Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Etika úředního jednání

Předkládá: Mgr. Žaneta Nováková

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Petr Triner

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Etika úředního jednání“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro tuto práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 18. 3. 2018 .....

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu JUDr. Petru Trinerovi za odborné vedení práce, cenné rady a spolupráci.

Obsah

1. Úvod 8
2. Etika a veřejná správa 9
2.1 Pojem etika 9
2.1.1 Profesní etika 10
2.1.2 Etika, morálka a právo 10
2.2 Veřejná správa 11
2.2.1 Materiální a formální pojetí veřejné správy 12
2.2.2 Druhy veřejné správy 12
2.2.3 Subjekty veřejné správy 13
2.2.4 Veřejná správa a občan 14
2.3 Good governance 14
2.4 New Public Administration 15
2.5 New Public Management 16
2.6 Reforma veřejné správy v ČR 16
2.7. Zásady veřejné služby pro úředníky EU 17
2.8 Zaměstnanci ve veřejné správě 18
2.8.1 Psychologická stránka osobnosti 18
2.8.2 Úspěšné jednání 19
2.8.3 Úřední osoba 20
2.8.3.1 Úředník a zaměstnanec ve veřejné správě 20
3. Legislativní úprava pracovních poměrů 22
4. Byrokracie v české společnosti 24
4.1 Role byrokracie 24
4.1.1 Vykonávání správy 24
4.1.2 Poskytování politických rad 24
4.1.3 Artikulování (formulace) a gradování zájmů 25
4.1.4 Udržování politické stability 25
5. Kodexy 26
5.1 Nástroje etického chování 26
5.2 Kodex řádné správní praxe 26
5.3 Etický kodex úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě 29
5.4 Etický kodex úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě versus Zákoník práce 30
5.5 Etika úředního jednání v zahraničí 31
5.5.1 Finsko 31

5.5.2 Francie 31
5.5.3 Německo 31
5.5.4 Polsko 32
5.5.5 Rakousko 32
5.5.6 Slovensko 32
5.5.7 Španělsko 32
5.5.8 Velká Británie 33
6. Personální management 34
6.1 Interní normy 34
6.1.1 Náležitosti interního předpisu 34
6.1.2 Pracovní řád 35
6.1.3 Organizační řád 35
7. Korupce 36
7.1 Druhy korupce 37
7.2 Korupce vs. lobbing 37
7.3 Protikorupční opatření 38
8. Stížnost na jednání úředníka 39
8. 1 Ombudsman 39
8.2 Neetické chování 40
8.3 Možnosti kontroly úředního jednání 41
8.3.1 Politická odpovědnost 41
8.3.2 Zpolitizování byrokracie 41
8.3.3 Ombudsman 41
9. Dotazníkové šetření 43
9.1 Dotazník 43
9.2 Vyhodnocení dotazníku 45
10. Závěr 47
Resumé 48
Seznam použité literatury 49
Knižní zdroje 49
Právní předpisy 50
Internetové zdroje 50
Přednášky 51

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je etika úředního jednání. Etika je ve veřejné správě velmi důležitá, neboť do jisté míry ukazuje vyspělost státu a zrcadlí životní úroveň společnosti. Především díky globalizaci a propojení jednotlivých struktur ve státě by měl být na etiku ve veřejné správě kladen co největší důraz.

Cílem této práce bylo vystihnout podstatné rysy etiky úředního jednání a možnosti její regulace. Tato práce je rozdělena na jednotlivé kapitoly a ty na jednotlivé podkapitoly. Jsou zde vymezeny důležité pojmy týkající se především etiky, veřejné správy a úředníků, dále pak vztahy mezi těmito složkami. Důležitou část tvoří i legislativní úpravy, především kodexy. Kodexy mají povahu normativních interních předpisů. Kodexy v zemích Evropské unie jsou si v mnohém podobné. Jejich bližší znění je popsáno v páté kapitole této práce.

Část této bakalářské práce je věnována i korupčnímu jednání. Korupce je v dnešním světě velmi ožehavým tématem. Všichni jsme si vědomi, že existuje, že je poměrně hojně rozšířena, ale předcházet jí a bojovat s ní je velmi namáhavé. Je zde riziko, že se jí nikdy nepodaří zcela vymýtit. Problematické je i vymezení pojmu korupce, neboť korupci vnímá každý občan jiným způsobem.

Pro občana bude jistě atraktivní jedna z posledních kapitol týkající se možností, jak se ohradit proti jednání úředníka.

Poslední část je věnována dotazníkovému šetření, kde bylo cílem zjistit, jak vnímají „běžní“ občané úředníky.

2. Etika a veřejná správa

Etika hraje ve veřejné správě významnou roli. Je však nutné si uvědomit, že samotné etické kodexy, protikorupční jednání či vzdělávání v oblasti etiky nezaručují vyšší úroveň etiky. Ta je spjata především s interiorizací (zvnitřňováním) morálních norem. Jen úředník, který nejen jedná podle pravidel, ale je s nimi i vžit a vnímá je jako dobré, se stává „opravdovým" úředníkem.

2.1 Pojem etika

Na otázku, co je etika, neexistuje jasná odpověď. Podíváme-li se do různých slovníků, je vždy definice jiná. Základní myšlenka definic je však podobná.

Pojem etika vychází z řeckého slova *éthos*. Původně tento pojem znamenal *místo k bydlení*. Podle Českého etymologického slovníku (2004) se do českých zemích tento pojem dostal přes německé *Ethik*[1]. Samotné slovo má původ z řeckého *éthos* znamenající *zvyk, mrav*.

Ve Slovníku cizích slov (2000) nenajdeme pojem *etika*, ale *étos*, který lze přeložit jako *mravní základ, charakter, charakternost.*[2] Podle Katedry společenských věd Západočeské univerzity etika studuje lidskou činnost z hlediska mravního dobra nebo zla. Snaží se odpovědět na otázku, jak má člověk jednat, aby toto jednání bylo dobré.[3] V tomto případě je otázka, co je dobré a co zlé a kde je hranice mezi těmito dvěma skutečnostmi, poněkud zavádějící, jelikož je potřeba vědět, zda na ně pohlížíme z pohledu jednotlivce, nebo naopak společnosti.

Etika se řadí mezi nejstarší filozofické disciplíny. Podobně jako humanitní vědy není vědou exaktní. To znamená, že její výsledky a bádání nejsou založeny na přesnosti či dokonalosti.

Etikou se zabývalo mnoho antických myslitelů. Jedním z nejznámějších je Aristoteles, který termínem etika označil své učení o mravnosti. *„Etika je teorií morálky – specifické schopnosti člověka nechat se vést pouze vlastním svědomím jako jediným motivem své volby, tj. „volit povinnost". To ovšem předpokládá posuzovat vše objektivně existující a především*

[1] REJZEK, Jiří. *Český etymologický slovník*. Leda, spol. s r. o. Voznice. 2004, str. 160, ISBN 80-85927-85-3
lat. ethica, z ř. ethiké od ethikós mravní, mravný, od éthos – zvyk, mrav
[2] Kolektiv autorů a konzultantů. *Slovník cizích slov.* Ottovo nakladatelství. Praha. 2000, str. 188, ISBN 80-7181-376-1
[3] MOTYČKA, Jan. *Etika*. Katedra společenských věd Pedagogické fakulty ZČU. 1992, str. 4, ISBN 80-7043-042-7

záměrně chtěné z hlediska dobra a zla a možnost svobodně volit, tedy řídit se tímto posouzením.“[4]

„Předmětem etiky jako vědy je především studium:

- *mravních jevů (zvyků, tradic, názorů, citů, postojů atd.), které jsou založeny na specificky lidské schopnosti uvažovat a volit z hlediska dobra a zla a zároveň tuto schopnost bezprostředně spoluurčovat;*
- *výklad obsahu mravních pojmů a formulace mravních nároků (tj. toho „co býti má“);*
- *diskuse o tom, jak dosáhnout naplnění mravních povinností“.*[5]

2.1.1 Profesní etika

Od každého člověka se v určité situaci očekává jistá role. Tedy od člověka určité profese očekáváme takové jednání a chování, které je pro výkon jeho profese typické. Jedná se o profesní etiku. Již staletí se vytváří takové profesní etiky, které budou v lidech vyvolávat důvěru a dobrou pověst u osob vykonávající danou profesi. Mnoho zaměstnanců a zaměstnavatelů dbá na svou dobrou pověst a jméno, a proto vytvářejí na svých pracovištích různé předpisy evokující morální chování. Shrnutí morálních zásad jsou téměř na všech pracovištích regulovány v profesních kodexech.

Tyto kodexy v sobě zahrnují dvě roviny, a sice rovinu obecnou a rovinu profesní. První zmíněna rovina odkazuje na dobré chování, poctivost, slušnost, nápomoc, ochotu atd. druhá předpokládá profesní stránku, tedy kvalifikaci a kvalitu vykonávané práce.

2.1.2 Etika, morálka a právo

Pojem etika byla definován výše. Morálku lze chápat jako soubor postojů, hodnot, pravidel a přesvědčení, které regulují lidské jednání.[6] Je však potřeba rozlišit pojem morálka a mravnost. Oba dva pojmy bývají ztotožňovány.

Při morálním jednání vnitřně souhlasíme s tímto jednáním. U mravního jednání děláme jistou věc proto, že to od nás okolí očekává, avšak nemusíme s ním vnitřně souhlasit. Právo lze chápat zase jako minimum morálky.[7] Avšak ne vše, co je morální, je právně dovoleno a naopak. Jako příklad, kdy je něco morální a zároveň zákonné, lze uvést právo na život. Zákonnou, ale nemorální normou jsou daně, respektive daně jsou zákonné,

[4] RADVAN, Eduard. *Úvod do filosofie: (vybrané problémy a texty)*. Brno: Institut mezioborových studií, 2004.
[5] RADVAN, Eduard. *Úvod do filosofie: (vybrané problémy a texty)*. Brno: Institut mezioborových studií, 2004.
[6] JÁNOŠÍKOVÁ, Petra. Právní aspekty v podnikání. (přednáška) Plzeň: FPR ZČU
[7] JÁNOŠÍKOVÁ, Petra. Právní aspekty v podnikání. (přednáška) Plzeň: FPR ZČU

ale nemorální jsou jejich výše. Nezákonnou, ale morální normou je eutanazie. Z těchto příkladů tedy konstatovat, že právo a morálka jsou do jisté míry filozofickou otázkou.

2.2 Veřejná správa

Jednoznačná definice správy neexistuje ani v právním řádu, neboť zahrnuje širokou oblast činností a vazeb. Správa bývá definována například jako záměrná činnost vedoucí ke splnění určitých cílů. Dělí se na soukromou a veřejnou.

Soukromá správa zavazuje jen ty osoby, které jsou ve vztahu ke specifické správě. Sleduje individuální cíle konkrétního subjektu, tedy svůj vlastní, soukromý zájem. Veřejná správa oproti soukromé sleduje zájem společnosti.

Veřejnou správu lze chápat jako „*činnost organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buďto správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy.*“[8] Avšak pochopení systému veřejné správy se může jedincům jevit jako komplikovaný a zbytečně složitý. Požadavky na veřejnou správu jsou ale jasné. Měla by být strukturovaná, organizačně přehledná a systematizovaná.

Další rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou lze nalézt v oblasti práva. U soukromé správy se určité jednání zakazuje, zatímco ve veřejné správě *státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon*[9] a každý občan může činit, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá.[10]

Veřejná správa také na rozdíl od soukromé správy disponuje veřejnou mocí. Tedy mocí, díky níž mohou orgány veřejné správy rozhodovat o právech a povinnostech jiných subjektů.

