnějšímu napadení. Tento zákon také upravuje úkoly a členění ozbrojených sil ČR, jejich řízení, přípravu a vybavení vojenským materiálem.

### **3.8 Charakteristika armády jako byrokratické organizace**

Nejprve vymezíme pojem organizace, kterou armáda bezesporu je. Pohled na organizaci je v první řadě pohledem na otázku jejího vztahu k dalším sociálním jevům, jako jsou např. jedinci, skupiny a společnost, ve kterém je kladen důraz na zajištění mechanismů jejich fungování a koordinaci.

V první řadě je zapotřebí vymezit a odlišit od sebe dva velmi často ztotožňované pojmy. Jedná se o pojmy instituce a organizace.

Instituce zaujímají v sociální struktuře zcela zvláštní postavení. Nereprezentují konkrétní seskupení lidí ve vzájemné interakci. Vystupují spíše jako organizující a řídicí složka určitých systémů. Jak uvádí J. Buriánek, představují instituce specificky lidský způsob jak zajistit své přežití a reprodukci, tvoří jádro nebo osu zdravé kultury. Lze říci, že se jedná o obecně používané způsoby jednání, o způsob uspokojování svých reálných a fiktivních potřeb.<sup>29</sup>

Institucí můžeme považovat také za produkt organizace aktivit, které měly původně spontánní nebo samosprávný charakter. Na rozdíl od zvyků a obyčejů jsou instituce obvykle racionálně zdůvodňované (v moderní společnosti nacházejí oporu v zákonech), nejde tedy například o tradiční nebo afektivní typy sociálního jednání. Instituce jsou produktem vývoje, mohou být ale aktivně vyprojektovány a ustanoveny, viz např. vytvoření tripartitního systému kolektivního vyjednávání apod.

Instituci je nutné odlišit od organizace. Instituce nemají totiž charakter členství, člověk se pohybuje v rámci instituce školství (systému vzdělávání), přitom navštěvuje konkrétní školu (organizaci). Instituce představují způsoby, jak co dělit, organizace je produktem spojení lidí za účelem výkonu společné činnosti.

---

<sup>29</sup> BURIÁNEK, J., *Sociologie*. Praha : Nakladatelství FORTUNA 2003. ISBN 80-7168-754-5. Str. 72.

Organizaci chápeme jako konkrétní, strukturovaný a ohraničený útvar, vymezený a naplněný společenskými vztahy.<sup>30</sup>

Obecně chápeme organizaci zpravidla jako sociální systém, který byl vytvořen pro nějaký účel nebo splnění určitých cílů, a její poznávání je orientováno na sociální podmínky, činitele a fungování vývoje a chování subjektů, které v ní působí.

Vojenskou organizaci můžeme charakterizovat jako specifický způsob sdružování ozbrojených lidí naplňujících ve své činnosti politické cíle celospolečenského charakteru a uspořádání sociálních vztahů a sociálních činností podřízené použití zbraní, vojenské techniky a k vykonání ozbrojeného násilí.<sup>31</sup> Jedná se o jednu z nejvýraznějších forem formálních organizací.

Význam vojenské organizace spočívá ve sjednocení individuí (vojáků) s materiálními prostředky (zbraněmi a vojenskou technikou) do fungujícího celku schopného realizovat ozbrojené násilí. Vojenská organizace představuje složitý systém, který se skládá z technického podsystému zbraní a vojenské techniky a sociálního podsystému tvořeného jedinci a sociálními skupinami. V tomto smyslu sociální aspekty fungování a rozvoje vojenské organizace analyzujeme jako sociální podsystém vojenské organizace.

Vojenští profesionálové často říkají, že armáda je stát ve státě. Byla to víceméně pravda v autokratickém, totalitním státě, kde hlavním principem systémové integrace bylo stranické řízení, nikoliv politika. V demokratickém státě, v němž je hlavním principem systémová integrace politika, to může platit pouze s výhradou, a to pro tu část státu, v níž jsou rozhodnutí přijímána na základě pravomoci, nikoli politickým bojem, hlasováním nebo kompromisem., tedy v té části, která je nepolitická.

---

<sup>30</sup> BURIÁNEK, J., *Sociologie*. Praha : Nakladatelství FORTUNA 2003. ISBN 80-7168-754-5. Str. 73.

<sup>31</sup> ŠKVRNDA, F., *Sociálne aspekty fungovania sociálnych noriem vojenskej organizácie*, Str. 153.

