

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2018-2020

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Iveta Kočová**

**ETIKA ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2018-2020

**DIPLOMA THESIS**

**Iveta Kočová**

**EMPLOYEES' ETHICS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 2. 2020

Iveta Kočová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D., starostce Městské části Praha 17 paní PhDr. Jitce Synkové a tajemníkovi Městské části Praha 17 panu Bc. Petru Loučkovi za jejich pomoc při zpracování této mé diplomové práce.

## **Anotace**

Tato práce se zabývá problematikou etiky úředníků a zaměstnanců v oblasti veřejné správy, a to jak všeobecně, tak se i konkrétně v některých kapitolách zaměřuje na úředníky a zaměstnance Úřadů městských částí hlavního města Prahy.

Cílem této práce je především zpracovat toto téma, analyzovat etiku, etické chování a jednání a zaměřit se na konflikty na pracovišti, které s etikou úzce souvisejí.

V teoretické části se ve čtyřech kapitolách zabývá jednak vymezením pojmu veřejná správa, ale také jejími součástmi, funkcemi, principy nebo například historickými hledisky etiky ve veřejné správě. V dalších kapitolách navazuje etickými kodexy, korupcí a konflikty na pracovišti. S tím samozřejmě souvisí i zaměstnanci, jejich vzdělávání v oblastech etiky a psychologie na pracovišti.

V praktické části představuje výzkum zaměřený na oblast etiky úředníků a zaměstnanců městských částí hlavního města Prahy. Formou dotazníkového šetření je zde proveden a prezentován empirický výzkum týkající se jak etiky a etických kodexů, tak konfliktů na pracovišti a vzdělávání v těchto oblastech.

Závěr této diplomové práce je zaměřen především na shrnutí teoretických poznatků i praktického výzkumu, ale také na vyhodnocení jejích cílů.

## **Klíčová slova**

Etika, etický kodex, konflikt, veřejná správa, vzdělávání, zaměstnanec.

## **Annotation**

This thesis deals with the issue of ethics of civil servants and employees in the area of public administration, both generally and in some chapters specifically focuses on civil servants and employees of the City Districts of Prague.

Its aim is to elaborate this topic, analyze ethics, ethical behavior and behavior and focus on workplace conflicts that are closely related to ethics.

The theoretical part deals with the definition of the concept of public administration, its components, functions, principles and historical aspects of ethics in public administration in four chapters. It will also build on ethical codes, corruption and conflict. It will also focus on employees and their education in the areas of ethics and psychology in the workplace.

In the practical part, its aim is research in the field of ethics of officials and employees of city districts of Prague. Empirical research concerning ethics, codes of ethics, workplace conflicts and education in these areas is conducted and presented in the form of a questionnaire survey.

The conclusion of the thesis is both a summary and an evaluation of its objectives.

## **Keywords**

Conflict, code of ethics, education, employee, ethics, public administration.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA</b> .....	<b>13</b>
1.1 Vymezení pojmu veřejná správa.....	13
1.2 Součásti veřejné správy .....	14
1.3 Funkce veřejné správy .....	16
1.4 Samospráva.....	17
1.5 Principy dobré správy .....	19
1.6 Historie etiky ve veřejné správě.....	22
<b>2 ETIKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>23</b>
2.1 Členění etiky .....	24
2.2 Etika versus morálka.....	25
2.3 Vztah etiky a práva .....	25
2.4 Problém etiky .....	26
2.5 Korupce.....	27
2.5.1 Korupce u zaměstnanců .....	28
2.5.2 „Malá a velká korupce“.....	29
2.5.3 Co může s korupcí souviset?.....	30
2.5.4 Trestné činy úředníků veřejné správy .....	31
2.5.5 Boj s korupcí .....	32
2.6 Etický kodex .....	34
2.6.1 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy .....	37
2.6.2 Evropský kodex řádné správní praxe .....	40
<b>3 ETICKÝ PROFIL ZAMĚSTNANCE</b> .....	<b>41</b>
3.1 Úředník a zaměstnanec veřejné správy.....	41

3.1.1	Základní povinnosti úředníka.....	42
3.1.2	Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy.....	43
3.2	Etika úředníků a zaměstnanců veřejné správy .....	44
3.3	Etika vedoucích zaměstnanců.....	48
3.4	Vzdělávání v oblasti etiky.....	48
3.5	Problém vzdělávání zaměstnanců.....	49
<b>4</b>	<b>ETIKA A KONFLIKT .....</b>	<b>51</b>
4.1	Konflikty a jejich řešení.....	52
4.2	Konflikt na pracovišti .....	54
4.3	Etika řešení konfliktů.....	57
4.4	Postup řešení konfliktů .....	60
4.4.1	Soupeření .....	60
4.4.2	Kompromis .....	60
4.4.3	Spolupráce.....	61
4.5	Způsoby řešení konfliktů .....	61
4.5.1	Kompetitivní jednání.....	61
4.5.2	Kooperativní jednání.....	62
4.5.3	Principiální vyjednávání .....	63
4.5.4	Virtuální vyjednávání.....	64
<b>5</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>
5.1	Metody, cíle výzkumu a stanovení hypotéz.....	66
5.2	Vlastní výzkum.....	68
5.3	Prezentace výsledků výzkumu.....	70
5.4	Doporučení na základě výsledků výzkumu .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Když jsem se měla rozhodnout, jaké téma pro svou diplomovou práci zpracuji, bylo to vlastně až překvapivě snadné. Téma se mi doslova nabízelo. Již několik let totiž pracuji na různých pozicích ve veřejné správě, a to konkrétně na Úřadu městské části Praha 17, tedy Praha-Řepy. Etika zaměstnanců ve veřejné správě byla tedy jasnou volbou.

S etickým i neetickým chováním ve veřejné správě přijde dříve či později do určité míry do styku takřka každý pracovník, mě nevyjímaje, a to jak mé původní pozici asistentky místostarostů a referentky pro stížnosti a petice, tak i na své současné pozici vedoucí odboru Kancelář starostky.

Záměrně používám výrazy typu „do určité míry“ či „takřka každý pracovník“. Nedlouho po nástupu do veřejné správy mi totiž došlo, že ne každá pozice je v tomto ohledu zatížená stejnou měrou. Vezmeme-li třeba do úvahy pozici pracovníků na podatelně, ty jsou v každodenním styku s občany. Pomáhají, vysvětlují, odkazují či přímo řeší. Až na výjimky jde o rychlý kontakt, kdy pracovníce občana buď pošle na jiné konkrétní oddělení či mu sama poskytne odpověď a problém vyřeší.

Já, na svém původním postu, jsem se potýkala převážně se stížnostmi, peticemi a žádostmi občanů o informace všeho druhu dle paragrafu 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Při výkonu této práce, kdy do ní byla současně zahrnuta i pozice asistentky místostarostů, jsem se sice setkávala občany jen občas, ovšem o to „intenzivnější setkání“ to byla. Každého trápil nějaký problém, chtěl svou situaci řešit promptně, byl nahněvaný a převážná většina z nich jednala útočně, agresivně a bez jakéhokoliv náznaku etiky či etikety. To poslední, co chtěli, bylo čekat, být trpěliví či poslouchat mé vysvětlování. I toto byl tedy jeden z podnětů, který mě velmi motivoval do mé diplomové práce. S tím se samozřejmě nabízelo zakomponovat také téma konfliktů a způsobů jejich řešení. Každý úředník či zaměstnanec ve veřejné správě se při své práci setkává s lidmi. A málokterý občan jde na úřad z prostého rozmaru. Když už má potřebu jít něco řešit, je to pro něj zásadní. A podle toho jedná. Často bývají jeho reakce nepřiměřené. Na druhé straně by tudíž měl narazit na pracovníka, který nejenže ví, jakým

způsobem reagovat, aby mu pomohl či poradil, ale především by ten pracovník na to měl být připraven.

Při mé současné pozici vedoucího zaměstnance, kdy je mým úkolem reprezentovat a zastupovat Kancelář starostky má pracovní náplň je nyní opravdu široká. Na starosti mám společenské události, komunikaci s občany, organizaci akcí pro širokou veřejnost, ale také kompletní řízení činnosti odboru a tým podřízených pracovníků, respektive pracovníc, včetně veškeré agendy s tím spojené. Vzhledem k pestrosti pracovních pozic v mém týmu, který je složen jak z mé bývalé pozice asistentky místostarostů a referentky petic a stížností, tak referentky pro Rady a Zastupitelstva, asistentky starostky městské části, ale také dvou pracovníc redakce zpravodaje, který naše městská část vydává, mohu říci, že podnětů pro zpracování této diplomové práce mám opravdu velké množství a mohu nyní posoudit etiku i ze strany interní o to více. S tím souvisí a současná větší možnost vnímat i psychologické aspekty jednání a chování podřízených při výkonu činnosti úředníka či zaměstnance veřejné správy.