V dávné minulosti často platilo, že každý by se měl postarat sám o sebe. Pozdějším trendem bylo přibližování orgánů státní správy co nejvíce k občanovi. *„Veřejné záležitosti by měly být vykonávány přednostně těmi úřady, které jsou nejblíže občanovi. Alokace*

[8] POMAHAČ R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha. C. H. Beck. 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0

[9] ČESKO. Ústavní zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky. In: Sbírka zákonů České republiky. 1993, čl. 2 odst. 3.

[10] ČESKO. Ústavní zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky. In: Sbírka zákonů České republiky. 1993, čl. 2 odst. 4

kompetence jinému úřadu by měla zohledňovat rozsah a povahu úkolů a požadavky na efektivnost a hospodárnost."[11] Tento trend se ale nejevil jako hospodárný, neboť docházelo ke spojování agend v jednotlivých obcích. Nedocházelo sice k velkým frontám, proto úředníci mnohdy plnili úkoly, které nebyli v jejich kompetenci. Jistý chaos poté nastal po zrušení okresních úřadů.

2.2.1 Materiální a formální pojetí veřejné správy

Z materiálního hlediska chápeme veřejnou správu jako činnost státních nebo jiných veřejných orgánů. Při výkonu činnosti jsou orgány vázány správními akty více, nežli je tomu u subjektů soukromého práva. Jedná se o pozitivní vymezení. Negativní vymezení vychází z dělby moci, tedy veřejná správa je souhrn činností, které nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou.

Ve formálním pojetí je kladen důraz na instituce, které mají na základě působnosti a pravomoci řešit veřejné úkoly, pokud však nejsou přikázány parlamentu a soudům. Jedná se o činnosti orgánů označených jako správní úřady.

2.2.2 Druhy veřejné správy

Veřejnou správu můžeme rozdělovat podle nejrůznějších kritérií. Mezi ně řadíme např. typ organizace, jednoduše řečeno, co jaký který orgán zabezpečuje, typ právní formy či typ úkolů zajišťované subjekty.

Organizační principy můžeme vymezit jako určité zásady a organizační možnosti používané při budování veřejné správy jako celku i jejich subsystémů, případně jednotlivých orgánů. Patří sem i princip centralizace a decentralizace a také princip koncentrace a dekoncentrace, dále pak princip územní, věcný a funkční, volební a jmenovací, monokratický a kolegiální.

Působnost určuje, v jakých záležitostech může orgán veřejné správy svou pravomoc vykonávat. Spočívá tedy ve stanovení předmětu a rozsahu činnosti. Stanovuje ji ústava či běžné zákony. Rozlišuje se na věcnou, územní a osobní, popř. časovou. Působnost územní určuje, na jakém území může příslušný orgán vykonávat svoji pravomoc. Existují zde vykonavatelé, kteří jednají s celostátní působností, a vykonavatelé, kteří mají pouze místní (územní, regionální) působnost. Věcná působnost se rozděluje na všeobecnou a dílčí.

[11] ŠPAČEK, D. Studijní podklad k předmětu Veřejná správa České republiky - blok č. 1, Brno: Katedra veřejné ekonomie MU září 2006

V prvním případě se výkon veřejné správy vykonává jen u jednoho vykonavatele, popřípadě jinému subjektu, pokud tak určí zákon. Dílčí působnost je vykonávána jednotlivými úřady. Hovoří se zde o dělbě práce. Osobní působnost vymezuje okruh osob, které veřejnou správu vykonávají.

S působností úzce souvisejí též pravomoc a příslušnost. Orgán veřejné správy může při výkonu své činnosti používat pouze takových prostředků a forem regulace, které určuje zákon. Zákon může některému orgánu veřejné správy přiznat pravomoc vydávat i normativní právní akty, jinému orgánu pouze pravomoc vydávat individuální právní akty, pouze některým orgánům je přiznáváno právo bezprostředního zásahu bez předchozího vydání individuálního právního aktu atd. Příslušnost představuje určení pravomocí a působnosti orgánů veřejné správy v konkrétní záležitosti.

Podle typu právní normy je správa rozdělena na vrchnostenskou a fiskální. Vrchnostenskou vykonává stát a jedná se o právo veřejné. Fiskální je vykonávána právem soukromým ve vztahu rovnosti mezi státem a soukromým subjektem.

Podle typu úkolů se správa dělí na vrchnostenskou a pečovatelskou. První je oprávněna vydávat správní akty, druhá pečuje o veřejnost.

2.2.3 Subjekty veřejné správy

Ve veřejné správě se rozlišují dvě skupiny subjektů, a sice nositelé a vykonavatelé veřejné správy.

Podle organizačního pravidla musí jakákoliv činnost příslušet určitému subjektu. Nejinak je tomu i ve veřejné správě. Za subjekty veřejné správy považuje především stát a ty fyzické či právnické osoby, kterým ústava či zákon přisuzuje právo být nositelem. Lze k nim zařadit i veřejnoprávní korporace, veřejné ústavy, podniky a fondy.

Jménem subjektu – nositele koná orgán státu. Ten se pokládá za vykonavatele státní správy. *Vykonavatelé státní správy jsou především orgány státu označované jako správní úřady*.[12] Ti se rozdělují na přímé a nepřímé. Nepřímým vykonavatelům je delegována pravomoc pro výkon státní správy. Jedná se o obecní úřad nebo jiný orgán obce, krajský úřad nebo jiný orgán kraje, regiony soudržnosti.

[12] SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. s. 202. ISBN 987-80-7357-382-9

Přímí vykonavatelé jsou ministerstva, správní úřady s celostátní působností podřízené ministerstvům (např. ČOI), jiné ústřední správní orgány (např. ČSÚ), veřejné sbory, správní úřady mimo soustavu státní správy a územní odborný správní úřad.

2.2.4 Veřejná správa a občan

Občan má právo podílet se na veřejných věcech. Občan má *možnost spolurozhodování, konzultování, vyjadřování se a v neposlední řadě sem řadíme i právo volební*.[13] Volební právo aktivní umožňuje občanovi zvolit svého favorita. Občan má tedy právo volit. Pasivní složka volebního práva znamená možnost být zvolen. V Listině základních práv a svobod se kromě práv na svobodu pohybu, myšlení atd. objevují i politická práva, mezi která patří svoboda projevu, právo na informace atd., a v neposlední řadě stanovuje Listina i občanskou iniciativu. Občané se tak podílejí na výkonu státní moci. Občané vytvářejí tedy různé formy dobrovolných zájmových organizací bez přímé politické odpovědnosti. Těmto iniciativám je dán status nestátní neziskové organizace. Skupiny mohou být i nátlakové. V tomto případě by se dalo hovořit o lobbistech, pokud svými požadavky tlačí na politickou sféru.

Dobrovolné zájmové organizace hájí své zájmy a cíle. V České republice lze nalézt vícero druhů těchto organizací, např. nadace, svazy, odbory atd. Odborové organizace prosazují zájmy druhých (především zaměstnanců) zejména v hospodářské a sociální sféře. Nadace zase shromažďuje majetek pro dosažení obecně prospěšných cílů, např. pomoc handicapovaným, humanitární činnosti atd. Příkladem může být Nadace ADRA. V profesních organizacích se objevují zástupci určité profese, např. Asociace kuchařů a cukrářů ČR.

2.3 Good governance

Pojem good governance lze přeložit jako dobrá správa. Původ tohoto pojmu sahá do 80. let 20. století. Koncept dobré správy vznikl jako reakce na „špatné vládnutí". *Problematika Good Governance znamená hledání optimálního systému vládnutí, který je efektivní a dlouhodobě vede k ekonomické prosperitě i sociální vyváženosti, jež je klíčová pro udržení důvěry a legitimity vlády v demokratických systémech.*[14] Co vše je zahrnuto pod tímto pojmem zahrnuto, udává UNESCAP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and Pacific). Tato komise zahrnuje pod good governance proces

[13] KLÍMA, K. *Ústavní právo.* 4. rozšířené vydání Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, s. 360
[14] Good Governance, [cit. 23. 9. 2017] Dostupné z: https://goodgovernance.cz/o-good-governance/

rozhodování. Dalo by se říci, že podle ní je důležitější procedurální hledisko než samotný výsledek.

Aby dobrá správa plnila svoji funkci a poskytla občanům žádoucí vedení, je třeba držet se následujících bodů:[15]

- efektivnost, nestrannost a rychlost soudního procesu
- transparentnost veřejné instituce
- odpovědnost za rozhodování veřejných činitelů
- převod zdrojů a rozhodování z centra na místní úroveň
- smysluplná účast občanů při projednávání veřejných politik
- univerzální ochrana lidských práv
- nediskriminační zákony

Mezi důležité znaky good governance patří tedy *zákonnost, nestrannost, včasnost, předvídatelnost, přesvědčivost, přiměřenost, součinnost, odpovědnost, otevřenost a vstřícnosti.*[16] Důležité je zahrnout do konceptu good governance co nejširší spektrum skupin, tedy aby každý měl možnost identifikovat společenské problémy, nalézat řešení, podávat zpětnou vazbu o společenském dění. Konceptem dobré správy byly nově založené moderní a postmoderní školy, které s sebou přinesly i významné inovace. Mezi tyto směry patří NPA (New Public Administration) a (NPM) New Public Management.

2.4 New Public Administration

Ve směru New Public Administration byl jedním z podstatných principů princip zastupitelské byrokracie, tedy zastupování občanů prostřednictvím zaměstnanců ve veřejné správě. Dále tento směr definoval znaky správního úředníka a jeho odpovědnost a povinnosti vůči lidu a vládě. Otázky, kterými se tento koncept zaobírá, jsou demokratické občanství, veřejný zájem, veřejná politika a služby pro občany. Demokratickým občanstvím se myslí právo „obyčejného“ člověka být součástí politického systému, respektive se vztahuje přímo na víru ve vytvoření takové vlády, ve které má občan hlas v politice. Veřejným právem je myšleno kolektivní společné dobro, veřejnou politikou zase prostředky rozhodnutí a aktivity státních aktérů, které ovlivňují život společnosti, službami občanů poskytování a dodržování

[15] Good Governance, [cit. 23. 9. 2017] Dostupné z: https://goodgovernance.cz/o-good-governance/
[16] Good Governance, [cit. 23. 9. 2017] Dostupné z: https://goodgovernance.cz/o-good-governance/

morální a etické normy, pokud jde o uspokojování potřeb občanů prostřednictvím institucí a byrokracie. Mezi představitele patří Dwight Waldo[17] a H. George Fredericson.[18]

2.5 New Public Management

Koncept New Public Management se týká hlavně reformy veřejné správy. Existuje hned několik definic tohoto konceptu. Lze například uvést tuto: *New Public Management lze definovat jako soubory manažerských přístupů a dovedností osvědčených v podnikatelských subjektech soukromého sektoru, jejichž podstatu tvoří orientace na zvýšení hospodárnosti v činnosti úřadů a zároveň účinnosti a efektivity správní činnosti, na přeměnu organizačních útvarů větších úřadů na poměrně autonomní a tím i flexibilnější jednotky*.[19] NPM vznikl jako reakce na zbytečný centralismus, povyšování se úředníků a zbytečnou míru byrokracie. Byrokracie se podle Ochrany (2010) používá ve třech významech: *„za prvé jí rozumíme úkony (procedury) vykonávané veřejnou správou; za druhé jí rozumíme vrstvu státních úředníků, hierarchizovanou podle delegované moci na úředníky; za třetí jí rozumíme výkon moci vyplývající z delegování pravomocí na úředníky.“*[20] Tato teorie si kladla za jeden z cílů rozlišit mezi úředníkem a manažérem. Například pro manažéra je rozhodující čas. Na rozdíl od úředníka může aktivně měnit své prostředí. Nicméně přínosem New Public Management je i to, že ve veřejné správě se objevují i prvky, které jsou typické pro soukromý sektor. Lze mezi ně zařadit například kontrola postupů, zvýšení zodpovědnosti, efektivita veřejných výdajů a mnoho dalších. Cílem New Public Management je vykonávat efektivněji veřejnou správu, aby náklady byly co možno nejnižší. Mezi představitele sem patří Luther Halsey Gulick[21] a Henri Fayol.[22]