Byrokracie se stává nejúčinnější formou lidské organizace. Je neutrálním, efektivním, víceúčelově použitelným nástrojem. Příčiny její případné neefektivnosti spočívají obvykle v porušení některého z jejích základních principů nebo v zadávání nereálných, nesplnitelných, nesmyslných úkolů nebo úkolů nejednoznačně strukturovaných či průběžně řídicím politickým subjektem měněných. Armáda je v tomto smyslu speciální byrokratickou organizací.

Znaky armádní organizace vyplývají z obecných i specifických vlastností této organizace. Za nejzávažnější z nich lze považovat:<sup>32</sup>

- Armádní organizace je organizace s převahou neosobních pojítek neboli „organizací, ve které převládají formální pojítka nad osobními pojítky“. Podobný jev lze sledovat ve všech velkých organizacích, na základě jejichž činnosti se často rozhodují otázky života a smrti a na jejichž správném fungování závisí osudy statisíců a milionů lidí.
- Převaha formálních pojítek způsobuje, že v armádě existují ve vysoké míře odosobněné vztahy v takové míře, že si armáda činí nárok na regulování všech oblastí života vojenských osob a že má možnost a legalizované právo univerzálněji kontrolovat své příslušníky, než je tomu ve většině civilních organizací.

V tomto smyslu se vojenská organizace stává systémem s vysoce vyvinutou sociální kontrolou.

### **3.9 Charakteristika některých komunikačních stylů v armádě**

V armádě má komunikace svá vlastní pravidla, proto bude zajímavé, když tato pravidla konfrontujeme s prvky, které jsou obecně platná pro efektivní komunikaci.

---

<sup>32</sup> PURKRÁBEK, M., *Důstojník v armádní instituci*. Str. 171.

Mnoho věcí o komunikaci bylo již napsáno, ale velmi zřídka se objevuje vztah mezi komunikací a velikostí organizace. Každý komunikaci prioritně chápe jako „umění domluvit se“ v úzkém kolektivu lidí, který nepřesahuje skupinu 15-ti osob. Je jasné že čím je menší skupina lidí, tím lépe lze komunikovat. Soustředit pozornost pouze na jednoho posluchače je snadné a komunikace je v tomto případě prakticky bez problému. Při komunikaci ve větší skupině osob je pak vždy komunikace mnohem složitější a od určitého počtu posluchačů již svým způsobem přestává jít o oboustrannou a plnohodnotnou komunikaci, ale pouze o výklad nebo přednášku s případnou diskusí.

Armáda představuje charakteristickou byrokratickou organizaci, kde na každého vojáka, který skutečně „bojuje“ připadají dva až tři vojáci „úředníci“, který vyřizují veškeré administrativní záležitosti. Zde o to více nabývá správná komunikace na významu.

Armáda je tak velká, komplikovaná a složitá organizace, že zde dostává komunikace zcela nový rozměr. Už se nejedná o komunikaci mezi jednotlivými osobami v rámci jednoho útvaru či vojenského zařízení, ale na významu nabývá komunikace mezi jednotlivými stupni a velitelstvími.

Zjednodušeně se dá celá komunikace popsat asi takto: na generálním štábu (jakožto hlavním velitelství armády) se rozhodnou předat na podřízené a koncové jednotky nějakou informaci či zprávu. Vytvoří se spis, který bude danou informaci obsahovat, ale ten se nerozešle přímo ke koncovým útvarům a zařízením, ale je zaslán pouze na dvě hlavní velitelství. Z 90% jsou tyto spisy zasílány v písemné podobě a poštou. Na velitelstvích je zpráva přijata a dále rozpracována a opět rozeslána. Vzhledem k tomu, že každé velitelství má opět několik podřízených základů či jednotek na stupni brigáda, je spis přepracován do např. 15-ti vyhotoveních a ty jsou opět distribuovány k podřízeným jednotkám. A takto se celý proces opakuje stále dokola, dokud se informace nedostane ke každé samostatné jednotce. Pokud je ve spisu požadována odpověď, vše se děje obráceným postupem, tedy tak, že koncové jednotky vytvoří spis, který je postupně zasílán, přepracováván a opět zasílán na nadřízené stupně.

Při jednoduchém popisu komunikace v armádním systému je zřejmé, že zde můžeme vysledovat všechny prvky základní komunikace: kanál, zakódování, dekodování zpětná vazba.