Dalším aspektem, vedoucím k rozhodnutí o tématu mé diplomové práce je má domněnka, že ve veřejné správě (a nejen v ní) je problematice etiky věnována malá pozornost, ať už ze strany samotných pracovníků veřejné správy, jejich nadřízených či politického managementu, ale také ze strany autorů, a to i přes to, že zájem o etiku ve veřejné správě v kontextu jejich reforem posledních let přirozeně vzrostl. Je to tak široké téma, že mě při zpracovávání mé diplomové práce, tento fakt často velmi překvapoval.

Tato diplomová práce je rozčleněna do pěti kapitol, které budou obsahově sledovat uvedené cíle.

První kapitola je věnována charakteristice veřejné správy s definicí jejích cílů a poslání, jež ve společnosti plní. Zaměřím se na systém veřejné správy a na oblasti jejího výkonu, tedy státní správu a samosprávu. Blíže se budu zabývat vymezením pojmu veřejná správa, jejími součástmi, funkcemi a principy, a historickými hledisky etiky ve veřejné správě.

Předmětem druhé kapitoly bude primárně objasnění pojmů spojených s etikou, vztahem etiky a práva a problémy etiky. Blíže rozeberu současný etický problém – korupci, její definici, souvislosti, boj s korupcí, nástroje jejího potírání, mezi které patří nejen

etické kodexy, ale i výchova k etickému chování, a zaměřím se na to, jak se korupce může dotknout úředníků a zaměstnanců veřejné správy z hlediska přestupků a trestných činů.

Dále popíši etické kodexy z pohledu jejich vzniku, jejich funkcí a dodržování, a nástin postupného formování kodexů v prostředí České republiky.

Podrobněji se budu zabývat Etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy, schválený vládou 9. května 2012, Etickým kodexem zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu hlavního města Prahy a v neposlední řadě Etickým kodexem – nařízením tajemníka Úřadu městské části Praha 17.

Ve třetí kapitole mé diplomové jsem se zaměřila téma „úředník a zaměstnanec veřejné správy“, jeho etický profil, povinnosti úředníků, včetně vzdělávání zaměstnanců, kterého je poměrně často problémem dosáhnout. Popíši etiku úředníků i vedoucích zaměstnanců a budu se zabývat vzděláváním úředníků a zaměstnanců v oblasti etiky. Tuto kapitolu dolním průzkumem na Úřadech městských částí hlavního města Prahy, zda má každý Úřad svůj etický kodex a zda je zveřejněn.

Obsahem čtvrté kapitoly je etika a konflikt, který se jí bezprostředně dotýká, ať už ze strany občanů/klientů či ze strany zaměstnanců uvnitř organizace. Popíši konflikt, etiku konfliktu a jeho řešení, tak aby byl vyřešen nenásilně a na úrovni.

Praktická část je představena v kapitole páté, v níž jsou prezentovány výsledky provedeného výzkumu. Výzkum byl prováděn dotazníkovým šetřením. Mezi úředníky a zaměstnanci Úřadů městských částí v Praze, které jsou podřízeny Magistrátu hlavního města Prahy. Jsou zde uvedeny hypotézy, výzkumné otázky, jejich shrnutí a vyhodnocení, stanovení verifikace či falzifikace hypotéz a navržena některá doporučení.

V závěru mé diplomové práce pak shrnu celé téma a zhodnotím přínos etických kodexů, a jejich dodržování, uplatňování etického chování, vzdělávání zaměstnanců jak v oblasti etiky, tak v oblasti psychologie, neboť osobnostním rozvoji každého úředníka a zaměstnance spatřuji prostředek zefektivnění veřejné správy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

### 1.1 Vymezení pojmu veřejná správa

Veřejná správa je správou veřejných záležitostí, je vykonávána ve veřejném zájmu a jejím nejpodstatnějším úkolem je sledování veřejných cílů. A také souhrnem institucí, které tuto správu vykonávají dle povinnosti vyplývající z Ústavy České republiky.<sup>1</sup>

Veřejná správa je taktéž souhrnem všech správních činností, pověřena poskytováním veřejných služeb a řízením veřejných záležitostí. Proti soukromé správě je přísněji regulována právními předpisy.

*„Veřejná správa dále může, respektive musí v některých případech zasahovat do veřejných záležitostí prostřednictvím mocenských nástrojů, neboť na rozdíl od soukromé správy je veřejná správa v zákonem stanoveném rozsahu vybavena veřejnou mocí.“<sup>2</sup>*

Lze také říci, že veřejná správa je společenským systémem obsahujícím vnitřní a vnější prostředí. Přičemž vnější prostředí je převážně utvářeno zahraničními a mezinárodními službami, zasmluvněné a s vytvořenými vazbami na jednotlivé prostředí. Vnitřní prostředí veřejné správy je naopak utvářeno činnostmi systému s vazbami na stát a společnost. Veřejná správa je tady dynamickým systémem, který se neustále vyvíjí a v němž probíhají regulační procesy.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR.

<sup>2</sup> BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2019. ISBN 978-80-86976-29-7.

<sup>3</sup> KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex, 2014. ISBN 978-80-7225-407-1.

Základní charakteristika veřejné správy v České republice může být rozlišována dle činností následovně:

- veřejná funkční činnost (vrchnostenská i nevrchnostenská),
- správa soustavou provázaných subjektů, neboli organizační veřejná správa,
- státní správa a samospráva, což jsou dva podsystémy veřejné správy.

System lze rozdělit na dvě další sekce, a to:

- sekce státní správy, tzv. ústřední (která zahrnuje ministerstva a další centrální orgány,
- místní samosprávy, tzv. správu územní, jejímiž hlavními subjekty jsou obce (celkem 6 254 obcí a 14 krajů, postavení kraje má také hlavní město Praha).

Obrázek 1: Schéma správy



Zdroj<sup>4</sup>

## 1.2 Součásti veřejné správy

Jak již bylo řečeno, veřejná správa se dělí na dva samostatné subjekty, a to **státní správu** a **samosprávu**. Z historického pohledu byly veřejná správa v naší zemi přes čtyřicet let, až do roku 1990 představována pouze státní správou, v níž byly územními orgány státní

<sup>4</sup> Autorka práce, 2020

správy a státní moci na nižších úrovních tzv. národní výbory, což byly v podstatě soudobé radnice či úřady, spravující obce, města, městské celky, okresy a kraje.

Samospráva byla u nás, v tehdejší České a Slovenské federativní republice, obnovena a znovu zavedena až po roce 1990 na úrovni obecní a po roce 2000 i na úrovni krajské, kdy se obsah pojmu veřejná správa značně změnil, neboť na správě veřejných věcí začaly participovat nejen stát, ale i ne státní subjekty, především samosprávné celky.<sup>5</sup>

Převážná většina institucí ve veřejné správě je tvořena organizačními jednotkami nebo příspěvkovými organizacemi, jež jsou financovány z veřejných rozpočtů, z příspěvků zakladatele či financí získaných z hlavní činnosti.

Subjekty veřejné správy lze uspořádat systémově následovně:

- základní státní orgány (zákonodárné, výkonné a soudní) a jejich podřízené úřady a instituce. Týká se především parlamentu a jeho úřadu, který se skládá ze dvou komor – Poslanecké sněmovny a Senátu, prezidenta republiky a jeho úřadu, vlády a jejího úřadu, České národní banky, Nejvyššího kontrolního úřadu, ústavního soudu, soudů a státních zastupitelství.

- centrální orgány, jež jsou reprezentovány ministerstvy a centrálními úřady. Mimo ministerstev sem patří např. Český statistický úřad, Úřad na ochranu hospodářské soutěže, Národní bezpečnostní úřad, Akademie věd apod.

- územní subjekty státní správy, jenž slouží vždy jen části území. Až do roku 2002 představovaly základní úroveň územní organizace státní správy okresy, po roce 2002 byla celá státní správa vykonávaná okresy delegována na obce a kraje. Kompetence některých úřadů, například finančního úřadu nebo celního úřadu. Jsou však velice často definovány nezávisle na současném území okresu

---

<sup>5</sup> BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2019. ISBN 978-80-86976-29-7.

- subjekty zájmové samosprávy například obchodních komor, lékařských komor agrárních komor, komor daňových poradců, různých podnikatelských sdružení pod.
- samosprávné subjekty v podobě krajů a obcí – územní samosprávní celky dohromady se subjekty místní samosprávy vytváří tzv. místní veřejnou správu či regionální veřejnou správu.

Obrázek 2: Schéma veřejné správy



Zdroj<sup>6</sup>

### 1.3 Funkce veřejné správy

V moderních demokraciích je veřejná správa chápána především jako služba občanům a veřejnosti, od čehož se odvíjejí její principy: transparentnost, publicita, povinnost

<sup>6</sup> Autorka práce, 2020



skládat účty, veřejná kontrola správa další), metody a formy její činnosti, požadavky na odborný a nestranný výkon a další úlohy.

Hlavní úkol veřejné správy spočívá v zajišťování veřejných služeb. Do této kategorie, kromě tradičních služeb (komunálních, zdravotnických, školských, dopravních apod.) spadají taktéž správní činnosti, jako je vydávání povolení, dokladů, licencí, osvědčení, poskytování informací apod. Většina z těchto činností se také přestala být výhradní doménou státu. Mnoho záležitostí operativní povahy, odborné rozhodování, výkon dozoru, zkušebnictví apod. bylo decentralizováno a přeneseno na samosprávné či soukromé subjekty.