2.6 Reforma veřejné správy v ČR

Vzhledem k historickým událostem (kterými byly války, revoluce) bylo zapotřebí změnit organizaci veřejné správy. Mezi základní úkoly, které bylo potřeba splnit, patřily ústavní zákony územní samosprávy, harmonie právních předpisů a právního řádu, nutná

[17] The American Review of Public Administration, [cit. 8. 3. 2018] Dostupné z: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/027507408201600201
[18] School of Public Affairs and Administration, [cit. 22. 9. 2017] Dostupné z: https://kupa.ku.edu/h-george-frederickson
[19] SIEGEL, M., J. STEJSKAL a P. STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ. Management veřejného sektoru, 1. díl. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. s. 114
[20] OCHRANA, F., J. PAVEL a L. VÍTEK. Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. Praha: Graga Publishing, 2010. s. 261
[21] ManagementMania, [cit. 1. 10. 2017] Dostupné z: https://managementmania.com/cs/luther-gulick
[22] ManagementMania, [cit. 1. 10. 2017] Dostupné z: https://managementmania.com/cs/luther-gulick

decentralizace a dekoncentrace státní správy, dále pak zásada subsidiarity a též vymezení působnosti a pravomoci státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků. Základním mezníkem lze považovat období po roce 1989. V roce 1990 byly zrušeny národní výbory, čímž mohl být dán prostor pro zavedení územní samosprávy. Listinami, které zde hrají důležitou roli, patří federativní ústava a zákon 367/1990 Sb., o obcích. Velkým problémem se stalo přecházení z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Nedocházelo zde plynule k transparentnosti a též zde byly rozsáhlé problémy týkající se privatizace.

Dalším výrazným rokem v našich dějinách byl rok 1993, kdy vznikla samostatná Česká republika. Důvody o rozdělení Československa poměrně jasně popsal Karel Vodička ve svém dokumentu *Příčiny rozdělení Československa: analýza po 10 letech*. V roce 1997 byl přijat zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. V roce 1999 byla přijata velmi důležitá koncepce reformy veřejné správy a též Evropská charta místní samosprávy. Dalším důležitým rokem byl rok 2000, kdy vyšla celá řada zákonů. Mezi ně se řadily například Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, Zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů, Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, Zákon č. 147/2000 Sb., o okresních úřadech, Zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů, Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy.

Výše uvedené skutečnosti jsou součástí první fáze reformy samosprávy. Tou druhou se rozumí zrušení okresních úřadů v roce 2002. Jejich činnosti převzaly obce s rozšířenou působností a krajské úřady. V roce 1996 zažádala Česká republika o vstup do Evropské unie. Stalo se tak 1. května 2004, stalo se tak na základě referenda, a tak vznikl zákon č. 22/2004 Sb., o místním referendu.

2.7. Zásady veřejné služby pro úředníky EU

Jestliže se budeme zabývat principy dobré správy v Evropské unii, nesmí být opomenut zdroj *Zásady veřejné služby pro úředníky EU*. Je veřejně přístupný na internetových stránkách Evropského veřejného ochránce práv. Platný je od roku 2012. Tento dokument je velmi podobný etickým kodexům. Explicitně i implicitně jsou zásady obsaženy ve služebním řádu a jiných dokumentech. Samotné zásady nejsou právními normami. Právní úprava je k nalezení ve služebním řádu úředníků Evropské unie a v pracovním řádu ostatních zaměstnanců EU.

Je v něm vymezeno pět zásad veřejné služby. První zásadou je závazek vůči Evropské unii a jejím občanům. Úředníci se chovají a jednají tak, aby jejich doporučení a rozhodnutí byla v souladu se zájmy občanů, kterým slouží orgány Unie. Úředníci jednají svědomitě a jdou ostatním příkladem.

Druhou zásadou je etický rozměr. Podle ní se úředníci řídí zdravým rozumem, snaží se vyhnout konfliktu. Jeli však konflikt neodvratitelný, snaží se o jeho rychlé vyřešení. Dále úředníci nejednají pod finančním tlakem a nepřijímají úplatky.

Další zásadou je objektivnost. Úředníci jsou nezávislí. Zhodnotí všechna fakta a jsou ochotni přiznat své chyby a napravit je. Musí jednat profesionálně a jakákoliv diskriminace z jejich strany je nepřístupná.

Čtvrtou zásadou je úcta k ostatním. Úředníci své úkoly plní včas.

Poslední zásadou je transparentnost. Znamená to, že úředníci jsou ochotni vysvětlit své jednání a práci. Nevadí jim kontrola jejich práce.

2.8 Zaměstnanci ve veřejné správě

Důležitou složkou ve veřejné správě je bezpochyby lidský faktor. Se zaměstnanci ve veřejné správě spjato vykonávání veřejné správy, zaměstnanci jsou též v pracovním poměru s nositelem veřejné správy a jejich zaměstnání je placeno z veřejných prostředků.

2.8.1 Psychologická stránka osobnosti

Psychologie je věda, která patří do věd o člověku. Jedná se o společenský obor, který zkoumá lidské chování a prožívání. Každý jedinec je výjimečný, a proto se chování v určité situaci a prožívání nějaké situace liší od jedince. Člověk je tvorem, který myslí a sám rozhoduje za své činy a je za ně zodpovědný. Je pouze na něm, jak se rozhodne, má tedy možnost volby.

Charakter osobnosti je hlavní řídící složkou osobnosti. Jedná se o soubor psychických vlastností člověka, které nejsou vrozené na rozdíl od temperamentu. Charakter se projevuje v chování a jednání člověka. Definic pojmu *charakter* je bezpočet. Jednou z nich může být tato: *„Charakter je řídící složkou osobnosti, zajišťuje nevyšší kontru a regulaci jednání*

člověka, usměrňuje chování v obtížných podmínkách, ovládá projevy jeho temperamentu.[23] Další definice hovoří o charakteru jako o souboru vlastností, který umožňuje kontrolu řízení jednání člověka podle společenských a zejména morálních požadavků. Je těsně spjat s ostatními složkami osobnosti a jedná se o výsledek působení prostředí a výchovy. Úzce souvisí se svědomím.[24] Charakter člověka se projevuje ve vztahu k sobě samému, k ostatním lidem a jeho práci a hodnotám. Vztah k sobě samému nám určuje, jak je člověk pracovitý, sebevědomý, upřímný, veselý apod. Druhý aspekt, tedy k ostatním lidem, nám zase prozrazuje, jak je člověk schopný jednat a chovat se ve společenské sféře. Ke třetí složce, tedy k práci a hodnotám by měl jedinec (v tomto případě úředník) přistupovat zodpovědně, nediskriminačně odříkávat jakékoliv dary, které asociují skutečnost, že se jedná o úplatky. Vztah k hodnotám je důležitý. Úředník by měl být vnitřně ztotožněn s takovými hodnotami, které jsou hodny správnému jednání. Duchovní charakter vyjadřuje, jaký má úředník vztah k morálním zásadám, oproti tomu materiální charakter, jaký má vztah k bohatství. V neposlední řadě by měl úředník být sociálním typem, tedy takovým typem, který je ochotný pomáhat lidem, a typem teoretickým, jehož znaky je rozumovost a odhadnutí situace.

2.8.2 Úspěšné jednání

Člověk, který chce úspěšně jednat, musí ovládat pravidla společenského chování, která vznikají na základě obyčejů, zvyklostí či tradic. Jedná se tedy o právní obyčeje, jejichž vznik je spontánní. Aby osoba ovládala tyto pravidla, neměla by podléhat chybám v sociální percepci.[25] Často se stává, že úředník na základě těchto chyb jedná se zákazníkem nevhodným způsobem. Dále může jednat s touto osobou nevhodně na základě dřívějších zkušeností. Úředním by však neměl dát na první dojem a nepodléhat předčasným úsudkům.

Komunikace je velmi důležitý článek v úspěšném jednání. Komunikaci lze charakterizovat jako schopnost přijímat informace a reagovat na ně. Z lingvistického i psychologického hlediska se komunikační proces skládá z těchto prvků: *komunikátor* – ten, kdo zprávu vysílá, *komunikant* – příjemce, recipient, *komuniké* – sdělení, *komunikační kanál* – cesta, kterou je informace posílána. V tomto procesu hraje důležitou roli i stejný *komunikační kód*, tedy potřeba vzájemnému porozumění. Těžká úloha je na straně úředníka. Ten totiž musí formulovat své sdělení tak, aby bylo srozumitelné, jednoznačné a zřetelné. V opačném

[23] HOLEČEK, V. MIŇHOVÁ, J. PRUNNER, P. *Psychologie pro právníky*, 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 136

[24] Občanská nauka studium. [cit. 1. 3. 2018] Dostupné z: http://obcanska nauka.studentske.cz/2008/04/charakter.html

[25] Mezi chyby v sociální percepci lze řadit např. haló efekt, první dojem, chyba projekce, předsudky atd.

případě recipient může dané sdělení pochopit jinak, než měl komunikátor v úmyslu. Komunikace se dělí na verbální a nonverbální, komunikační řeč je psaná či mluvená.

Při verbální komunikaci by si měl úředník dát pozor na tempo a hlasitost řeči, měl by též mluvit spisovně. Nonverbální komunikace zahrnuje gesta, postoje, mimiku, ale též úpravu zevnějšku či proxemiku.

2.8.3 Úřední osoba

S některými úřednickými osobami nemusí člověk přijít do kontaktu nikdy, s některými se setkává poměrně často. Úřední osobou je dle § 127 odstavce 1 Trestního zákoníku:

a) soudce,
b) státní zástupce,
c) prezident České republiky, poslanec nebo senátor Parlamentu České republiky, člen vlády České republiky nebo jiná osoba zastávající funkci v jiném orgánu veřejné moci,
d) člen zastupitelstva nebo odpovědný úředník územní samosprávy, orgánu státní správy nebo jiného orgánu veřejné moci,
e) příslušník ozbrojených sil nebo bezpečnostního sboru nebo strážník obecní policie,
f) soudní exekutor při výkonu exekuční činnosti a při činnostech vykonávaných z pověření soudu nebo státního zástupce,
g) notář při provádění úkonů v řízení o dědictví jako soudní komisař,
h) finanční arbitr a jeho zástupce,
i) fyzická osoba, která byla ustanovena lesní stráží, stráží přírody, mysliveckou stráží nebo rybářskou stráží, pokud plní úkoly státu nebo společnosti a používá při tom svěřené pravomoci pro plnění těchto úkolů.

Shrneme-li předešlý výčet, jedná se tedy o osobu, která plní úkoly státu nebo společnosti. Aby mohla dané úkoly splnit, jsou ji svěřeny pravomoci.

2.8.3.1 Úředník a zaměstnanec ve veřejné správě

Úředník a zaměstnanec ve veřejné správě jsou dva různé pojmy, i když jsou často zaměňovány či ztotožňovány.