V našem případě můžeme kanál označit přímo jako „poštovní kanál“, protože až na výjimky jsou veškeré zprávy a informace zasílány poštou. Zde můžeme poukázat již na první dysfunkci celého komunikačního procesu. V dnešní době se dokonce považuje i komunikace prostřednictvím faxu za zastaralou a 90% komunikace mezi nejrůznějšími subjekty je vedeno elektronickou formou. Již není problém zřídit a ověřit elektronický podpis a na osoby, které dnes nejsou „on-line“ se díváme jako na chudáky, kteří zaspali dobu. Tím, že armáda je spíše armádou úředníků než vojáků však přibylo více dokumentů a papírové války. Armáda však zaspala dobu a nejsou využívány prakticky žádné kanály moderní komunikace, zejména pak intranet. Při námitce, že velká část informací zasílána v rámci armády je určitě tajná a nelze ji zasílat prostřednictvím internetu lze konstatovat, že naopak 99% veškeré komunikace v armádě nepodléhá žádnému stupni utajení a jedná se pouze o rozkazy a nařízení sloužící především organizaci jako takové, aby zabezpečila sama sebe ve své činnosti.

Zakódování společně s dekodováním můžeme považovat za další problém při komunikaci v armádě. Jak již bylo řečeno, převážná část důležité komunikace v rámci armády je převážně v písemné podobě. Vždy je těžší naše myšlenky, rozkazy, případně nařízení formulovat do písemné podoby, než je někomu jednoduše říct. Obecně platí že obsah textu z jedné stránky o velikosti A4 můžeme posluchači sdělit přibližně za jednu minutu. Pokud, ale máme informace obsažené v textu přepsat a přepískat, zabere nám to mnohem více času. Jediná výhoda je ta, že konečný příjemce zprávy bude mít svoji písemnou podobu v ruce a s informace v ní obsažená mu již zůstane. Hlavním nedostatkem při zakódování a dekodování zprávy v armádě však vidím to, že komunikátor a příjemce zprávy nemusí být na stejné úrovni z hlediska odborných znalostí a zkušeností, takže může často docházet k tomu, že příjemce zprávy sice zprávu obdrží, ale už ji není schopen porozumět. Nebo, a to je mnohem horší, si příjemce zprávu „dekóduje“ špatně a pochopí informaci zcela jinak.



Zpětná vazba při komunikaci se v armádě vyzoruje velmi těžko. Většinou, pokud se jedná o nějaké nařízení, které je zprávou předáváno, trvá delší čas, než se s ním seznámí i ten nejposlednější článek a další čas pak trvá aplikace daného nařízení. Pokud se nejedná o informaci typu: „Splňte, doložte, proveďte...“, je jedinou kontrolou to, že nadřízený, který úkol prvotně vydal si sám nebo prostřednictvím sestavené komise zkontroluje to, jak byl jeho úkol pochopen a jak je aplikován v praxi.

Komunikační dovednosti manažerů se koncentrovaně **prosazují v komunikačním stylu**. Ten představuje kombinaci stabilních dispozic a získaných komunikačních dovedností. Spojuje účel, způsob i prostředí manažerské komunikace. Projevuje se v tom, jak adekvátně manažer formuluje komunikační záměry a cíle a jak je efektivně přetváří v různorodé komunikační efekty, které může použít v reálné situaci.

I. Plaňava vyčleňuje pět základních a obecně známých komunikačních stylů, které můžeme rozdělit na: **konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, osobní (intimní)**.

**1. Konvenčně** komunikujeme obvykle poměrně krátce s cílem potvrdit „status quo“, mít kontrolu nad situací, bránit rozpakům, usnadnit volbu mezi pokračováním a ukončením komunikačního kontaktu. Pokud je konvenční styl zažitou součástí našeho osobního komunikačního repertoáru, poslouží k tomu, že neprožíváme nejistotu a rozpaky. Hladké a nerozpačité výměně konvencí přispívá znalost norem chování a dovednost je ve vhodných situacích využívat a používat – stručně řečeno **bonton**.

Konvenční styl předpokládá jistou optimální distanci – v naší kultuře ta prostorová činí asi tak jeden a půl až dva tři metry. Projevy citů bývají umírněné, mírně pozitivní.