Pojetí veřejné správy jako služby veřejnosti však neznamená popření mocenské, autoritativní složky veřejné správy. Spadají sem nadále úkoly v úseku bezpečnosti a vnitřního pořádku, uplatňování prostředků správního dozoru, ukládání a vymáhání sankcí v mezích správní pravomoci, a vymáhání plnění právních povinností a podobně.

Souhrnně tedy mezi hlavní funkce veřejné správy můžeme považovat:

- funkci mocenskou (která je realizována prostřednictvím právního řádu a působením státního zřízení),
- funkci ochrannou (zajištění a organizace vnitřní a vnější bezpečnosti a státního pořádku),
- funkci organizační (organizace státních záležitostí, záležitostí občanů a institucí),
- funkci regulační (systém, založený na solidaritě a toleranci, na politickém pluralismu, který je prosazován),
- službu veřejnosti (činnosti, které jsou poskytovány ve veřejném zájmu).

## **1.4 Samospráva**

Obecná definice samosprávy může znít jako oprávnění společenského organismu k vyřizování právně vymezeného okruhu záležitostí samostatně a nezávisle na další jeho součásti. Základem samosprávy je princip subsidiarity – princip přenášení rozhodování

na článek sociální struktury, kterého se problém týká, v tomto případě na nejmenší samosprávnou jednotku.

Další dělení samosprávy je na dva základní druhy: územní a zájmovou. Výkon samosprávy zajišťují tzv. veřejnoprávní korporace:

- územní korporace (obce a kraj), vykonávající územní samosprávu,
- zájmové korporace (svazy, společenstva, komory), které vykonávají zájmovou nebo profesní samosprávu.

Ačkoli má samospráva z definice právo na samostatnost, je jistou měrou neustále závislá na centrální moci, ať už politicky nebo ekonomicky. Územně vždy dochází ke střetu místní volené samosprávy s centrální státní správou, což se může projevit rozpory v zájmech místní samosprávy a zájmy státní správy vykonávané v místě orgány státní správy.

Jednou z forem veřejné správy je územní samospráva. Ta je založena na územním principu, představuje svobodou účast všech občanů na správě veřejných záležitostí. Odráží se v jednotlivých etapách vývoje společnosti a je plně závislá na dané politické a ekonomické situaci.

Hlavním smyslem samosprávy je přenesení kompetencí při rozhodování o záležitostech v rámci určitého území z centrální vlády na obec či město a jejich rozvoj. Lze říci, že se jedná o decentralizaci (převod kompetencí ze státní správy na samosprávu), ke které je nutné vytvářet jak legislativní, tak ekonomické podmínky.

Místní samospráva má právo a schopnost místních společenství uspořádat a spravovat (v mezích zákona) převážnou část veřejných záležitostí v jejich odpovědnosti a v zájmu místních obyvatel. Toto právo je vykonáváno radami či shromážděními. Členové jsou voleni tajným hlasováním, na základě přímého, rovného a všeobecného volebního práva a svobodně.

Základní pravomoc a působnost orgánů místní samosprávy určuje Ústava nebo zákon. Může jim být svěřena speciální pravomoc či působnost. Mohou se tedy zabývat v rámci

zákona všemi záležitostmi, které nejsou vyňaty z jejich působnosti či svěřeny do pravomoci jiného orgánu.<sup>7</sup>

## **1.5 Principy dobré správy**

Veřejná správa by se při výkonu svých činností, mezi něž patří také komunikace s veřejností následujícími principy. Některé z nich jsou již uzákoněny. Z těchto principů vychází i veřejný ochránce práv, jehož povinností je chránit občany před porušováním práv ze strany úřadů.

### Soulad s právem

Úřad je povinen postupovat v souladu s právním řádem České republiky jako celkem, aplikovat právní předpisy v jejich souvislosti navzájem. Při nejednoznačném výkladu určitého právního ustanovení, jej úřad vykládá podle jeho smyslu, je povinen respektovat stanoviska nadřízeného úřadu a konstantní judikaturu soudů. Nadřízený úřad musí poskytovat součinnost podřízenému úřadu.

### Nestrannost

Úředník přistupuje ke všem osobám ve stejné situaci stejně a nečiní žádné neodůvodněné rozdíly v zacházení s nimi, přitom respektuje princip přiměřenosti. Úředník se snaží oprostit ode všech předsudků, zachovávat politickou i náboženskou neutralitu a nezavdávat žádnou příčinu k pochybnostem o své podjatosti. Pokud se rozhodne nepřihlížet k vyjádření či požadavku některé osoby, vždy takový postup odůvodní. Stížnost osoby na konkrétního úředníka řeší zásadně jiný úředník než ten, proti kterému směřuje. Výsledek prošetření stížnosti vychází z porovnání tvrzení obou stran a objektivně zjištěných skutečností.

---

<sup>7</sup> HLAVNÍ MĚSTO PRAHA. *HLAVNÍ MĚSTO PRAHA – PŘÍRUČKA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE*.

### Včasnost

Úřad vyřídí všechny podání časově přiměřeně, bez zbytečných průtahů. Pokud nastane problém, úřad o tom osobu vždy vyrozumí, uvede důvody a předpokládaný termín vyřízení. Pokud má rozhodnutí úřadu vliv na výsledek jiného řízení, úřad se pokusí rozhodnout ještě před ukončením souvisejícího řízení. O postupu ve věci uvědomí včas zainteresované úřady.

### Předvídatelnost

Úřad rozhoduje legitimně a ve shodně obdobné případy v minulosti. V případě odchýlení od dosavadní praxe to uvede v rozhodnutí a odůvodní postup. Používá obdobné postupy v obdobných případech, drží předem stanovených měřítek. Pokud nastane změna obecných pravidel, úřad ji s dostatečným předstihem a přiměřeným způsobem zveřejní. Svou činnosti úřad zveřejňuje. Má ustálenou a přehlednou struktura důležitých dokumentů úřadu

### Přesvědčivost

Při řízení úředník poskytuje klientovi přiměřené informace o postupu úřadu tak, aby pochopil účel řízení a mohl využívat jeho procesní práva. Úředník podává přesné informace tak, aby nikoho neuvedl v omyl. Úřední dokumenty určené klientů musí být psány jednoduše a jasně srozumitelně.

Úřad poučuje o možnosti použití opravných prostředků proti svému rozhodnutí. Vždy podnikne účinné kroky k tomu, aby se osoba, které se rozhodnutí týká, o něm dozvěděla. Úřad poctivě informuje veřejnost o přípravě rozhodnutí obecného dosahu a nechá ji se vyjádřit k obsahu.

### Přiměřenost

Úřad zasahuje do práv a zájmů pouze v nezbytné míře. Požaduje-li součinnost klienta, pak pouze v nezbytné míře.

Při uložení povinností stanovuje přiměřenou lhůtu plnění uložených povinností. Úřad uplatňuje zákony způsobem, který nevede k absurdním výsledkům

### Efektivnost

Úřad řeší věci komplexně. Pokud odbor úřadu obdrží podání, které mu nepřísluší řešit, postoupí jej příslušné části úřadu, přičemž klienta informuje. Pokud věc řeší více vzájemně se informují informace o postupu. Každý úřad vykonává důsledně, a nikoliv jen formálně, své činnosti.

### Odpovědnost

Úřad posuzuje otázky a přijímá rozhodnutí ve věci, spadajících do jeho působnosti. V případě pochybení, jej přizná, písemně se klientovi omluví a neodkladně napraví, či klienta poučí o možnosti požádání náhrady škody způsobené nesprávným úředním postupem.

Úředník se snaží předcházet škodám na zdraví a majetku osob i státu a na veřejných statcích. Nakládá citlivě se získanými informacemi při výkonu veřejné správy náležitě je chrání.

### Otevřenost

Úřad umožní klientům nahlížet do úředních dokumentů a kopírovat je. Dodržuje spisový pořádek, je schopen vyhledat dokumenty. Poplatek za zpřístupnění úředních dokumentů nebo kopii stanovuje úřad tak, aby byly dostupné všem.

Při styku s klienty uvádí vyřizující úředník, své jméno, funkci, telefon nebo email. Tyto údaje jsou uvedeny i na všech dokumentech a na webových stránkách úřadu. Budova úřadu je vybavena informačním systémem, zajišťujícím snadnou orientaci osob

a možnost identifikace úředníků na jejich pracovištích. Úřední deska musí být zřetelně označena, přehledná a na viditelném místě.

### Vstřícnost

Úředník se chová zdvořile, s respektem a je korektní vůči jiným úředníkům. Na všechna podání (kromě anonymních a opakujících) řádně odpovídá. Pomáhá klientům. V žádném případě nenarušuje lidskou důstojnost. Náplní jeho práce je služba veřejnosti.<sup>8</sup>

Dobrá správa je definice, která popisuje, jakým způsobem se mají chovat orgány veřejné správy, čím by se měly řídit, aby byl zabezpečen kvalitní a řádný výkon veřejné správy v České republice. Jsou jí myšleny neformální zásady, jak lze kvalitně spravovat veřejné záležitosti, zakořeněné v ústavních zásadách, právních předpisech, morálních pravidlech a dle očekávání společnosti.