Úředník jako státní zaměstnanec vykonává svoji práci ve služebním poměru. Řídí se služebním zákonem.[26] Úředník jako zaměstnanec územního samosprávného celku se řídí zákonem o úřednících samosprávných celků.[27]

Budeme-li hledat další rozdílnosti mezi těmito dvěma úředníky, zjistíme, že státní zaměstnanec jakožto vykonavatel služby v rámci služebního poměru je do své služby jmenován a skládá následující slib.[28] *„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“*[29] U úředníka – zaměstnance územního samosprávného celku vzniká pracovní poměr k příslušnému samosprávnému celku a vykonává jej v rámci správní činnosti.

Podle Zákoníku práce je *zaměstnanec povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.*[30] Zákon o úřednících územních samosprávných celků podle §16 stanoví všechny povinnosti úředníků. Ty odpovídají z velké většiny Etickému kodexu.

[26] Tento zákon byl zveřejněn ve Sbírce zákonů dne 6. listopadu 2014. Jeho plná účinnost nastala 1. 1. 2015. Předmětem jeho úpravy jsou především právní poměry zaměstnanců vykonávajících státní správu ve správních úřadech. Dalším jeho cílem je stabilita a profesionalita státní správy.
[27] Zákon č. 312/2002 Sb. § 2, o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů
[28] Zákon č. 234/2014 Sb. § 32 zákon o státní službě
[29] Zákon č. 234/2014 Sb. § 32 odst. 2, zákon o státní službě
[30] Zákon č. 262/2006 Sb., §38 odst. 1 písm. b) Zákoník práce

3. Legislativní úprava pracovních poměrů

Legislativní úprava pracovních poměrů zaměstnanců veřejné správy je zakotvena v Ústavě. Konkrétně se jedná čl. 79 odst. 2 Ústavy České republiky, který zní: *„Pracovní poměry státních zaměstnanců v ministerstev a jiných správních úřadech upravuje zákon.*“[31] Přičemž Ústava neupřesňuje a nevymezuje, jak má tato právní úprava vypadat.

V čl. 21 Listiny základních práv a svobod se lze dočíst, že mají existovat *rovné podmínky pro přístupu k voleným a jiným veřejným funkcím.*[32]

Na zaměstnance ve veřejné správě spadá specifická právní úprava. 1. 1. 2015 nabyl účinnosti *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě* (dále jen zákon o státní službě), kterým se řídí zaměstnanci oblasti veřejné správy.

Dnem 1. 1. 2003 nabývá účinnosti též *Zákon 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů*, ve kterém se lze dočíst mimo jiné, co je to územně správní celek, kdo se může stát úředníkem, vedoucím úřadu, jak dochází k výběrovému řízení apod. Tento zákon podle důvodové zprávy k vládnímu návrhu zákona[33] má:

- přispět ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy územními samosprávnými celky plnou profesionalizací jejich úředníků
- omezit politický subjektivismus při rozhodování o personálních otázkách
- přispět právní úpravou ke změně pojetí veřejné správy ve veřejnou službu veřejnosti.

Aby bylo možno dosáhnout těchto cílů, je podle zákona potřeba těchto bodů.

- kontinuita výkonu veřejné správy
- nestrannost úředníků
- vzdělávání úředníků jako předpoklad vysoké úrovně výkonu veřejné správy
- otevřenost systému
- meritní systém, v němž se postavení a nároky úředníků řídí výhradně jejich odbornou kvalifikací a pracovním výkonem

[31] Ústavní zákon č. 1/1993
[32] Ústavní zákon č. 1/1993
[33] Důvodová zpráva k zákonu 312/2002 Sb. [cit. 12. 11. 2017] Dostupné z https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/Zaverecna-zprava-RIA-k-navrhu-zakona-o-statnich-urednicich.pdf

- zvýšení úrovně řízení ve veřejné správě
- rovnost úředníků
- stabilita úředníků, včetně vedoucích úředníků
- rovnováha mezi rozšířenými povinnostmi a zvýšenými nároky a kompenzacemi.

V rámci této práce je nejdůležitější zmínit se o jedné z částí, Hlavy III, kde jsou formulovány základní povinnosti úředníka. Z etického hlediska je důležitý § 16 odstavec 1 písmeno f) až j) *Zákona 312/2002 Sb*. Podle písmene f) je úředník *povinen jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování*.[34] Podle ostatních písmen je úředník povinen zdržet se jednání, která by narušovala důvěryhodnost územního samosprávného celku a která by vedla ke střetu zájmů. Nesmí též nezákonným způsobem nakládat s informacemi a přijímat dary a výhody, kromě těch, které jsou poskytovány územně samosprávným celkem, u kterého je zaměstnán. Je též povinen zachovávat mlčenlivost, pokud není této povinnosti zproštěn. Další povinnosti úředníka jsou popsány v § 16 odstavec 2. V této části jsou zmíněny povinnosti vůči svému pracovnímu prostředí a ostatním zaměstnancům.

[34] Zákon 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků

4. Byrokracie v české společnosti

4.1 Role byrokracie

Úkolem byrokracie je dbání na realizace a vynucení zákonů a opatření, „*zatímco jiné funkce vlády (jako jsou například tvorba politiky, reprezentace a artikulování zájmů) plní nejrůznější instituce, realizace politických opatření je věcí výlučně pracovníků státní služby, i když pracujících pod vedením svých politických pánů.*“[35] Byrokraté plní v politickém systému řadu funkcí. Nejdůležitější z nich jsou:[36]

1. Vykonává správy
2. Poskytování politických rad
3. Artikulování a gradování zájmů
4. Udržování politické stability

4.1.1 Vykonávání správy

O byrokracii se často hovoří jako o správě či administrativě (*administration*). O politické exekutivě zase jako o vládě (*government*). Zde je zřejmé, že úlohou politiků je politiku vytvářet a byrokratů zase politiku realizovat. Může se zdát, že úředníci nemají téměř žádný vliv na rozhodování a plní pouze „administrativu“ a „papírování“. Úředníkům státní služby však může být ponechána jistá diskrétnost pro rozhodování toho, jak mají být politická opatření přesně uskutečňována.

Také kontrola při vykování správy se v různých zemích liší. Například v zemích, jako jsou Severní Korea či Čína jsou úředníci neustále monitorování a vystavěni neustálým kontrolám. Naopak ve Francii je úředníkům dána jistá svoboda a volnost.

4.1.2 Poskytování politických rad

V tomto oddíle je důležité rozlišovat úředníky „vyšší“ a úředníky „střední“ a „nižší“. Na rozdíl od úředníků nižších a středních jsou úředníci vyšší v neustálém kontaktu s politickou sférou. Naopak úředníci střední a nižší se zabývají typickými rutinními správními záležitostmi. Z toho plyne, že nejvýše postavení úředníci mohou mít jistý politický vliv, i když jejich úloha by měla být spíše poradní. Jejich politický vliv však *také omezuje*

[35] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 380.
[36] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 380.

skutečnost, že se buď po nich požaduje politická neutralita (např. v Japonsku, Austrálii atd.) nebo že spadají pod systém politických jmenování (např. v USA).[37]

4.1.3 Artikulování (formulace) a gradování zájmů

Formulování zájmů není hlavní výsadou úředníků, avšak v dnešní době, kdy se stále více úředníků dostává do kontaktu se zájmovými skupinami, je to nevyhnutelné. Je to právě díky politickým opatřením. Mezi „klienty" se tak můžou řadit podniky, školství či lidé z oblasti lékařství. V některých ohledech tento klientelismus může politice prospívat (např. zkvalitnění lékařství), avšak má i své stinné stránky a to tím, že může *nevhodně zasahovat do veřejných úkolů a povinností pracovníků státní služby.*[38]

4.1.4 Udržování politické stability

Úřednická sféra by měla být zdrojem stability a kontinuity. Neměla by v žádném případě brzdit růst země v jakýchkoliv směrech a odvětvích. Úředníci by měli tvořit pomyslný podpůrný pilíř.

[37] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 382.
[38] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 382.

5. Kodexy

5.1 Nástroje etického chování

Jak se může daná etika v rámci veřejné správy zlepšit, udávají i nástroje etického chování, které rozdělujeme do dvou skupin, a sice na nástroje tradiční a nástroje moderní. Tradiční nástroje jsou již zmiňované kodexy, které můžeme řadit mezi vnitřní předpisy, které jsou zpravidla označovány jako interní normativní instrukce. Dále mezi tradiční nástroje řadíme etické vzory a další výchovu v oblasti etiky.

Člověk je příslušníkem společenství, ve kterém platí jistá pravidla. Ta mohou být zakotvena v zákoníku – kodexu. Mezi první kodex patřilo zřejmě Desatero přikázání v Bibli.

Dne 6. září 2001 přijal Evropský parlament *Usnesení o schválení Kodexu řádné správní praxe, který by měly orgány a instituce Evropské unie, jejich správní orgány a úředníci*[39] dodržovat při styku s veřejností. Tuto myšlenku již jako první pronesl v roce 1998 britský politik Perry Roy. *Na základě šetření z vlastní iniciativy evropský veřejný ochránce práv vypracoval jeho znění a jako zvláštní zprávu jej předložil Evropskému parlamentu.*[40] Poté vyzval Evropský parlament Evropskou komisi, aby předložila návrh nařízení, který bude Kodex obsahovat. Tímto způsobem chtěl Evropský parlament zdůraznit důležitost charakteru pravidel a zásad, kterými by se měly organizace, orgány a instituce EU řídit.

5.2 Kodex řádné správní praxe

Kodex je přímo použitelný pouze na orgány a úředníky Evropské unie. To však nevylučuje fakt, že se stal inspirací i pro některé další země.

Obsahuje celkem 27 článků. Mnohé z článků jsou identické s Etickým kodexem.

- Články 1-3 se týkají obecných věcí, především toho, na koho se kodex vztahuje a v jaké šíři.
- Podle článku 4 úředník jedná dle práva. Dbá na to, aby jeho rozhodnutí byla v souladu s právními předpisy.

[39] DANICS, Štefan. *Model manažerského státu*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., s. 57

[40] EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ. Evropský kodex řádné správní praxe. Vyd. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2005. s. 6

- Článek 5 – Úředník jedná objektivně. Je zakázána jakákoliv diskriminace, nemá-li k tomu úředník relevantní důvod.
- V článku 6 se píše o přiměřenosti. Při rozhodování úředník zajistí, aby přijatá opatření byla přiměřená sledovanému cíli.[41] Úředník se musí vyvarovat takového opatření, které by zbytečně zatěžkávalo zákazníka a zároveň dbá na spravedlivou rovnováhu mezi zájmy soukromých osob a obecným zájmem.
- Podle Článku 7 disponuje úředník pouze těmi úkony, které má v pravomoci.
- V Článcích 8 a 9 dbá úředník na nestrannost, nezávislost a objektivitu. Při svém rozhodování tedy upouští od jakýchkoliv subjektivních názorů, ve svém konání též neupřednostňuje rodinné, politické či osobní vztahy.
- Článek 10 – Oprávněná očekávání, důslednost a doporučení – Úředník jedná takovým způsobem, jak je zvykem. Jestliže koná jinak, musí mít tento postup řádně odůvodněný a písemně zaznamenaný. Též plní přiměřená a oprávněná očekávání. Radí též společnosti, jak mají v dané situaci postupovat.
- Článek 11 – Spravedlnost – Úředník jedná nestranně, spravedlivě a rozumně.[42]
- Článek 12 – Zdvořilost – V tomto článku jsou vypsány všechny důležité vlastnosti, kterými by měl úředník disponovat. Měl by být nápomocen, zdvořilý, přístupný. Vždy by měl co nejefektivněji zákazníkovi poradit.
- Podle Článku 13 úředník vždy odpovídá v jazyce, ve kterém je listina od občana EU nebo jakéhokoliv příslušníka veřejnosti, který dané instituci napíše v jednom z jazyků Smlouvy, napsána.
- Podle článku 14 by mělo být během 14 dní odesláno potvrzení o přijetí dopisu či stížnosti, které musí obsahovat jméno a telefonní úředníka a oddělení, ke kterému je úředník zařazen. Toto potvrzení není potřebné zasílat, pokud je dopis či stížnost nemístná či nadměrná.
- Jestliže je dopis či stížnost zaslána špatnému adresátovi, je povinen tento adresát předat listinu oprávněnému oddělení. Zároveň uvědomí odesílatele, komu byla jeho věc předána. Takto se píše v Článku 15.
- V Článku 16 se píše o právu být vyslechnut a činit prohlášení. Každý příslušník veřejnosti má právo vyjádřit se k projednávané věci a možnost předložit ještě před rozhodnutím písemné připomínky či se vyjádřit ústně.