Kromě seznamovacích frází o poměrech a o počasí sem patří především:

- **pozdravy**: potkávací, zdravení na uvítanou, pozdravy na rozloučenou,
- **rituály a ceremoniály**: rodinné, přechodové (např. svatby apod.),

### ➤ výměny komplimentů.

V tomto je armádní systém velmi jednoduchý. Na konvenční komunikaci existují různé vojenské předpisy a nařízení, kde je přesně a velmi podrobně popsáno, jak vypadá konvenční komunikace. Na jedné straně to má své výhody, kdy oba komunikující znají přesná pravidla a komunikaci tak zahajují jakýmsi rituálem, na druhé straně zase tento přesně daný začátek staví oba do určité role, ze které je více než zřejmé kdo je v pozici nadřízeného a kdo v pozici podřízeného. Na ukázkou je zde uvedena citace z vojenského předpisu ukazující přesně vymezená pravidla armádní „komunikace“.

„Voják, který je mimo tvar, jde k nadřízenému pochodem nebo poklusem, tři kroky před nadřízeným se zastaví a současně s přisunutím nohy pozdraví a představí se funkcí, hodností a příjmením a uvede důvod příchodu, např.: „Pane majore, řidič tanku rotný Petráš, dovoluňte mi s vámi promluvit.“ Voják, který přišel na rozkaz nadřízeného, důvod příchodu neuvádí. Po odzdravení nadřízeným pozdrav ukončí.“<sup>33</sup>

Těžko si lze představit takové zahájení rozhovoru například v nějaké soukromé firmě.

### **3.10 Vliv sociálního prostředí armády na manažerskou komunikaci**

Strukturou sociálního prostředí rozumíme relativně trvalé vztahy mezi prvky a skupinami a skupinami mezi sebou. Strukturou sociálního prostředí je pak odvozeně způsob upořádání vzájemných vztahů mezi prvky a skupinami prvků, resp. mezi těmito skupinami v okruhu vyznačeném daným prostředím.

Po uspořádání vztahů jsou prvotní cíle a funkce, organizace vzájemných vztahů je odvozená, tzn. že se musí přizpůsobovat dynamice cílů.

Je proto zřejmé, že v rámci sociálního prostředí existují dvě struktury vztahů. Jedna je dána formální organizací a druhá především na základě vzájemných

---

<sup>33</sup> Cvičební řád ozbrojených sil České republiky, 2005. Ministerstvo obrany. Str. 30.

sympatií či antipatií. V prvním případě hovoříme o formálních, ve druhém o neformálních skupinách.

Sociální prostředí armády je zejména dané (stejně jako jiný subjekt státní správy) tím čím armáda je – ryze formální organizací.

Chod příslušných formálních organizací se stal určující pro rytmus života moderních společností v podobné míře, v jaké byl chod tradičních společností určován rytmem přírody. Jde o další stupeň ve vývoji kulturního přehledu lidské existence.<sup>34</sup>

Formální organizace představuje značný pokrok v racionalitě spravování záležitostí všeho druhu. Byrokracie formálních organizací se řídí pevnými pravidly planými závazně pro všechny případy určitého typu. To výrazně snižuje libovůli rozhodování úředníků. Jednotliví úředníci mají pevně stanovené kompetence, v jejich rámci mohou rozhodovat zkušeně a kvalifikovaně. Tím by měla být teoreticky zajištěna i funkčnost manažerské komunikace v prostředí státní správy, která je „sbírkou“ formálních organizací.

Manažerská komunikace v armádě má celou řadu jiných druhů a způsobů – např. rozhovor, hodnocení, vydávání příkazu, rozkazu apod. V armádě se lidé také „vedou“, ale i tak platí, že v armádě má manažerská komunikace jasně daná pravidla, kterými se každý musí řídit.

**1) Konverzačně** komunikujeme zajímavé informace, novinky, klípky, názory, jejichž praktická užitečnost může být v dané chvíli zanedbatelná. Nejvýznamnějším předpokladem zdařilé konverzace je symetrický, rovnovážný vztah mezi zúčastněnými. Konverzace má v některých případech velmi často výrazné interkulturní aspekty.

Na konverzační komunikaci v rámci formálního rozhovoru není v armádě místo. Jen těžko by se ptal nějaký generál při vydávání rozkazu vojákovi na jeho zdraví či na jeho názor ohledně posledního výsledku Sparty při fotbalovém utkání.

---

<sup>34</sup> KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha : 2002. ISBN 80-86429-39-3. Str. 91.

**2) Operativně** většinou komunikujeme jasná, stručná, někdy až strohá sdělení. Základním znakem je oboustranná korektnost, zdvořilost, přičemž emoční projevy mají být uměřené, minimální a v jistém slova smyslu formální. Komunikace probíhá na základě jasného vymezení sociálních pozicí, rolí a kompetencí. Operativní komunikační styl je obzvláště charakteristický zejména pro komunikaci pracovních úkolů.