## **1.6 Historie etiky ve veřejné správě**

Zhruba od konce 19. století se teoretici zabývají studiem veřejné správy jako samostatného vědeckého oboru. Veřejná správa představuje sféru společenského života, v níž se rozhoduje o veřejném zájmu.

Velmi omezený prostor však v rámci studia veřejné správy věnuje etice a jejím vlivu na rozhodování politiků, zaměstnanců a různých organizací veřejné správy. Často se v rámci veřejné správy rozhoduje o osudech lidí, o jejich zdraví, o alokaci milionů z veřejných rozpočtů, o kvalitní technické a sociální infrastruktuře.

Veřejná správa je tedy jako soubor lidských činností oblastí, v níž je morální aspekt rozhodování zanedbáván na úkor jiných. Mnohými vědci a školami zaměřenými na veřejnou správu byl dlouhou dobu zanedbáván její etický rozměr.

---

<sup>8</sup> Veřejný ochránce práv. *Principy dobré správy*. [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/principy-dobre-spravy/>

Etické koncepce jsou utvářeny pod vlivem dobových událostí, jimiž jsou ovlivňovány. Již za první republiky, v době znárodnování, konfiskace majetku probíhala protikorupční kampaň, jejímiž hlavními body bylo například: reforma volebního systému, zákon o střetu zájmů poslanců a ministrů (při které nemohli být účastníky ve firmách, které získaly veřejné zakázky), apod. V době komunistické nadvlády historické prameny uvádějí, že byl zkorumpovaný celý systém. Po listopadu 1989 nastala reforma veřejné služby a začaly u nás vznikat první etické kodexy či kodexy chování veřejných zaměstnanců.

## 2 ETIKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Etika pochází z řeckého slova „*ethos*“, které je překládáno jako mrav. Etika je filozofickou disciplínou, jež se zabývá výzkumem mravní dimenze dané společnosti. Zkoumá morálku a normy morálního jednání. Zabývá se hodnotami a principy usměrňující jednání člověka i společnosti v různých situacích, převážně v těch, kdy je možnost volby.

*„Etika je v současnosti společenská věda, jejímž předmětem zkoumání je morálka. Předmět zkoumání můžeme vymezit v širším pojetí, kdy je etika teorií humanity, nebo v užším pojetí, kdy etiku chápeme jako vědu filozofického charakteru, která zkoumá mravně relevantní jednání a chování člověka.“<sup>9</sup>*

Již Aristoteles ve svém díle Etika Níkomachova hovořil o etice, problematice státu a jeho uspořádání. Ačkoli se odehrává v dávné, tématem je stále aktuální, neboť Aristoteles zde spojuje mravní ideály a politickou teorii, jejíž výsledkem je neoddělitelnost etiky a politické činnosti, což je možno prokázat i ve veřejné správě. V jeho díle není etika zobrazována pouze jako teorie, ale spíše jako praktická pedagogika, usilující o ctnostné chování lidí.

---

<sup>9</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-9.

Etika můžeme považovat za filosofickou disciplínu, která dává společný základ mravním povinnostem, ctnostem, pravidlům a hodnotám. Současně uspořádává lidské skutky na základě rozumových pravidel. Úzce souvisí s dalšími vědními obory, jako jsou například biologie, psychologie, sociologie, ekologie, pedagogika, politologie, sociologie a další disciplíny, na jejichž základě se snaží poznat a vysvětlit obecné mravní skutečnosti.

Další definicí může být tvrzení, že etika je věda či nauka, která normativně stanovuje, co je a co není mravné. Etika zkoumá a se snaží najít obecné zákonitosti, na nichž stojí morálka.

## 2.1 Členění etiky

Deskriptivní etika se zabývá stavem společnosti, popisuje mravní hodnoty, a rozhodnutí, včetně jeho důvodu. Je jednou z nejpodstatnějších součástí etické oblasti.

Metaetika se zabývá jazykem, jímž jsou etické výroky pronášeny.

Normativní etika, jak již vyplývá z názvu, zabývá se normami a povinnostmi, např. co by člověk dělat měl = deontologické otázky, a otázkami hodnot, které tvoří dobrý život = axiologické otázky.

Aplikovaná etika přetváří teoretické poznatky v praktické, zabývající se etickým rozhodnutím. Je také jednou z nejdůležitějších součástí etiky.

Etika autonomie se zabývá svědomím a vnitřním přesvědčením člověka, jeho morálními zásadami a rozumem.

Etika odpovědnosti je etika člověka samotného ve vztahu k lidem ostatním, blízkým, milovaným a odpovědnosti k nim.

Profesní etika (deontologie) aplikuje obecná etická pravidla na konkrétní obory lidské činnosti, například lékařství, bioetika, ekoetika a další.

Podnikatelská etika je normativní etika aplikující etické zásady do podnikání s cílem zlepšit podnikatelskou praxi.



## 2.2 Etika versus morálka

Ačkoliv mnoho lidí chápe slova etika a morálka jako synonyma, je jejich význam naprosto rozdílný. Etika je naukou morálce, mravnosti, a podstatě morálního chování – vnitřní norma vytvořená skupinou ve společnosti. Morálka je souborem hodnot chování člověka, pohledem dobra a zla, které ovšem nemusí být v souladu s etikou.

Přestože původní význam slova morálka (latinsky „*mos*“) může být z latiny překládán jako vůle, mrav, obyčej, v současnosti jeho význam chápeme jako mravní způsob života a chování.

*„Morálka je soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání. Morálka plní především funkci životního vodítka, které má většinou podobu rozumného dialogu.“<sup>10</sup>*

Shodným prvkem obou výrazů je především to, že obě slova i činnosti určují pravidla chování ve společnosti, dle kterých by měla společnost jedna a chovat se podle nich, dodržovat je a také se jimi řídit.

Morálka není jednoznačně vymezena na jedince, nýbrž na celou společnost, její jednání a chování napříč generacemi. Morálka sdružuje společnost a vzájemnou spolupráci členů společnosti v závislosti na kulturním a sociálním prostředí.

## 2.3 Vztah etiky a práva

Souhrnným prvkem etiky a práva je to, že obě disciplíny určují pravidla chování a jednání, dle kterých je žádoucí, aby se společnost chovala, dodržovala je a řídila se jimi. Podstatné ovšem je, že tyto „morální zákony“, které by měly být zakódované v každém jedinci, nejsou nikterak právně vymahatelné.

---

<sup>10</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-9.

Podle Listiny lidských práv a svobod je na každém jedinci, co a jak činí, pokud to není zákonem zakázáno. A zde se obě disciplíny mohou rozcházet, neboť právní norma určuje to, co je legální a legitimní, kdežto norma etická je dána přesvědčením každého jedince o tom, co je správné a co už nikoliv.

Další diferencí mezi oběma disciplínami je to, že právo určuje stát a právní normy jsou vynutitelné státem a zákony. Mohou být upravovány, změněny, zrušeny. Kdežto morální normy jsou vytvářeny společností, jsou nepsané, mění se jen velmi zřídka, společnost je dlouhodobě používá. Nedodržení těchto norem nemůže být postihováno dle trestního práva, pokud není zároveň porušením některého ze zákonů. Porušení etického pravidla je sankcionováno například morálním odsouzením, opovržením, v krajním případě vyřazením ze společnosti.

*„Etika, morálka a právo jsou naprosto nezastupitelné pro fungování společnosti. Právo a zákon nesmí být v rozporu s etikou a mravností. Právo, které se dostane do rozporu s etikou a mravností, není schopno plnit své funkce ve společnosti. Soulad zákona s etickými pravidly je nezbytný tedy proto, aby zákon byl vnímán jako spravedlivý a mohl ovlivňovat společenské dění žádoucím směrem.“<sup>11</sup>*

## 2.4 Problém etiky

*„Veřejná správa, stejně jako všechny ostatní instituce, má k dispozici nástroje, kterými může kultivovat prostředí a zvyšovat kvalitu služeb a předvídatelnost rozhodování. Etická infrastruktura je postavena jak na institucionální bázi, zahrnující zejména etické kodexy,*

---

<sup>11</sup> HAŇKA, M. *Tak trochu o etice, morálce a právu*. [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost/uvaha-tak-trochu-o-etice-moralce-a-pravu.A181103\\_204317\\_p\\_spolecnost\\_wag](https://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost/uvaha-tak-trochu-o-etice-moralce-a-pravu.A181103_204317_p_spolecnost_wag)

*audity, vzdělávání zaměstnanců, etického ombudsmana, tak na individuálním rozhodování, založeném na hodnotách, kterými se řídí konkrétní jedinec, úředník.*“<sup>12</sup>

Zaměstnanci a úředníci nejen veřejné správy, ale i státní správy jsou v očích občanů již po několik generací považováni za úplatné, neprofesionální, nepříliš pracovité a podobně. Toto tvrzení, ačkoliv pochází z doby před rokem 1989, je v běžném člověku, který se vydá vyřizovat nějakou záležitost na úřad, bohužel stále hluboce zakořeněno.