[41] Kodex řádné správní praxe. Článek 6
[42] Kodex řádné správní praxe. Článek 11

- Článek 17 – Přiměřená lhůta pro rozhodování - Úředník svědomitě zajistí, aby rozhodnutí o každé žádosti nebo stížnosti předložené instituci bylo přijato v přiměřené lhůtě a v každém případě nejpozději do dvou měsíců od data přijetí.[43] Jestliže není možné vyřídit věc v příslušné lhůtě, uvědomí o tom úředník pisatele co nejdříve.
- Každé rozhodnutí musí být náležitě odůvodněno. Podle článku 18 musí úředník u každého rozhodnutí, které nějakým způsobem může negativně ovlivnit práva nebo zájmy osoby, uvést důvody a fakta, proč bylo takovýmto způsobem rozhodnuto.
- Článek 19 – Uvedení možnosti odvolání - Pro případ odvolání se proti rozhodnutí musí úředník uvést u každého rozhodnutí možnosti odvolání, především orgány, lhůty a povahu opravných prostředků. Rozhodnutí musí zejména odkazovat na možnost projednání věci soudem a podání stížnosti k veřejnému ochránci práv za podmínek stanovených v článcích 230 a 195 Smlouvy o založení Evropského společenství.[44]
- Podle článku 20 zajistí úředník, aby rozhodnutí bylo neprodleně písemně sděleno osobě. Dokud není dotyčná osoba informována, zdrží se úředník sdělování rozhodnutí jiným zdrojům.
- Úředník nesmí zpracovávat osobní údaje k účelům, které nesouvisejí s danou problematikou, zejména však k nezákonným účelům, a předávat je třetí osobě. V Článku 21 je též zmíněno ustavení nařízení Evropského parlamentu a Rady. Úředník, který pracuje s osobními údaji občana, ctí soukromí a čest jedince v souladu s ustanoveními nařízení (ES) č. 45/2001 Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2000 o ochraně jednotlivců s ohledem na zpracovávání osobních údajů orgány a institucemi Společenství a o volném pohybu takových údajů.[45]
- Článek 22 - Jestliže chce osoba od úředníka sdělit některé informace, srozumitelně a jasně mu sdělí svůj požadavek. V případě nesrozumitelnosti požádá úředník osobu o formulaci písemnou. Pokud úředník nemůže dané informace osobě poskytnout, na základě Článku 18 mu sdělí, proč tomu tak je. Dále může úředník poslat osobu na oddělení instituce odpovědné za poskytování informací veřejnosti. Pokud to není v pravomoci úředníka, může ho poslat na oddělení, kde mu budou informace poskytnuty.

[43] Kodex řádné správní praxe. Článek 17
[44]Kodex řádné správní praxe. Článek 19
[45]Úř. věst. L 8, 12. 1. 2001, s. 1.

- Článek 23 - Úředník vyřizuje žádosti o přístup k dokumentům v souladu s pravidly přijatými institucí a v souladu s obecnými zásadami a omezeními stanovenými v nařízení (ES) č. 1049/2001.[46] Pokud úředník nemůže vyhovět ústní žádosti osoby, navrhne ji, aby svoji žádost formuloval písemně.
- Článek 24 – Vedení záznamů - Administrativa výboru vede záznamy o příchozí a odchozí poště, o přijatých dokumentech a o přijatých opatřeních.
- V Článku 25 se lze dočíst, že by občané měli být informováni o svých právech psaných v tomto Kodexu. Pokud je to možné, měl by být tento Kodex zpřístupněn i v elektronické podobě na internetových stránkách.
- Článek 26 - Jakékoliv nedodržení zásad stanovených v tomto kodexu ze strany instituce či úředníka může být předmětem stížnosti evropskému veřejnému ochránci práv v souladu s článkem 195 Smlouvy o založení Evropského společenství a se Statutem evropského veřejného ochránce práv.[47]
- Článek 27 – Kontrola činnosti - Výbor po dvou letech od zavedení kodexu prověří jeho uplatňování v praxi a o výsledcích kontroly informuje evropského veřejného ochránce práv.[48]

5.3 Etický kodex úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě

Etický kodex je svým rozsahem stručný, ale obsahem velmi důležitý dokument, podle něhož se řídí každý úředník. Je složen z Preambule a 14 článků: *Zákonnost, Rozhodování, Profesionalita, Nestrannost, Rychlost a efektivita, Střet zájmů, Korupce, Nakládání se svěřenými prostředky, Mlčenlivost, Informování veřejnosti, Veřejná činnost, Reprezentace, Uplatnitelnost a vymahatelnost, Závěrečná ustanovení.*

Již v preambuli Etického kodexu se lze dočíst, *že každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Účelem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (dále jen „Kodex“) je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům. Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti*

[46] Úř. věst. L 145, 31. 5. 2001, s. 43.
[47] Rozhodnutí Evropského parlamentu o pravidlech a obecných podmínkách pro výkon funkce veřejného ochránce práv (Úř. věst. L 113, 4.5.1994, s. 15 in Kodex řádné správní praxe. Článek 26
[48] Kodex řádné správní praxe. Článek 27

vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.[49] Avšak téměř každý z nás se nejméně jednou v životě setkal s úředníkem, který se tímto pravidlem neřídil. Na úřadech se nejednou člověk setká s úředníkem, který jedná v rozporu s Etickým kodexem, především s článkem 3, podle něhož se má úředník chovat k zákazníkům profesionálně, s úctou a v žádném případě nepřipouští diskriminaci. Jeho profesionalita se však odráží i ve vztazích s kolegy, u kterých respektuje jejich znalosti a zkušenosti a pokud je to možné využívá těchto aspektů i ke svému odbornému růstu. *Ve vztahu k veřejnosti jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.* Kdybychom se však zaměřili i na další články Kodexu, zjistíme, že úředník mnohdy porušuje i je.

Ve 12 článku Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy se píše, že *úředník a zaměstnanec veřejné správy užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu.*[50] Jak je tedy zřejmé, není zde popsán přesný vzhled úředníků. Oblečení, účes, obuv apod. není tedy striktně dán (např. aby ženy měly dlouhé vlasy, vysoké podpatky atd.). Mnohdy se spoléhá na to, že zaměstnanci dokáží odhadnout vhodnost oblečení. Avšak v lidské mysli je přece jen zakořeněna jakási představa, jak má řádný úředník vypadat. Jeho obuv by měla být společenská. Sportovní, domácí a jiná obuv je nevhodná. Oblečení by mělo být jednoduché, nevulgární. U mužů se předpokládá tmavší oblek (v letních je možný i světlejší), košile s kravatou a uzavřená obuv. U žen je vhodný kostým, šaty či sukně přiměřené délky, halenka, popř. svetr bez výstřihu. Co se týče účesu, je žádoucí, aby byl co nejméně extravagantní.

5.4 Etický kodex úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě versus Zákoník práce

Z výše uvedené charakteristiky Etického kodexu je zřejmé, že obsahuje obecné zásady fungování úředníků. Ty mohou posloužit jako předloha či vzor pro vedoucí pracovníky při vytváření vlastních kodexů v nějaké instituci. Principy těchto kodexů jsou tedy vesměs podobné, mohou se však lišit jistými atributy, kterými mohou být například výše sankcí za porušení, působnost atd.

[49] Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy
[50] Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

5.5 Etika úředního jednání v zahraničí

Zkvalitnit etiku ve veřejné správě se snaží i ostatní země Evropské unie. Parlamentní institut, který slouží jako školicí, vědecké a informační středisko pro Parlament, vypracovalo v čele s Marcelou Cupalovou v roce 2012 informační podklad č. 5. 328 s názvem *Etické kodexy ve státní správě ve vybraných zemích EU*.[51] Tato podkapitola níže shrnuje tento dokument.

5.5.1 Finsko

Ve Finsku byla přijata příručka „*Hodnoty v každodenní práci – etika státních zaměstnanců*“. Zde jsou vymezeny konkrétní hodnoty, které by měli zaměstnanci veřejné správy dodržovat. Mezi ně se řadí efektivita, transparentnost, kvalita a odbornost, důvěra, služba veřejnosti, nestrannost a nezávislost, rovnost zacházení a odpovědnost. V příručce jsou rady, jak těchto aspektů dosáhnout. Tato příručka obsahuje stručně řečeno všechny „obecné“ požadavky. Jsou zde vymezeny jak povinnosti zaměstnavatele vůči personálu, tak povinnosti zaměstnanců vůči klientům.

5.5.2 Francie

V této zemi platí tzv. *Charta Marianne*. Tento dokument zdůrazňuje kvalitu dostupnosti veřejné správy ve všech formách, tedy jak ve fyzické, telefonické, elektronické, tak i v poštovní. Tato charta vymezuje pět závazků státních zaměstnanců. Jsou jimi zlepšení přístupu uživatelů ke službám, přistupovat k uživatelům s pozorností a zdvořilostí, odpovídat jim srozumitelným přístupem, vyřizovat včas reklamace a shromažďovat návrhy uživatelů na zlepšení kvality veřejné správy.

5.5.3 Německo

Vládní úřady této země podléhají Směrnici o prevenci korupce ve spolkové správě. I zde se najdou požadavky na úředníka, které byly zmíněny ve výše zmiňovaných kodexech. Ministerstva vnitra jednotlivých spolkových zemí přijala tzv. katalog opatření, jejichž obsahem jsou např. možnost kontroly úředníků, identifikace korupce, interní audity, výběr úředníků apod.

[51] CUPALOVÁ, Marcela. *Etické kodexy ve veřejné správě ve vybraných zemích EU*: 2012, Dostupné z: www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=130313

5.5.4 Polsko

V Polsku byl v roce 2002 přijat kodex státní správy, podle něhož je veřejná správa službou především občanům. Důležitým bodem je blahobyt země a spokojenost občanů. Úředníci mají chápat svoji práci jako poslání. Mají ke své práci využívat takových prostředků, které jsou zákonné a zajišťují co nejlepší výsledky. Dále mají úředníci kriticky přemýšlet, nebát se nových přístupů a řešení, být kreativní a aktivní. Též mají přijímat konstruktivní kritiku na svoji osobu a připustit si svoji chybu. V neposlední řadě mají zachovávat citlivé údaje o občanech, být loajální a nikoho neprotežovat.

5.5.5 Rakousko

18. května 1999 bylo v Rakousku přijato „*Programové prohlášení pro spolkovou správu*“. Zde jsou napsány všechny požadavky na úředníky, kteří vykonávají služby občanům. Úředníci mají vycházet striktně z rakouského právního systému. Důležité přitom je, hájit zájmy jednotlivců. Chování úředníků má být předvídatelné, spolehlivé a v neposlední řadě i odpovědné. Důležitá při výkonu jejich činnosti je transparentnost. Úředníci by se též měli průběžně vzdělávat. Též by měli usilovat o klidné klima na pracovišti a konflikty řešit kompromisem.