Tento typ je pro armádu typický. Veškerá komunikace, která zde probíhá se čistě zakládá na služebním styku mezi nadřízeným a podřízeným, neexistuje žádný prostor pro různé komplimenty nebo zdvořilostní fráze. Na jedné straně je výhodou jít při a jasně k věci a sdělit druhému jasná fakta, na druhé straně při této komunikaci zcela jasně narůstá rozdíl mezi nadřízeným a podřízeným.

**3) Osobně až intimně** komunikujeme emoce, potřeby, tužby a naděje. Charakteristickým rysem je otevřenosti, neverbální minimální až nulová proxemická vzdálenost. Intimita předpokládá aktivní naslouchání, empatické chování, akceptaci druhého.<sup>35</sup>

Také tento typ komunikace nemá v armádní organizaci své místo.

---

<sup>35</sup> PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy, dovednosti, poruchy*. ISBN 80-247-0858-2. Str. 47 – 72.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem chtěla ukázat to, že v dnešní době je komunikace aktivitou, kterou manažerka i manažer „dělají“ až 80% svého času. Komunikaci využíváme k předávání informací, zadávání úkolů. Prostřednictvím komunikace motivujeme, ovlivňujeme a dosahujeme stanovených cílů, ale také poskytujeme zpětnou vazbu, hodnotíme, chválíme, káráme.... A také společně oslavujeme úspěchy, zvládáme krize.

Komunikace v organizaci musí zahrnout i změnu vnějšího společenského kontextu. Dnešní kvalifikovaný zaměstnanec pokládá za samozřejmé, že se bude zúčastňovat řešení problematiky své činnosti, neočekává, že bude jen vykonavatelem. Vzdělanost obyvatelstva se zvýšila, stejně jako dostupnost informací, a k českému kulturnímu zázemí patří, že nejsme ochotni slepě poslouchat,. Generačně dochází k velkému posunu tímto směrem.

Mnoho manažerů stále neunese otevřený dialog, mnozí se domnívají, že když umějí mluvit, umějí také komunikovat. Chybí schopnost naslouchat, respektovat a porozumět druhým – i zde platí požadavek na zralou osobnost manažera. V každé komunikaci je záměr (často nevědomý), obsah, forma a zpětná vazba. Stejně tak je tomu u organizace – i zde je záměr (vize, mise, poslání) rozpracovaný do konkrétního obsahu cílů, úkolů a forem (procesy, postupy, plány, harmonogramy), včetně monitorování výsledků a korigující zpětné vazby. Tyto obecné závěry však na 100 % neplatí a ani nemohou platit při manažerské komunikaci ve státní správě.

Manažerská komunikace ve státní správě má svá specifika, která mohou být někdy přínosem a někdy naopak přítěží. Manažerská komunikace se realizuje v prostředí státní správy, která tvoří hierarchicky uspořádaný systém s cílovým chováním. To se odráží ve formalizaci, normativní regulaci a používání takových prostředků, které musí ostatní partneři respektovat. Velmi zřetelně se ve státní správě prosazuje vztah nadřízenosti a podřízenosti jako projev mocenské struktury. Toto se výrazně projevuje zejména v armádě, kterou jsem si vybrala jako jeden vzorek, na kterém konkrétně popisuji manažerskou komunikaci, která se v tomto případě vyznačuje používáním relativně přesně definovaných pojmů a kategorií.

Většina z nás armádu vnímá pouze jako ozbrojenou sílu státu, která nás má chránit. Při mém bližším zkoumání jsem ale zjistila, že vojenská organizace představuje složitý systém, kde jsem charakterizovala armádu jako typickou byrokratickou organizaci. V armádě můžeme zcela právem za manažera považovat velitele. Všechny věci, které o komunikaci byly a budou popsány se dají aplikovat i na vojenské prostředí. Zvláště v armádě je komunikace velmi důležitá a již od pradávna je v našem povědomí zakotvené rčení, že: „bez spojení není velení“. Možná by bylo lepší toto trochu upravit na „bez dobré komunikace není velení“. Stejně jako musí dobrý manažer poznat své podřízené a s každým jedincem zvolit správný způsob komunikace, tak stejně i vojenský velitel musí svoji komunikaci přizpůsobit na konkrétní osoby, kterým velí

Myslím si, že fungování manažerské komunikace ve státní správě je mnohem složitější než aplikace manažerské komunikace v malé firmě a to díky složitému strukturovaného systému.