Zaměstnanci a úředníci se často setkávají se situacemi, kdy se od nich očekává rychlé a správné rozhodnutí, které vycházejí ze všeobecně uznávaných etických principů a etických hodnot. Z tohoto důvodu je doporučeno využití etických nástrojů, které jsou ovlivněny jak historií, tak i kulturou dané země. Užití etických nástrojů může odpovídat zvláštnostem konkrétní organizace.

Právě z tohoto důvodu je etika ve veřejné správě nejčastěji vnímána především prostřednictvím etického kodexu, tedy prostřednictvím souboru určitých pravidel, která jsou vypracována s cílem usnadnit zaměstnancům konkrétní organizace orientaci v eticky složitých situacích.

Etický kodex tedy chápeme jako dokument, v němž jsou upravena jak obecná, tak i specifická pravidla práce v jednotlivých profesích a organizacích, a který může být nástrojem k řešení potenciálních etických problémů.

## **2.5 Korupce**

Slovo „korupce“ pochází z latiny a vychází ze slovního základu „*rumpere*“, tj. zlomit, rozlomit, přetřhnout. Latinský výraz „*corruptus*“ označuje následek takového zlomu, který způsobuje, že dotyčný je přinucen ke změně postojů, zásad a názorů.

---

<sup>12</sup> PUTNOVÁ, A., BOHATÁ, M., RAŠTICOVÁ, M. Etika: O čem se nemluví ve veřejné správě. Veřejná správa. 2019, roč. 21, č. 17, s. 19-21. ISSN: 1213-6581 0027-8009.

Nejčastější formou korupce bývá zneužití pravomocí za účelem získání nezaslouženého osobního prospěchu. Jde o takové jednání představitelů veřejného sektoru (ať už se jedná o úředníky nebo politiky), jímž se nedovoleně a nezákonně obohacují prostřednictvím zneužívání pravomocí, které jim byly svěřeny.<sup>13</sup>

Lze ji definovat jako zneužití postavení, při čemž je někdo někým zvýhodněn (nebo naopak znevýhodněn) tím, kdo při tom získá výhodu či zisk pro sebe. Může jít o peněžní podobu, majetkové obohacení, protislužbu, profit z nějaké akce či aktivity, ať už v současnosti nebo v budoucnu.

### 2.5.1 Korupce u zaměstnanců

Odolnost proti korupci u zaměstnanců je závislá jednak na jejich morální síle, ale také na jejich spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání. Zaměstnanec, který je dlouhodobě přesvědčen o tom, že je nedoceněn, špatně ohodnocen a po pracovní stránce neuspokojen, bude k přijetí úplatku náchylnější než ten zaměstnanec, který má svou práci rád a váží si svého zaměstnání.

Přijímání úplatků může velkou měrou ovlivnit například způsob řízení organizace. Pokud je zaměstnanec svým nadřízeným dlouhodobě šikanován nebo ponižován, může se mu přijímání úplatků jevit jako forma určitého osobního zadostiučinění nebo jako pomsta nadřízenému.

*„Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované úředníku a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.“<sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> PAVLIŠOVÁ, R. a spol. *Občan proti korupci. Příručka občanské protikorupční obrany*. Praha: Transparency International – Česká republika, únor 2013. ISBN 978-80-87123-19-5.

<sup>14</sup> PAVLIŠOVÁ, R. a spol. *Občan proti korupci. Příručka občanské protikorupční obrany*. Praha: Transparency International – Česká republika, únor 2013. ISBN 978-80-87123-19-5.

Tabulka 1: Typy korupce

PŘEHLED ROZDÍLŮ V ODLIŠNÝCH TYPECH KORUPCE		
Charakteristika	Drobná korupce založená na podplácení (nabízení úplatků)	Organizovaná korupce a systémové zneužívání veřejných prostředků
Vztah podpláceného a korumpujícího	Situační charakter	Systémová, připravovaná, dlouhodobá aktivita
Objem prostředků, kterých se korupce týká	Malé prostředky, většinou peníze v hotovosti	Obrovské prostředky
Finanční převody	Fyzický převod nebo předání peněz	Finanční prostředky putují složitou cestou, může se jednat o směnu
Odhalitelnost běžnými kontrolními metodami	Porušení pravidel snadno dohledatelné	Porušení pravidel těžko dohledatelné, často nemusí být přítomno
Míra organizovanosti a utajení	Netvoří se sítě, utajení relativně malé	Sít je nutná k realizaci
Odhalování a vyšetřování	Nasazení operativní techniky je efektivní, vyšetřování jednoduché, problémem je množství případů	Velmi složité, nutná spolupráce různých orgánů, často lze odstihnout pouze dílčí část organizované korupce

Zdroj<sup>15</sup>

### 2.5.2 „Malá a velká korupce“

Existuje mnoho výzkumů, které dělí korupci podle forem, rozsahu, charakteru a dalších kritérií.

Často jsou popisovány tyto 4 následující typy korupce:

- banální korupce (jedná se o drobnou korupci běžného člověka, zaměstnance, mezi kterou patří i například spropitné v restauraci, platby řemeslníkům „bez dokladu“, dárky, a podobně,
- municipální korupce (korupční jednání úředníků a zaměstnanců veřejné správy na místní úrovni),

<sup>15</sup> PAVLIŠOVÁ, R. a spol. *Občan proti korupci. Příručka občanské protikorupční obrany*. Praha: Transparency International – Česká republika, únor 2013. ISBN 978-80-87123-19-5.

- velká individuální korupce (korupce politiků, vyšších státních úředníků, podnikatelů),
- velká institucionální korupce (korupční jednání jednotlivců ve prospěch institucí nebo politických stran).

*„Jednodušší a realitu možná lépe odrážející je dělení korupce na drobnou korupci obyčejných úředníků, policistů a poskytovatelů veřejných služeb čili korupci v „obyčejném životě“, a „velkou korupci“, spojenou s rozkrádáním a zneužíváním veřejných prostředků, prospěchem z privatizace apod.“<sup>16</sup>*

### 2.5.3 Co může s korupcí souviset?

Nejen korupce, ale i další nekalé praktiky, s nimiž se, bohužel, můžeme setkat i v běžném životě jsou například tyto:

- klientelismus (nerovný vztah dvou či více stran, každá ze stran má vůči druhé jisté povinnosti, jsou na sobě vzájemně závislí, využívají známostí),
- lobbying (prosazování zájmů určité skupiny při nějakém rozhodovacím procesu, většinou bývá legální, pokud není dostatečně transparentní, může se vyvinout i v korupci),
- střet zájmů (situace či stav, kdy úředník či veřejná osoba zneužívají svého postavení, získávají neoprávněný prospěch nebo si například ponechávají podnikatelskou aktivitu i p nástupu do funkce).

Všechny tyto činnosti škodí společnosti, a čím nižší bude jejich míra, tím se zvýší efektivita výkonu ve veřejné správě, samosprávě, a nakonec i ve správě státní.

---

<sup>16</sup> MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwg3bmqm&q=etick%C3%BD+kodex&ok.x=0&ok.y=0>

## 2.5.4 Trestné činy úředníků veřejné správy

Na skutečnosti, související s korupcí a myslí i legislativa, konkrétně Trestní zákoník upravuje tuto problematiku, pod názvem Trestné činy úředních osob v paragrafu 329 takto:

### **„Zneužití pravomoci úřední osoby**

*(1) Úřední osoba, která v úmyslu způsobit jinému škodu nebo jinou závažnou újmu anebo opatřit sobě nebo jinému neoprávněný prospěch*

*a) vykonává svou pravomoc způsobem odporujícím jinému právnímu předpisu,*

*b) překročí svou pravomoc, nebo*

*c) nesplní povinnost vyplývající z její pravomoci,*

*bude potrestána odnětím svobody na jeden rok až pět let nebo zákazem činnosti.*

*(2) Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán,*

*a) opatří-li činem uvedeným v odstavci 1 sobě nebo jinému značný prospěch,*

*b) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání,*

*c) způsobí-li takovým činem vážnou poruchu v činnosti orgánu státní správy, územní samosprávy, soudu nebo jiného orgánu veřejné moci,*

*d) způsobí-li takovým činem vážnou poruchu v činnosti právnické nebo fyzické osoby, která je podnikatelem,*

*e) spáchá-li takový čin zneužívaje bezbrannosti, závislosti, tísně, rozumové slabosti nebo nezkušenosti jiného, nebo*

*f) způsobí-li takovým činem značnou škodu.*

*(3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let nebo propadnutím majetku bude pachatel potrestán,*

*a) opatří-li činem uvedeným v odstavci 1 sobě nebo jinému prospěch velkého rozsahu, nebo*

*b) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.*

*(4) Příprava je trestná.*<sup>17</sup>

Podobně další paragraf 330 z tohoto zákoníku, který se zabývá trestnými činy, které jsou způsobeny nikoliv záměrně, nýbrž z nedbalosti, uvádí, s jakou výší trestu se může zaměstnanec veřejné správy setkat, jestliže maří splnění úkolu. Zde jsou uvedeny jak výše trestů odnětí svobody, tak i další možné postihy, jako je například zákaz činnosti.