5.5.6 Slovensko

Etický kódex štátného zamestnanca respektuje obecná pravidla etického chování. Zaměstnanec ve veřejné správě je věrný Slovenské republice. Tím tedy dodržuje nejen Ústavu, ale i ostatní předpisy. I v tomto kodexu najdeme již zmíněné atributy, kterými jsou profesionalita, zodpovědnost, včasnost, řádnost, důvěra, ochota, nestrannost a odbornost. Stejně jako v rakouském programovém prohlášení se mají úředníci průběžně vzdělávat. Státní zaměstnanec se má vyvarovat takovému jednání, které by vedlo ke střetu zájmů. Úředník je též neúplatný a nezneužívá svého postavení. Diskriminace a zneužití svého nařízeného postavení je nepřípustné. Ve společném ustanovení je stanoveno, že zaměstnanec chrání státní majetek a svěřené prostředky využívá co nejefektivněji.

5.5.7 Španělsko

Ve Španělsku platí „*Dohoda o kodexu dobrého vládnutí ministrů vyšších úředníků státní správy“*. I zde nenajdeme nic jiného, než co bylo výše zmíněno. Úředníci mají jednat objektivně, profesionálně, nebrat úplatky, být neutrální, odpovědní, důvěryhodní, šetrní

a podporovat kulturní a životní prostředí, zachovávat rovnost pohlaví a vyhnout se diskriminaci.

5.5.8 Velká Británie

Etický kodex ve veřejné správě ve Velké Británii byl publikován v roce 1996. Mezi nejdůležitější hodnoty, které by měl zaměstnanec veřejné správy dodržovat a akceptovat, patří integrita, upřímnost, objektivita a nestrannost. Integritou se zde rozumí upřednostňování veřejného zájmu nad soukromým. Při podezření porušení těchto zásad by měl zaměstnanec informovat nadřízeného, vedení, či v určitých případech pověřeného úředníka, který má na starost radit personálu. Zaměstnanec by si měl též všímat jednání svých kolegu, a pokud má podezření, že jsou to právě oni, kdo nedodržují tyto hodnoty, informovat nadřízeného, policii či Komisi pro veřejnou správu.

6. Personální management

6.1 Interní normy

Interní (vnitřní) předpis nemá charakter právního předpisu[52] (ten je vydán legislativním orgánem a má patřičnou materiální i formální podobu), avšak ukládá práva a povinnosti v rámci určité organizace. Je tedy závazný jen pro zaměstnance a zaměstnavatele dané organizace.[53] *Interní normativní směrnice (za vnitřní předpis je možno v synonymu považovat též interní předpis, vnitřní směrnici, směrnici, pokyn, vnitřní normativní akt, interní akt řízení a další pojmy, spadající do definice vnitřního předpisu) nemusejí být veřejně vyhlášeny, postačuje, jsou-li vhodným způsobem sděleny těm, jichž se týkají. Lze jimi zavazovat v příslušných věcech podřízené orgány a osoby ve vnitřních vztazích veřejné správy, jakož i podřízené organizační složky státu a státní příspěvkové organizace či jiné státní organizace.*[54]

Mezi interní předpisy se řadí především pracovní řády, organizační řády, skartační řády, požární řád apod. Zvláštním druhem interního předpisu je již výše zmiňovaný etický kodex.

6.1.1 Náležitosti interního předpisu

Vnitřní předpis je vydáván vždy písemně a zároveň nesmí být v rozporu s právními předpisy. Retroaktivita vnitřního předpisu je obecně nepřípustná, avšak to neplatí v případě, pokud je potřeba sladění s nabytím účinnosti právního předpisu. Akt bývá vydáván většinou na dobu určitou. Je závazný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Účinnosti nabývá dnem, který je v něm stanoven, popřípadě dnem, kterým byl akt u zaměstnavatele vyhlášen. Zaměstnanci musí být s předpisem řádně seznámeni a s tím i souvisí fakt, že předpis musí být zaměstnancům přístupný. Vnitřní předpis musí zaměstnavatel též uschovat, a to i po skončení jeho platnosti.

[52] Právními předpisy jsou ústavní zákony, zákony, zákonná opatření Senátu, nařízení vlády, právní předpisy vydávané ministerstvy a jinými správními úřady (zejména vyhlášky ústředních správních úřadů), rovněž právní předpisy vydávané orgány územních samosprávných celků v přenesené působnosti (nařízení obcí a krajů) a v neposlední řadě obecně závazné vyhlášky obcí a krajů. [cit. 2. 3. 2018] Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/vnitrni-predpisy-ve-zkratce.aspx

[53] Existují však interní předpisy, které jsou závazné i pro širší okruh, např. zákaz kouření v budově.

[54] Vnitřní předpisy ve zkratce. [cit. 2. 13. 2018] Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/vnitrni-predpisy-ve-zkratce.aspx

6.1.2 Pracovní řád

Jedná se o zvláštní druh vnitřního předpisu, který rozvádí ustanovení zákoníku práce v pracovněprávních vztazích. Legislativně je upraven v Zákoníku práce § 306. Pracovní řád ustanovuje práva a povinnosti zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, zásady řízení organizace a postavení zaměstnanců. Osobou, která vydává pracovní řád, je na krajském úřadě podle §69 odst. 2 písm. f) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích ředitel úřadu. Tu samou úlohu má v případě obecních úřadů tajemník úřadu, popřípadě starosta, který se řídí § 110 odst. 4 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Obsahem pracovního řádu mohou být třeba specifické požadavky na povolání úředníka, výběrové řízení či nařízení, které musí úředník na svém pracovišti vykonávat. Dále může být v pracovním řádu upravena pracovní doba, vzdělávání a kvalifikace úředníka či povinnost úředníka dohlížet na pořádek.

6.1.3 Organizační řád

Organizační řád je směrnice úřadu. Jeho hlavním cílem je stanovit jeho organizační strukturu, tedy upravuje jednotlivé řízení a činnosti složek, vztahy mezi jednotlivými složkami a útvary, dále pak kompetence a dělbu práce. Je zaměřen též na rozsah pravomocí. Jednoduše řečeno, organizační řád zpracovává podrobně pracovní náplně jednotlivých útvarů organizace. Vydání organizačního řádu je pravomocí ředitele krajského úřadu podle §69 odst. 2 písm. f) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích. Organizační řád obecního úřadu je schvalován radou obce, a to na základě §102 odst. 2 písm. o) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.

7. Korupce

Korupce úzce souvisí s touhou člověka po bohatství. Známé rčení zní, že každý je úplatný. Záleží však na tom, jak vysoká částka je mu nabízena a za jakých okolností. Bylo by však nemístné tvrdit, že opravdu každý úředník je schopen vzít si nějaký ten úplatek. Pokud budeme chtít korupci definovat, bude to nelehký úkol. Každý korupci vnímá jinak a po svém. Pro jednoho může znamenat obálku plnou peněz, pro druhého se může jednat už jen o sponzorský dar či „pozornost". Víme však, že název pochází z latinského *corruptiō*, znamenající *zkažení, podplacení*.[55] Počátky korupce lze dohledat již ve starověku, jelikož první zmínky se objevují již v Chammurapiho zákoníku z druhého tisíciletí před naším letopočtem. Jedna z definic korupce může znít takto: *Korupce je zneužívání pravomocí za účelem získání nezaslouženého osobního prospěchu. Znamená takové jednání představitelů veřejného sektoru (ať už se jedná o politiky či státní úředníky), jímž se nedovoleně a nezákonně obohacují prostřednictvím zneužívání pravomocí, které jim byly svěřeny*.[56] V podstatě by se dalo konstatovat, že korupce je odchylka od dodržování právních norem. Frič[57] uvádí, že *korupce je zradou závazků vůči celku a jeho morálním zásadám*.

Korupční jednání je upraveno v zákoně č. 40 / 2009 Sb., trestního zákoníku, konkrétně v Části druhé, Zvláštní část, Hlava 10: Trestné činy proti pořádku ve věcech veřejných. Avšak v tomto případě není definován konkrétní pojem korupce, nýbrž úplatkářství. *„Úplatkem se rozumí neoprávněná výhoda spočívající v přímém majetkovém obohacení nebo jiném zvýhodnění, které se dostává nebo má dostat uplácené osobě nebo s jejím souhlasem jiné osobě, a na kterou není nárok."*[58]

Česká republika, respektive vláda, reaguje na korupci svými usneseními. Vláda bere na vědomí Zprávu o korupci v České republice, schvaluje Vládní program boje proti korupci v České republice a také ukládá zajistit plnění Vládního programu těm subjektům, které označí.[59] Stručně řečeno, vláda se domnívá, že fenomén korupce je celospolečenský problém a že jen díky součinnosti občanů, politických stran, sdružení apod. je možné ho redukovat.

[55] REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. 2., nezměn. vyd. Voznice: Leda, 2012, s. 313
[56] TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha. 2008. 212 s. ISBN 978-80-87123-04-1.
[57] FRIC, P. a kol. *Korupce na český způsob*. 1. vyd. Praha: G plus G. 300 s. ISBN 80-86103-36-9.
[58] Zákon č. 40 /2009 Sb., trestní zákoník, § 334 Společné ustanovení, odstavec 1
[59] Vláda České republiky: Usnesení vlády České republiky. [cit. 11. 10. 2017] Dostupné z: http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/37116E873678ACFFC12571B6006D4474>

Zároveň je k tomuto usnesení vypracována příručka, která má občany informovat, jak se zachovat, pokud se s korupčním jednání setkají.

S korupcí úřední osoby souvisí i trestné činnosti jí páchanou. Podstatnou trestnou činností je zneužívání své pravomoci, její překročení či její řádné neplnění.

7.1 Druhy korupce

Nejčastější dělení korupce je na velkou, malou a tzv. *state capture*. Velká korupce zahrnuje především představitele z politické sféry, společnosti a veřejnosti. Pro úřednickou sféru je charakteristická korupce malá. Zde jsou sumy úplatků podstatně menší než u korupce velké. State capture je pojem, jímž se značí zkorumpování legislativních procesů soukromými subjekty.

7.2 Korupce vs. lobbing

V České republice je slovo lobbing, lobbista apod. chápáno pejorativně. Význam tohoto slova je však poněkud jiný. Jedná se o subjekt, jehož hlavním cílem je dodat co nejvíce objektivních a nutných informací. Na rozdíl od korupce nemá lobbing vliv na výsledek voleb a jeho cílem není úplatkářství.

Následující tabulka ukazuje rozdíly mezi korupcí a lobbingem v jistých kategoriích.

Kategorie	Korupce	Lobbing
Přijatelnost	ne	ano
Etika	ne	ano
Legalita a legitimnost	ne	ano
Cíl	Zisk nezaslouženého prospěchu ve svůj prospěch	Legální ovlivňování na základě předložených objektivních a potřebných informací

Zdroj: autor

7.3 Protikorupční opatření

Korupce je fenomén, kterému se těžko zabraňuje. Avšak existují různé nástroje, které ji zmírňují a snaží se jí efektivně vytěsnit ze společnosti. Jedním z takových nástrojů může být výběrové řízení. Personalisté by měli vybírat takové uchazeče, u nichž je malá pravděpodobnost, že budou náchylní ke zkorumpování. Avšak ne vždy to bývá lehký úkol a pravá osobnost zaměstnance se může projevit až po delší době. Mnohdy se stává, že zaměstnanci si získají důvěru svých nadřízených, kterou pak patřičně zneužívají. Další možností je zavést databázi s profesními životopisy.