Jsem si jistá, že pokud má fungovat interní komunikace ve státní správě efektivně, pak musí fungovat na pevném základě a za dodržení všech zásad správné manažerské komunikace, které byly popsány v předchozích odstavcích mé práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

1. ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-19-9.
2. AMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Přeložil O. Dobiášek. Havlíčkův Brod : Ekopress, 2006. 304 s. ISBN 80-86929-00-0.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80- -251-0505-9.
4. BURIÁNEK, J., *Sociologie*. Nakladatelství FORTUNA. Praha : 2003. 129 s. ISBN 80-7168-754-5.
5. CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava : Bradlo, 1991. 170 s. ISBN 80-7127-026-1.
6. Cvičební řád ozbrojených sil České republiky, Ministerstvo obrany. 2005. 151 s.
7. DE VITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
8. ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0.
9. ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6.
10. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Praha : Computer Press, 2006. 168 s. ISBN 80-251-1250-0.
11. HOSPODAŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Brno : Grada Publishing, 2008. 116 s. ISBN 978-80-247-1731-1.
12. HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Organizace veřejné správy*. Praha : Policejní akademie ČR, 2005. 137 s. ISBN 80-7251-191-2.
13. HEJDA, J., Příbyl, K. *Správní právo*. České Budějovice : VŠERS 2005. 101 s. ISBN-80-86708-08-X.
14. HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3.
15. HITTMÁR, Š. KAMPF, R. *Management I*. Univerzita Pardubice, Pardubice 2006. ISBN 80-7194-921-3.
16. KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované a doplněné vydání. Ostrava : Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.

17. KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1996. 191 s. ISBN80-85850-15-X.
18. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha : Grada Publishing, 2006, 141 s. ISBN 80-247-1677-1.
19. KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
20. Ministerstvo vnitra ČR, *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vydání. Praha : 2005. ISBN 80-239-4709-5.
21. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
22. OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha : Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.
23. PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
24. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0780-2.
25. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O., *Veřejná správa*. Praha : C.H.Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
26. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy-dovednosti-poruchy*, Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
27. PRUCHA P., *Veřejná správa a samospráva*. Praha : 2005. ISBN 80-86775-03-8.
28. SBORNÍK: *Veřejná správa v České republice*. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.
29. SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4.
30. SVOBODA, O. A KOL. *Stručný slovník vojenství*. Praha : 1984.
31. SZARKOVÁ, M a kolektiv, *Komunikácia v manažmente*. Ekonom 2003, 193 s. ISBN 80-225-1585-X.
32. ŠKVRNDA, F., *Sociálne aspekty fungovania sociálnych noriem vojenskej organizácie*. 153 s.
33. ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.



34. Ústava ČR, ze dne 16. prosince 1992 ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb
35. VEBER, J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management press, 2006. 195 s. ISBN 80-7261-029-5.
36. VYBÍRAL,Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000. 254 s. ISBN 80-7178-291-2.
37. WINKLER,J. *Komunikace v organizacích*. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5.
38. ZÁKON č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, § 13.

#### **Elektronické zdroje:**

1. Portál *Ministerstva vnitra*. Dostupné na <<http://www.mvcr.cz/reforma>>
2. Portál encyklopedie <<http://cs.wikipedia.org/wiki>>
3. Portál *Státní správy*. Dostupné na <<http://statnisprava.cz>>
4. Portál region <<http://www.regionlaka.wz.cz/>>

## **ABSTRAKT**

MUSELOVÁ, P. *Manažerská komunikace v řízení státní správy: Bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 50 s. Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Klíčová slova: státní správa, lidské zdroje, management, manažerská komunikace, armáda.

Práce popisuje manažerskou komunikaci ve státní správě, kdy v první části je charakterizována státní správa jako celek, ve druhé části je analyzována struktura řídicích činností ve státní správě a třetí část se zabývá aplikací manažerské komunikace v řídicích procesech státní správy na konkrétních případech.

## **ABSTRACT**

MUSELOVÁ, P. *Management Communication in the management of government. Bachelor's Thesis.* České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 50 p. Supervisor: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Key words: public administration, human resources, management, management communications, military.

This paper describes the managerial communication in the state administration, where the government as a whole is being characterized in the first part, in the second part the structure of management activities in the state administration is analyzed and the third part deals with the applications of the management of communication in governmental management processes in some particular cases.