Ve 3 dílu Trestního zákoníku, nazvaném Úplatkářství jsou definovány dalšími trestné činy, které upravují paragrafy 331 – 333, v nichž je popsáno přijetí úplatku, podplácení či nepřímé úplatkářství.<sup>18</sup>

### **2.5.5 Boj s korupcí**

Kupříkladu Magistrát hlavního města Prahy v rámci protikorupční politiky vyvíjí protikorupční aktivity, k jejichž naplňování dochází jednak tím, že postupně realizují konkrétní systémová opatření, ale také vytvářením prostředí, které výrazně snižuje možnost korupčního jednání.

Na základě toho byl v roce 2007 spuštěn významný projekt nazvaný „Protikorupční portál hlavního města Prahy“. Na tomto portálu mohou občané upozorňovat na případné korupční jednání, či na takové jednání, které není považováno za správné a není profesionální. Oznamovatelé mohou využít několik možností podání na Protikorupčním portálu, například elektronickým podáním přes formulář, který je na internetových stránkách hlavního města Prahy nebo předtištěných lístků Protikorupčního portálu, které vhazují do sběrných boxů, které se mohou nalézt v objektech Magistrátu. Pokud oznamovatelé požadují informace o výsledku šetření a uvedou svojí kontaktní adresu, jsou vždy informováni o výsledku tohoto šetření.

Dalším krokem je například Mapa korupčních rizik, jejíž hlavním úkolem je analyzovat možné zdroje korupčního jednání, identifikovat nejohroženější oblasti a následně navrhnout opatření k eliminaci rizik. Dle analýzy řídicí dokumentace, workshopů,

---

<sup>17</sup> Trestní zákoník - 40/2009 Sb. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40#cast2-hlava10-dil2>

<sup>18</sup> tamtéž



rozhovorů s vedoucími zaměstnanci, členy Rady a Zastupitelstva hlavního města Prahy i s odbornou veřejností a taktéž dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Magistrátu byl sestaven seznam klíčových rizik v těchto oblastech:

- oblast veřejných zakázek,
- oblast vyřizování správních úkonů,
- oblast udělování sankcí,
- oblast prodeje majetku,
- oblast uzavírání smluv,
- oblast bezpečnosti informací.

V roce 2011 byla založena Pražská protikorupční rada (PRAPOR) jako poradní sbor pražského primátora. Tato rada se podílela na realizaci úkolů, které vyplývaly z Protikorupční strategie, sledovala plnění úkolů a doporučovala jejich aktualizaci.

V průběhu roku 2011 byla externím subjektem provedena podrobná analýza plnění a vyhodnocení efektivity opatření Protikorupční strategie hl. m. Prahy přijaté v roce 2010.

V dalším období následovala Protikorupční strategie hlavního města Prahy 2017-2019, která se uváděla následující:

- hlavními hodnotami protikorupční strategie na všech úrovních jsou profesionalita, objektivita, otevřenost, odpovědnost, kvalita a efektivita, vzdělanost a úcta k lidem,
- působnost strategie se vztahuje na všechny zaměstnance Magistrátu, zahrnuje i vedoucí zaměstnance, ředitele Magistrátu, i členy volených orgánů i členy Zastupitelstva a Rady hlavního měst Prahy. Bude uplatňována v Městské policii hlavního měst Prahy a v příspěvkových organizacích zřízených hlavním městem Praha,
- široce chápat korupčního jednání – proti veškerému jednání, jehož účelem je získání prospěchu či výhody, včetně i nemajetkové povahy,
- hlášení podezření z korupce – Magistrát připravil interní předpisy upravující postup oznamování, pokud bude mít někdo podezření ze spáchání trestného činu, včetně oznamovacích práv a povinností.

Bylo uvedeno, že v některých oblastech může nastat riziko zvýšení mírou nebezpečí korupce. To se týká především těchto specifických oblastí:

- výkon veřejné správy v přenesené působnosti
- poskytování dotací, grantů a darů,
- agenda veřejných zakázek,
- oblast smluvních vztahů,
- nakládání s majetkem hl. m. Prahy,
- pořizování a schvalování územního plánu, jeho změny a projednání podnětů.

V rámci protikorupčních opatření byla zřízena protikorupční telefonní linka, na které lze, v případě podezření na korupční jednání, využít následujících oznámení.<sup>19</sup>

S korupcí a se zaměstnanci úzce souvisí čím dál častěji používaný termín **whistleblowing**, jehož původ je z angličtiny a v překladu znamená *hvízdání na píšťalku*. Jedná se o případ, kdy zaměstnanec oznámí trestný čin či nelegální činnost, odehrávající se na pracovišti, na Policii České republiky či jiným institucím, v jejichž kompetenci je prověření dané skutečnosti a eventuální zakročení.

## 2.6 Etický kodex

Etický kodex je dokument, upravující pravidla chování a jednání zaměstnanců. Je morálním závazkem, souborem pravidel, jimiž daná organizace dává najevo své mravní postoje, základní hodnoty a mezilidské vztahy. Není obecně závazným předpisem, ale jeho dodržování upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v organizaci.

Deklarace hodnot velmi často vychází z toho, čím se organizace zabývá a kam směřuje.

Historicky byla za první etický kodex považována Hippokratova přísaha, datovaná kolem 4. – 5. století před našim letopočtem, obsahující základní etické principy lékařské praxe, která se, v upravené podobě užívá doposud.

---

<sup>19</sup> HLAVNÍ MĚSTO PRAHA. *HLAVNÍ MĚSTO PRAHA – PŘÍRUČKA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE*.

V novodobé historii se za první etický kodex považuje „krédo podniku“ J. C. Penney Comp z roku 1913, obsahující sedm zásad, obsahujících filozofii podnikání majitele. Ve 40. letech 20. století vydala svůj etický kodex i společnost Johnson&Johnson. Poté následovaly v 70. letech další a další společnosti, které reagovaly na rostoucí kritiku vydáním formálních etických postojů a postupů.

Ani u veřejné správy tomu nebylo jinak, začaly vznikat etické kodexy či kodexy chování úředníků, vzhledem k tomu, že veřejnost požadovala od představitelů státní správy, veřejné správy, samosprávy více odpovědnosti, integrity, etických standardů a porozumění úředníků požadavkům občanů.

V současnosti takové kodexy existují ve většině evropských států, ačkoliv některé státy mají a některé nemají legislativně upravené zákony o státní a veřejné službě.

Etické kodexy mají v některých případech povahu právní normy, v dalších nikoliv. Pokud je etický kodex právní normou, je jeho eventuelní změna nebo doplnění obtížnější, a přesto jsou ustanovení jednoduše vynutitelná. Pokud kodex povahu právní normy nemá, pak chování úředníka veřejné či státní správy, které není v souladu s jeho ustanoveními, není právně postižitelné a sankcionovatelné, ale je zveřejnitelné. V případě potřeby jsou změny v kodexu jednodušší a rychlejší. Dodržování etických kodexů není ve většině případů soudně postižitelné, ale je postižitelné ze strany organizace nebo skupiny, v jejímž rámci jsou uplatňovány.

Nejzávažnější je kupříkladu u lékařských komor, které jsou profesionálními asociacemi, většinou s povinným členstvím. U nich je výkon příslušné profese fixně vázán na nutnou odbornost, eventuálně i na přezkoušení před státním orgánem. Z tohoto důvodu zde mají kodexy velmi významné postavení, jejich dodržování je závazné a v případě, že budou porušeny, může být ohrožen i výkon profese.

Podoby či rozsahy etických kodexů se také mohou různit stát od státu. V některých státech mohou být etické kodexy všeobecnější, mohou zahrnovat obecné hodnoty či kritéria, a platí pro všechny pracovníky veřejné správy či státní správy. V jiných zemích jsou vydávány speciální kodexy etiky pro jednotlivé orgány veřejné správy. Tyto etické kodexy mohou mít podrobnější úpravu, zahrnující odpovídající problémy nebo potřeby

konkrétní instituce. Zůstává ovšem ustáleným pravidlem, že etický kodex má obsahovat všechny nejdůležitější zásady etického chování úředníků, má v něm být konkrétně vymezeno jeho chování, a v případě porušení zde má být taktéž uvedeno řešení konkrétní konfliktní situace.

Cílem etického kodexu veřejné správy může být zlepšení toho, jak veřejnou správu vnímá širší veřejnost. Mohou posloužit ke zvyšování zaměstnanecké loajality, hrdosti na to, že „jsem zaměstnancem veřejné správy“, jsou ochranou proti obviněním z neetického chování či porušování zákonů, ale mohou i napomoci k lepší atmosféře na pracovišti.