To, že Česká republika chce vymýtit korupci, lze dokázat i tím, že je součástí několika organizací, které bojují proti korupci. Od roku 2002 je členem organizace GRECO Group of states against corruption) sídlící ve Štrasburku. Jedná se o společenství států, které bojují proti korupci. *„Cílem GRECO je zlepšovat schopnost členských zemí v boji s korupcí tím, že monitoruje jejich soulad s antikorupčními standardy Rady Evropy, a to formou dynamického procesu vzájemného hodnocení a společenského tlaku. Pomáhá identifikovat nedostatky v národních antikorupčních politikách, poskytuje podporu pro dosažení potřebné legislativy, institucionálních a praktických reforem. GRECO také nabízí platformu, na níž lze sdílet praktické zkušenosti s prevencí a detekcí korupce.“*[60] Dále se přidala k iniciativě OGP (Open Government Partnership).

[60] Korupce [cit. 1. 10. 2017] Dostupné z: http://www.korupce.cz/cz/zahranicni-spoluprace/greco/greco-104840/

8. Stížnost na jednání úředníka

Pokud se domníváme, že úředník neplní své úkoly tak, jak má, zbytečně prodlužuje čas vyřízení nejrůznějších žádostí nebo se chová neprofesionálně, máme právo hájit svoji důstojnost a stěžovat si. Ve většině případech si zákazník nestěžuje, neboť si nechce život komplikovat „již tak prohraným bojem". Je si však potřeba uvědomit, že pokud jednání úředníků nebudeme řešit, budeme se stále potýkat s nevhodným chováním úředníků. Než však přistoupíme k samotné stížnosti, měli bychom dát úředníkovi možnost svou chybu napravit. Pokaždé se nemusí jednat o zlý úmysl, ale o pouhou lidskou chybu.

8. 1 Ombudsman

Kdo může pomoci je ochránce lidských práv, ombudsman. Konkrétně se na něho můžeme obrátit v těchto případech:[61]

1. při nesouhlasu s rozhodnutím nebo postupem úřadu
2. při nečinnosti úřadu – tj. nevydal rozhodnutí ve stanovené lhůtě, nezahájil řízení apod.
3. když si myslíme, že jsme měli být účastníkem řízení, ale nepřizvali nás k němu
4. když si myslíme, že se úředník chová nevhodně a arogantně.

Jak by se měl tedy úředník chovat? Na tuto otázku podává kniha od Smejkala Abeceda společenského chování.

1. Omluvit se za každé zdržení, které připravilo návštěvníky o čas.
2. Pozdravit nebo na pozdrav odpovědět a nabídnout návštěvníkovi židli.
3. Představit se, aby se odstranila deprimující anonymita a navázal bližší kontakt.
4. Nevyhýbat se úsměvu a slovům „prosím, buďte tak laskav, děkuji".
5. Trpělivě člověka vyslechnout a jasně mu poradit.
6. Nesnažit se poslat žadatele někam jinam.
7. Vzbudit v návštěvníkovi dojem, že se jeho záležitostí budou rádi a spolehlivě zabývat.
8. Snažit se dodržet slíbený termín a nenutit občana chodit na úřad zbytečně
9. Nikoho neoslovovat „babičko, dědo", ale „pane, paní" nebo „soudruhu, soudružko".
10. Nebrat úplatky a nedbat na protekci.[62]

[61] Ochránce. [cit. 19. 10. 2017] Dostupné z: https://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/chcete-si-stezovat/

I přesto, že je tato publikaci staršího data, lze si všimnout, že obsahuje pravidla, která by měla platit i v dnešní době. Společnost se sice změnila a dnes se již neoslovujeme „soudružko, soudruhu“, avšak správné a důstojné oslovení je samozřejmostí.

8.2 Neetické chování

V předchozím kapitolách byly vyjmenovány základní požadavky na chování úředníka. Je však utopií, že každý úředník se jimi bude řídit. V této části je dán prostor pro oblast neetického chování úředníků.

Další možností jak se bránit je sepsat formální stížnost, kterou upravuje § 175 správního řádu (zákon č. 500/2004 Sb.). Tuto stížnost můžete podat písemně nebo ústně. Avšak vždy se doporučuje písemná forma. Tuto stížnost, která obsahuje potřebné náležitosti, se podává u toho úřadu, vůči jehož postupu si stěžujeme nebo kde je úředník zaměstnán. Tato stížnost musí být vyřízena do 60 dní od doručení. Je však možné tuto lhůtu prodloužit, pokud nebyly obstarány náležité důkazy. Jestliže nejsme spokojeni s rozhodnutím tohoto úřadu, můžeme se obrátit na nadřízený orgán.

V následujícím oddíle jsou uvedeny některé možné situace, kdy lze o podání stížnosti uvažovat:

1. *Vyžaduje více, než co ukládá zákon.*
2. *Označí předložené dokumenty za chybné (neúplné), i když jsou v pořádku.*
3. *Úředník nám neustále vrací předložené dokumenty, neustále je chce doplňovat apod.*
4. *V krajním případě si říká ať přímo, nebo nepřímo o úplatek.*
5. *Vyžaduje po nás dokumenty, které si může snadno obstarat sám.*
6. *Trvá si na svém postupu řešení problému, i když možných variant je více.*
7. *Je arogantní, domýšlivý, neochotný apod.*
8. *Protiřečí si nebo tvrdí opak, co jeho kolega.*
9. *Je nečinný, neochotný Vám sdělit informace, stále se ho musíte doptávat, i když jisté informace by Vám měl sdělit automaticky.*
10. *Vyhýbá se řešení problému, neřeší, co by měl apod.*

[62] Smejkal, Vladimír. Abeceda společenského chování. Horizont. Praha 1989, str. 130, ISBN 80-7012-006-1

8.3 Možnosti kontroly úředního jednání

Kontrola úředního jednání slouží jako prostředek k zajištění efektivní činnosti úředníků.

8.3.1 Politická odpovědnost

Státní byrokracii lze učinit odpovědnou politické exekutivě, soudní moci, shromáždění nebo i veřejnosti. *Nejpropracovanější systém exekutivní kontroly existoval v systémech státního socialismu, například v Číně a v SSSR, kde hierarchicky strukturovaný systém stranických orgánů kopíroval státní správu, na kterou dohlížel.*[63]

V liberálních zemích, ve kterých existuje moc výkonná parlamentního typu, závisí politická kontrola na respektování teorie ministerské odpovědnosti. Podle této teorie jsou to právě ministři, kteří odpovídají za jednání, postupy a činnost svých úředníků.

8.3.2 Zpolitizování byrokracie

„Jedním ze způsobů, který se běžně používá, jak vykonávat politickou kontrolu, je vtáhnout vyšší vrstvy byrokracie do politického entuziasmu momentální vlády.“[64] Takovýmto způsobem se smažou nerovnoměrnosti a rozdíly mezi správou a politikou, respektive mezi státními úředníky a politiky. Navenek se tato politická kontrola uskutečňuje systémem politických jmenování. Začalo se tomu říkat tzv. „systém kořistí“. *V USA tento systém v 19. století institucionalizoval Andrew Jackson, který kolem 20 procent pracovníků federální služby nahradil vlastními lidmi.*[65]

8.3.3 Ombudsman

Definice tohoto slova se různí, avšak podstata významu je vždy podobná či stejná. Slovo *ombudsman* pochází ze švédštiny. Švédsko-český slovník překládá toto slovo jako „*zplnomocněnec či zástupce*“. *Představuje instituci zvláštního druhu, která vznikla, jak se můžeme poučit z několika článků v denním tisku z poslední doby, před téměř dvěma staletími právě ve Švédsku. Stručně řečeno,* ombudsman *je úředník vyřizující stížnosti občanů.*[66] *Vzhledem k tomu, že jde o instituci výrazně demokratizační a protibyrokratickou, šířila se postupně ze Švédska do dalších zemí Evropy i do zámoří a spolu s ní pronikal*

[63] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 390.
[64] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 392.
[65] HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 392.
[66] Naše řeč. [cit. 11. 1. 2018] Dostupné z: http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?lang=en&art=7155

do jazyků příslušných zemí i švédský výraz pro ni.[67] Definice Mezinárodní asociace právníků udává, že ombudsman je „*úřad zřízený ústavou, legislativním aktem nebo parlamentem, v jehož čele stojí nezávislý, vysoce postavený veřejný činitel, odpovědný zákonodárnému sboru nebo parlamentu, který přijímá stížnosti občanů na vládní úřady, úředníky a zaměstnance, nebo který jedná ze své vlastní iniciativy, a který má pravomoc vyšetřovat, doporučovat nápravná opatření a vydávat zprávy.*"[68] Je zřejmé, že tato definice se spíše týká pojmu ombudsman jako instituce. V Ústavě České republiky je veřejný ochránce práv osoba, která *působí k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí uvedených v tomto zákoně, pokud je v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívá k ochraně základních práv a svobod.* [69]

[67] Naše řeč. [cit. 11. 1. 2018] Dostupné z: http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?lang=en&art=7155
[68] PAVLÍČEK, V. a kol., *Ústavní právo a státověda*: I. díl Obecná státověda. vyd. Praha: Linde Praha a.s., 1998. s. 349.
[69] Zákon č. 349/1999 Sb.

9. Dotazníkové šetření

Teorie je v právním odvětví důležitá. Avšak až praxe ukáže, jak to v reálném životě chodí. Jako součást této práce uvádím i praktickou část, ve kterém byla použita dotazníková metoda. Cílem bylo zjistit, jaké zkušenosti mají běžní občané s úředníky. Dotazník vyplnilo 100 osob ve věku 18 let až 65 let a výše, přičemž jsem volila kvantitativní rozložení osob po 25 lidech ve věkových kategoriích 18 – 29, 30 – 42, 43 – 64, 65 a výše. Zvolila jsem tak proto, abych zjistila, jaké názory mají jednotlivé věkové skupiny, tedy zda mají mladší ročníky stejné názory jako starší, či se v některých záležitostech shodují.

Dále bych chtěla dodat, že tato část byla zpracovávána čistě ze zájmového hlediska. Přestože nevychází ze světových statistik a nesrovnává se s nimi a vzorek není rozsáhlý, považovala jsem za vhodné udělat si alespoň zevrubnou představu o tom, jak někteří občané Rakovníka vnímají úředníky ze svého okolí.

9.1 Dotazník

Dotazník

Následující dotazník obsahuje otázky týkající se úředního jednání. Zaškrtněte ANO či NE. Zaškrtněte jednu možnou variantu i přesto, pokud nejste plně rozhodnuti. Na konci budete mít možnost vyjádřit se k této variantě.

Věk:

1. Setkal(a) jsem se s nevhodně upraveným úředníkem.

   ANO NE

2. Stává se mi, že s úředníkem často mluvíme o různých věcech, ale myslíme si, že mluvíme o tom samém.

   ANO NE

3. Setkala jsem se s úředníkem, který se mnou jednal arogantně, povýšeně.
   ANO NE

4. Stalo se mi, že úředník o dané problematice se mnou nechtěl jednat.
   ANO NE

5. Stalo se mi, že úředník po mně chtěl vyřizovat nějaké papíry, které byly ve finále zbytečné.
   ANO NE

6. Alespoň jednou jsem se pohádal(a) s úředníkem.
   ANO NE

7. Dle mého názoru by úředníci měli být oblečení v tom, v čem se cítí nejlépe a pohodlně.
   ANO NE

8. Stalo se mi, že úředník se bavil s jiným o nepracovních záležitostech, kvůli čemuž jsem dlouho čekal(a) ve frontě.
   ANO NE

9. Často se mi stává, že při vyřízení nějaké záležitosti musím obíhat více úředníků, i když jsem se domníval(a), že se věc vyřídí u toho samého, ke kterému jsem původně přišel/přišla.
   ANO NE

10. Často jsem nervózní, když mám jít něco vyřizovat na úřad, protože vím, že to bude na delší dobu a je zde riziko, že úředník bude nepříjemný.
    ANO NE

Poznámka:
U otázky č. …… jsem váhal(a), neboť se domnívám, že ……
……

Následující tabulka uvádí kvantitativní zastoupení odpovědí bez ohledu na věkovou kategorii.