Etické kodexy by měly být nápomocny ke zlepšení komunikace, jak mezi zaměstnanci, tak i mezi úředníkem či zaměstnancem veřejné správy a občanem/klientem. Zvyšují odbornou úroveň úřadu, regulují nesprávné požadavky nadřízených úředníků vůči podřízeným úředníkům, a lze, díky nim, dosáhnout dosaženo co nejefektivnějšího vedení. Požadavky v jednotlivých etických kodexech mohou být odlišné na základě toho, v jaké oblasti se etický kodex používá.

### **Tvorba etického kodexu**

Při tvorbě etického kodexu je nutné si položit 4 základní otázky:

- Je v naší organizaci Etický kodex potřeba? (zásady jednání dány právem, socializací každého jedince)
- Co má Etický kodex obsahovat či podporovat? (4 základní definice – poctivost, pravda, úcta, zodpovědnost)
- Čemu má Etický kodex předcházet či bránit? (podvodům, machinacím, sebeobohacování, nezdvořilosti, zaujatému jednání)
- Jaké jsou cíle dobrého Etického kodexu? (podstata činnosti, prevence, zlepšení stavu)

Etický kodex by měl obsahovat:

- preambuli (vztah k právním a etickým normám jako závazek deklarovaný vedením organizace),
- vymezení aktivit (postavení a cíle instituce),
- vymezení vztahů (zaměstnavatel/zaměstnanec, zaměstnanci navzájem, stát, společnost, klienti, zákazníci, dodavatelé apod.),
- vymezení problémových oblastí (veřejná a politická činnost, korupce, konflikt zájmů, dary a požitky apod.),
- sankce, způsob zajištění a evaluace, závěrečná ustanovení (místní, časová a personální působnost).

### **2.6.1 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy**

Na základě projektu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) věnovanému etice, který byl prováděn koncem minulého století a jehož výstupem bylo zjištění, že je potřeba zdokonalení přístupů zaměstnanců veřejné správy v oblasti etiky, vydala Rada OECD doporučení všem členským státům, týkající se dvou přístupů, jež by měly kladně ovlivnit chování a motivaci zaměstnanců.

Na základě tohoto Doporučení Vláda České republiky schválila usnesením č. 270 ze dne 21. března 2001 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě. Zároveň uložila ústředním orgánům státní správy vydat Kodex pro potřeby úřadů a seznámit s ním jejich zaměstnance.

V Článku 1 tohoto dokumentu je uvedeno, že je doporučením pro úředníky a zaměstnance správních úřadů a územních samosprávných celků. Tento Kodex je velmi obecnou normou, avšak, dle toho, co je uvedeno v usnesení č. 270, mají úřady v případě potřeby možnost vydat svůj vlastní etický kodex, bude-li přesněji vystihovat jejich potřeby. Vzhledem k tomu, že tento Kodex byl příliš obecný a nekonkrétní, bylo časem nutné jej přepracovat. Dne 9. května 2012 na návrh Ministerstva vnitra České republiky schválila

vláda usnesení č.33/2012 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy, kterým bylo původní usnesení č. 270 zrušeno.

Nový Kodex si obdobně jako předešlý Kodex klade za cíl podporu a vymezení žádoucích standardů chování úředníka ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům, ale nově jasně upravuje pravidla a postupy v případech střetu soukromého a veřejného zájmu, čímž minimalizuje možnost vzniku korupčního jednání. Kodex z roku 2012 je tvořen ze 14 článků, ukládá zaměstnanci dodržovat stanovené etické zásady a podporuje etické jednání svým podílem na tvorbě protikorupčního prostředí. Podle vlády Kodex: „představuje nezbytné minimum v oblasti etiky z hlediska protikorupčních opatření, jehož doplnění či rozšíření je plně v kompetenci těchto jednotlivých úřadů.

**Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy** ve své preambuli uvádí, že jeho smyslem je vytyčení a podpora určitého standardu, dle něhož je žádoucí, aby se úředníci a zaměstnanci veřejné správy chovali, ať už k občanům, klientů či spolupracovníkům.

Dále hovoří o zachování věrnosti práva a spravedlnosti, bere v potaz lidskou důstojnost a svobodu, je loajální ke své vlasti, svému úřadu a svým spolupracovníkům.

Článek 1, týkající se zákonnosti je definováno plnění úkolů v souladu se zákony, právem a definuje rozsah tohoto plnění na zákonem dané pravomoci.

Článek 2, nazvaný Rozhodování, upravuje postup a volbu řešení, které je vždy nejvhodnější a ohlíží se na veřejný zájem, přičemž respektuje cíle úřadu, interní normy a dbá pokynů nadřízeného.

V Článku 3, týkajícím se profesionality je vysvětleno, že úředník či zaměstnanec veřejné správy dbá na úroveň svých kvalit a znalostí, které si prohlubuje, je slušný a ochotný, nemá předsudky vůči nikomu a ničemu. Není xenofobní, ani rasistický. Svou práci odvádí kvalitně a je za ní zodpovědný. Ve vztahu ke spolupracovníkům a ostatním zaměstnancům je korektní, respektuje zkušenější kolegy a odborníky a je zdvořilý a vstřícný.

Článek 4 určuje, že zaměstnanec musí vždy jednat nestranně, objektivně a neovlivnitelně. Vystupuje profesionálně, bez emocí a nesleduje svůj osobní prospěch.

Článek 5 stanovuje rychlost a kvalitu postupu při vyřizování pracovních záležitostí.

Článek 6 určuje, že zaměstnanec musí zabránit střetu svého soukromého zájmu a své funkce. Vylučuje jakoukoliv výhodu pro něj, rodinu, blízké, příbuzné osoby a ty, s nimiž měl nebo má obchodní či politické vztahy. Ve svém osobním životě se nesmí odvolávat na svou funkci, ani se účastnit činností neslučujících se s výkonem jeho pracovních povinností.

V Článku 7 se hovoří o korupci, zákazu přijímání a vyžadování darů či výhod při rozhodování, nenechávat se ovlivnit, být objektivní předcházet situacím, ve kterých by byl někomu zavázán. Vyvaruje se klientelismu (neoficiální, zákulisní systém společenských dohod – protekce) a nepotismu (příbuzní ve funkci). Pokud bude svědkem korupce, je povinen ji ohlásit.

Článek 8 vymezuje ekonomické a efektivní nakládání se svěřenými prostředky.

Článek 9 – zachovávání mlčenlivosti spojené s plnění pracovních úkolů, osobních údajích, tajných informacích. Tato povinnost se ovšem netýká podezření z korupce.

Článek 10 – poskytování pravdivých informací veřejnosti (týká se úředníka či zaměstnance veřejné správy, který má toto v gesci).

V Článku 11 se pojednává o politické nestrannosti v zaměstnání. Nedoporučuje zaměstnanci v soukromí jednat a chovat se tak, že by to mohlo snižovat pověst jeho zaměstnavatele.

Článek 12 určuje způsob oblékání do zaměstnání. Také vytyčuje ohleduplnost, takt a důstojnost při jednání. Svým jednáním podporuje vážnost úřadu.

Článek 13 se opírá o zákoník práce a pracovní řád, práva a povinnosti zaměstnance, jejich porušení a případné sankce.

Článek 14 obsahuje závěrečná ustanovení týkající se etických zásad, jejich respektování a dodržování.<sup>20</sup>

### **Etický kodex zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu hlavního města Prahy**

Tento kodex, vycházející z výše uvedeného Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy, je členěn do deseti článků, v nichž ustanovuje zásady chování zaměstnanců Magistrátu. Zdůrazňuje etiku, efektivitu, kvalitu, vstřícnost vůči občanům a zachování dobrého jména Magistrátu hlavního města Prahy.

Podobné postoje má i **Úřad městské části Praha 17**, který vydal **Etický kodex** formou **Nařízení tajemníka č. 1/08**. Tento kodex obsahuje 11 článků, ve kterých se více méně ztotožňuje s Etickým kodexem zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu hlavního města Prahy.

### **2.6.2 Evropský kodex řádné správní praxe**

**Evropský kodex řádné správní praxe** byl schválen Evropským parlamentem v roce 2001. Jeho účelem je podporovat občany při uplatňování jejich práv a poskytuje informace, jaké standardy lze ve správní praxi očekávat, ale také je vodítkem pro úředníky.

Tento kodex obsahuje 27 článků, v nichž je zmíněno například:

- zákaz zneužití pravomoci,

---

<sup>20</sup> MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwwg3bmqm&q=etick%C3%BD+kodex&ok.x=0&ok.y=0>



- nestrannost a nezávislost,
- objektivita,
- zdvořilost,
- odpověď v jazyce občana,
- nediskriminace
- právo být vyslechnut a činit prohlášení, a další.