Otázka č.	ANO	NE
1	22	78
2	56	44
3	69	31
4	57	43
5	22	78
6	79	21
7	50	50
8	86	14
9	93	7
10	45	55

Kvantitativní rozložení odpovědí jednotlivých kategorií

	18 – 29 let		30 – 42 let		43 – 64 let		65 a výše	
	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE
Otázka 1	2	23	5	20	5	20	10	15
Otázka 2	5	20	2	23	1	24	20	5
Otázka 3	21	4	21	4	16	9	11	14
Otázka 4	14	11	14	11	14	11	15	10
Otázka 5	5	20	5	20	6	19	6	19
Otázka 6	21	4	18	7	19	6	21	4
Otázka 7	21	4	13	12	11	14	5	20
Otázka 8	20	5	20	5	22	3	24	1
Otázka 9	24	1	22	3	24	1	23	2
Otázka 10	19	6	2	23	2	23	22	3

9.2 Vyhodnocení dotazníku

Ze zjištění je zřejmé, že většina úředníků chodí do zaměstnání vhodně oblečena. Další velký rozdíl mezi odpověďmi ANO – NE najdeme v otázce číslo 3. Více jak dvěma třetinám dotázaných se stalo, že úředník s nimi jednal povýšeně až arogantně. Z toho možná vyplývá i fakt, že se většina dotázaných dostala do sporu s úředníkem. Celkem překvapující je, že po většině dotázaných nechtěl úředník další dokumenty, které by byly nakonec úplně zbytečné. To, zda se někomu stalo, že stál ve frontě, zatímco úředníci se bavili o nepracovních záležitostech, je též velmi časté. Téměř všichni dotázaní byli zaraženi faktem, že museli vyřizovat nějaké věci mimo úředníka, ke kterému původně přišli. Odpovědi u dalších otázek byly více méně vyrovnané.

Budeme-li se zabývat odpověďmi jednotlivých kategorií a srovnávat je, dojdeme k následujícím poznatkům: V první otázce jsou nejvíce nespokojeni se zevnějškem starší obyvatelé. 10 občanů nad 65 let uvedlo, že se setkalo s nevhodně upraveným úředníkem. Ta samá kategorie uvedla, že v rozhovoru s úředníkem dochází často ke komunikačnímu šumu. Je to možná způsobeno tím, že starší lidé nedokáží přesně definovat své požadavky, ale též

zdravotním stavem (např. nedoslýchavost). S chováním úředníků jsou zase nespokojení mladší kategorie. U otázkách 5, 6, 8 a 9 je kvantitativní rozložení u všech kategorií téměř shodné. Mladší kategorie je shovívavá, co se týče oblečení, které bylo předmětem otázky č. 7. Podle nich by úředníci měli chodit v takovém oblečení, které je pro ně pohodlné. Naopak méně shovívavou kategorií v tomto směru jsou starší občané. Zřejmě je to způsobeno „konzervativnějším" způsobem života. U poslední otázky, která se týkala nervozity při zařizování úředních věcí, jsou nejvíce znepokojeni nejmladší a nejstarší kategorie.

Co se týče možnosti vyjádřit se k některé z otázek na konci dotazníku, nikdo nevyužil tuto možnost. Dotázaní nebyli genderově rozděleni. Nepožadovala jsem tedy od nich informaci, zda se jedná u muže či ženu, neboť mi to v tomto případě přišlo zcela zbytečné. Důležitou roli zde hrál věk.

Závěrem lze tedy konstatovat, že většina poznatků, které byly zformulovány v teoretické části, nejsou v rozporu z výsledkem šetření. Úředníci se podle většiny dotázaných chovají mnohdy nevhodně, což způsobuje především nespokojenost zákazníků. Nejvíce nespokojeni jsou zákazníci podle mého názoru s obíháním úředníků. Mnohý z nich se v rozhovoru vyjádřil k této problematice slovy, že by bylo nejlepší, kdyby chodili k jednomu „univerzálnímu" úředníku, který by jejich požadavek zpracoval k dalšímu rozeslání. Při vytíženosti úředníků je však toto téměř nemožné.

10. Závěr

Veřejná správa, především její úroveň, ovlivňuje fungování celé společnosti. Každý z nás měl, má a bude mít povinnosti, které souvisejí s vyřizováním na úřadech. Úřední činnosti jsou vymezeny právními předpisy. Ty je třeba dodržovat a efektivně využívat, nikoliv obcházet. Právní předpisy by též měly být oporou. Nechápejme je tedy jako něco, co nám stěžuje život. Je třeba si uvědomit, že veřejná správa hraje v životech občanů nemalou roli. Především disponuje citlivými údaji každého z nás. Je tedy více než žádoucí vybírat takové úředníky, do kterých můžeme vkládat svoji důvěru. Správné postupy úředníků jsou jedním z hlavních cílů etiky úředního jednání.

Lidské zdroje hrají v kvalitním a efektivním fungování organizace významnou roli. Od úředníků se očekává profesionalita, flexibilita, diskrétnost, odbornost a v neposlední řadě i přiměřené a slušné chování, které mají kromě legislativních opatření zajistit i interní normy úřadů. Mezi ně lze zařadit kromě pracovních či organizačních řádů i etické kodexy. Jsou to především etické kodexy, které se zabývají etikou. Jako jedním z nejdůležitějších lze uvést Kodex řádné správní praxe. Sám kodex však k jejímu zlepšení nepostačuje. Potřebuje mít zákonnou podporu. Takovými zákony jsou zákon o úřednících územních samosprávných celků a služební zákon.

Část této práce je věnována i problematice korupce, která je stálým problémem, a možnosti bránit se proti rozhodnutí a chování úředníka.

Praktická část se snažila přiblížit otázku, jak vnímají úředníka různé věkové kategorie. Zde se potvrdily některé mé hypotézy, např. že formulování požadavků bude činit větší problémy starším osobám, nebo že starší občané preferují reprezentativní vzhled nad pohodlím úředníků.

Na závěr je třeba poznamenat, že problematika etiky je rozsáhlá a záleží jen na každém z nás, jak přispějeme k jejímu zlepšení.

Resumé

Diese Bakkalaureatsarbeit behandelt die Ethik der Amtshandlung. Ihr Ziel ist die wichtigsten Merkmale der Ethik zu erfassen. In dieser Arbeit sind Begriffe, die mit dem Thema der Ethik und der öffentlichen Verwaltung zusammenhängen, begrenzt. Außerdem sind hier Unterschiede unter der Ethik, der Moral und des Rechts. Weiter findet man hier die wichtigen Vorschriften, nach den Beamte sich in Praxis richten oder richten sollen. Man kann hier auch etwas über die Reform der öffentlichen Verwaltung.

Die große Aufmerksamkeit ist den Kodexen gewidmet. In dieser Arbeit werden sowohl die Unterschiede als auch Ähnlichkeiten zwischen Kodexen in den Ländern der EU. Der Teil dieser Arbeit gehört dem Korruptionshandlung. Man muss unter der Kurruption und dem Lobbying unterscheiden, weil diese zwei Begriffe unterschiedlich sind, obwohl sie sehr ähnlich wirken werden. Über die Möglichkeit sich verwahren gegen die Handlung des Beamten handelt das 8. Kapitel.

Das letzte Kapitel ist der Fragenbogenutersuchung gewidmet. Das Ziel dieses Teiles war die Wahrnehmung der Leute an Beamten festzustellen. Hundert Menschen wurden gefragt, welche Erfahrungen mit den Beamten haben. Es wurde die Fragenbogenmethode benutzt.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

DANICS, Štefan. *Model manažerského státu*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.

FRIC, P. a kol. *Korupce na český způsob*. 1. vyd. Praha: G plus G.1999. ISBN 80-86103-36-9

HEYWOOD, Andrew. *Politologie.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.

HOLEČEK, V. MIŇHOVÁ, J. PRUNNER, P. *Psychologie pro právníky*, 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, ISBN 978-80-7380-065-9

KLÍMA, K. *Ústavní právo.* 4. rozšířené vydání Plzeň: Aleš Čeněk, 2010.

Kolektiv autorů a konzultantů. Ottovo nakladatelství. Praha. 2000, ISBN 80-7181-376-1

MOTYČKA, Jan. Etika. Katedra společenských věd Pedagogické fakulty ZČU. 1992. ISBN 80-7043-042-7

OCHRANA, F., J. PAVEL a L. VÍTEK. Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. Praha: Graga Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3228-2

PAVLÍČEK, V. a kol., *Ústavní právo a státověda*: I. díl Obecná státověda. vyd. Praha: Linde Praha a.s., 1998.

POMAHAČ R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha. C. H. Beck. 2002. ISBN 80-7179-748-0

RADVAN, Eduard. *Úvod do filosofie: (vybrané problémy a texty)*. Brno: Institut mezioborových studií, 2004.

REJZEK, Jiří. Český etymologický slovník. Leda, spol. s r. o. Voznice. 2004. ISBN 80-85927-85-3

SIEGEL, M., J. STEJSKAL a P. STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ. Management veřejného sektoru, 1. díl. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2011. ISBN 978-80-7395-415-4

SLÁDEČEK, Vladimír. Obecné správní právo. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 987-80-7357- 382-9

SMEJKAL, Vladimír. Abeceda společenského chování. Praha. Horizont. 1989. ISBN 80-7012-006-1

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. 1. vyd.
Praha. 2008. ISBN 978-80-87123-04-1.

Právní předpisy

CUPALOVÁ, Marcela. *Etické kodexy ve veřejné správě ve vybraných zemích EU*

Důvodová zpráva k zákonu 312/2002 Sb.

Kodex řádné správní praxe

Ústavní zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky. In: Sbírka zákonů České republiky. 1993

Rozhodnutí Evropského parlamentu o pravidlech a obecných podmínkách pro výkon funkce veřejného ochránce práv

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Internetové zdroje

Důvodová zpráva k zákonu 312/2002 Sb. Dostupné z https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/Zaverecna-zprava-RIA-k-navrhu-zakona-o-statnich-urednicich.pdf

Good Governance, Dostupné z: https://goodgovernance.cz/o-good-governance/

ManagementMania. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/luther-gulick

Naše řeč. Dostupné z: http://nase-rec.ujc.cas.cz

Občanská nauka studium. Dostupné z: http://obcanska nauka.studentske.cz/2008/04/charakter.html

Ochránce. Dostupné z: https://www.ochrance.cz

School of Public Affairs and Administration, Dostupné z: https://kupa.ku.edu/h-george-frederickson

The American Review of Public Administration, Dostupné z: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/027507408201600201

Vnitřní předpisy ve zkratce, Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/vnitrni-predpisy-ve-zkratce.aspx

Přednášky

JÁNOŠÍKOVÁ, Petra. Právní aspekty v podnikání. Plzeň: FPR ZČU

ŠPAČEK, D. Studijní podklad k předmětu Veřejná správa České republiky - blok č. 1, Brno: Katedra veřejné ekonomie MU září 2006