Evropský kodex řádné správní praxe obsahuje zásady veřejné služby pro úředníky Evropské unie, kde je zdůrazněn profesionální závazek úředníka vůči Evropské unii a jejím občanům, etické chování, objektivnost, úctu a transparentnost. Úředníci se mají řídit zdravým rozumem, být nezávislí, otevření, řídit se fakty, být ochotni vyslechnout různé názory a vyjadřovat se jasně a srozumitelně. Právo na dobrou správu respektují „orgány, instituce a administrativní subjekty Evropské unie, ale taktéž orgány těch členských států, které uplatňují právo Evropské unie Toto právo není vázané na státní příslušnost.<sup>21</sup>

### **3 ETICKÝ PROFIL ZAMĚSTNANCE**

#### **3.1 Úředník a zaměstnanec veřejné správy**

Úředníci a zaměstnanci ve veřejné správě vykonávají činnosti, které mají specifický a nezastupitelný význam pro fungování státní správy i územní samosprávy. Státní správa i územní samospráva je exekutivní komponentou v oblasti služeb veřejnosti.

Právně je postavení úředníků a zaměstnanců územních samosprávných celků ošetřeno zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně

---

<sup>21</sup> *Evropský kodex řádné správní praxe*. [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/cs/3510>

některých zákonů, jenž nabyl účinnosti dne 1. ledna 2003. Tento zákon upravuje jednak pracovní poměr těchto zaměstnanců, a také jejich vzdělávání.

Již v úvodu tohoto zákona je definováno několik základních pojmů, které jsou v něm dále používány:

Úředník – úředníkem se rozumí zaměstnanec, který se podílí na výkonu správních činností

Vedoucí úředník – je vedoucím zaměstnancem, který je na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněn stanovovat a ukládat podřízeným úkoly, dávat jim pokyny k jejich práci, zadávat jim pracovní úkoly, které řídí a kontroluje

Vedoucí úřadu – vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka úřadu, ředitele krajského úřadu nebo ředitele Magistrátu hlavního města Prahy.

### **3.1.1 Základní povinnosti úředníka**

V návaznosti, na již zmiňovaný zákon č. 312/2002 Sb. vyplývají z pracovní pozice úředníka územního samosprávného celku některé povinnosti, jako například:

- dodržování ústavního pořádku České republiky,
- dodržování právních i ostatních předpisů vztahujících se k práci, kterou vykonává,
- je povinen při výkonu správních činností veřejný zájem,
- v souvislosti se zákonem č. 312/2002 Sb. je povinen si prohlubovat kvalifikaci v rozsahu daném tímto zákonem,
- plnění pokynů nadřízeného (pokud nejsou v rozporu s právními předpisy),
- při výkonu zaměstnání nesmí přijímat žádné dary ani další výhody,
- při jednání, ať už ústním nebo písemným je povinen sdělovat své jméno i příjmení, úřad, na němž vykonává svou práci, svou pracovní pozici. Pokud to přikazují interní normy daného úřadu, pak i například své identifikační číslo a podobně.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

### 3.1.2 Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Všichni úředníci a zaměstnanci územních samosprávných celků jsou povinni si prohlubovat kvalifikaci následovně:

- vstupním vzděláváním (které musí být zakončeno nejpozději 3 měsíce ode dne nástupu do pracovního poměru; obsahuje například základní znalosti veřejné správy, práva a povinnosti úředníka, pravidla etiky úředního jednání, komunikační dovednosti, organizační dovednosti, a podobně),
- průběžným vzděláváním (prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností nabytých v průběhu zaměstnání, zvyšování kvalifikace, aktualizací vzdělávání),
- přípravou a ověřením zvláštní odborné způsobilosti.

Vedoucí úředníci a vedoucí úřadů jsou si, kromě výše zmíněných, povinni prohlubovat svou kvalifikaci na školeních a vzdělávacích akcích zaměřených na vzdělávání vedoucích úředníků.

Úředníci, kteří vykonávají správní činnosti dle vyhlášky č. 511/2002 Sb. musí prokázat zvláštní odbornou způsobilost. Zvláštní odborná způsobilost se skládá z obecné a zvláštní části a je ověřována zkouškou. Na základě vykonání této zkoušky je úředníkovi vystaveno osvědčení.<sup>23</sup>

Jedná se především o úředníky, vykonávající tyto činnosti:

- přestupkové řízení (doprava),
- správní rozhodování (řidičské průkazy, registr vozidel),
- územní plánování,
- sociální služby,
- školství,
- živnostenské odbory,
- matriky,
- evidence obyvatel, vydávání občanských průkazů a pasů,

---

<sup>23</sup> BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2019. ISBN 978-80-86976-29-7.

- zdravotnictví,
- ochrana obyvatel a krizové řízení,
- zemědělství a další.<sup>24</sup>

Zákon však podporuje rovnocennost vzdělání a zmiňuje výjimky:

*„Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost (§ 21), povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (§ 27) nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání (§ 19) nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části podle § 34. Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost z obecné části se nevztahuje na fyzickou osobu, která vykonala úřednickou zkoušku podle zákona o státní službě.“<sup>25</sup>*

### **3.2 Etika úředníků a zaměstnanců veřejné správy**

Pro veřejný sektor platí odlišný právní režim než pro sektor soukromý. Zatímco soukromý sektor je ovládán ústavní zásadou tzv. legální licence, tj. co není zákonem zakázáno, je dovoleno, a nikoho nelze nutit k něčemu, co zákon neukládá, pro veřejný sektor platí ústavní zásada, že orgán veřejné moci je oprávněn a současně povinen konat pouze na základě zákona a v jeho mezích. Proto jsou zpravidla na úředníky a zaměstnance veřejné správy kladeny vyšší etické požadavky. To je dáno i tím, že jejich platy jsou z převážné části hrazeny z daní, přičemž současně platí, že veřejná správa je specifickou službou lidu.

---

<sup>24</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

<sup>25</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

Jedním z nástrojů, který může být nápomocen zformulovat etické principy, je konstituování etického kodexu, podle něhož by se úředníci a zaměstnanci státní správy a územní samosprávy měli chovat a jednat. Cílem jeho vydání by mělo být vedení úředníků a zaměstnanců veřejné správy k lepšímu, kvalitnějšímu a transparentnějšímu fungování veřejné správy. Kodex do jisté míry může doplňovat působnost zákonů o etickou dimenzi. Na rozdíl od zákona je však často značně problematická vymahatelnost jím stanovených povinností v případě jeho porušení. Z tohoto důvodu se etický kodex může stát zcela nekompetentním nástrojem k dosažení účelu, ke kterému byl navržen, proto je velmi důležité, aby byl celý kodex pečlivě propracovaný, a zejména aby byl vydaný formou interní normy příslušného úřadu.

Dne 9. 5. 2012 vláda České republiky svým usnesením č. 331 schválila vydání nového Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Nový kodex obsahuje 14 článků a nahradil tak původní kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který byl schválen usnesením vlády České republiky č. 270 z roku 2001.

Původní kodex nebyl přímo závazný pro všechny úřady a orgány státní správy. Každý jednotlivý orgán měl možnost na základě schváleného kodexu jeho text přizpůsobit nebo vytvořit svůj vlastní etický kodex, který by lépe odpovídal specifickým požadavkům a nárokům na zaměstnance. Analogicky je tomu i v případě nového etického kodexu. Jeho platnost není přímá. K jeho platnosti pro úředníky a zaměstnance veřejné správy je nezbytně nutné jeho vydání formou interní normy, a to buď ve znění, které je přílohou usnesení vlády č. 331/2012 nebo v akomodované formě podle specifik příslušného veřejnoprávního orgánu.

Nový etický kodex však byl krátce po jeho vydání kritizován ze strany nevládní neziskové organizace Transparency International, jejímž posláním je mapovat stav korupce v České republice a svou činností aktivně přispívat k jejímu omezování. Podle Transparency International nemá etický kodex jen vymezovat žádoucí jednání, ale také určit způsoby řešení, pokud se úředník do takového střetu dostane, a to nejen u sebe, ale také u svých kolegů a nadřízených. Toto kodex nejen řeší nedostatečně.

Jak byl nový Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy aplikován v podmínkách městských částí hlavního města Prahy, ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2: Etické kodexy Úřadů městských částí v Praze

<b>Název městské části</b>	<b>Etický kodex vydán</b>	<b>Publikován na webu</b>
<b>Praha 1</b>	ano	ne
<b>Praha 2</b>	ano	ano
<b>Praha 3</b>	ano	ano
<b>Praha 4</b>	ano	ano
<b>Praha 5</b>	ano	ano
<b>Praha 6</b>	ano	ne
<b>Praha 7</b>	ano	ano
<b>Praha 8</b>	ano	ne
<b>Praha 9</b>	ano	ne
<b>Praha 10</b>	ano	ano
<b>Praha 11</b>	ano	ano
<b>Praha 12</b>	ano	ne
<b>Praha 13</b>	ano	ano
<b>Praha 14</b>	ano	ano
<b>Praha 15</b>	ano	ne
<b>Praha 16</b>	ano	ne
<b>Praha 17</b>	ano	ano

<b>Praha 18</b>	ano	ne
<b>Praha 19</b>	ano	ne
<b>Praha 20</b>	ano	ano
<b>Praha 21</b>	ano	ano
<b>Praha 22</b>	ano	ano

Zdroj<sup>26</sup>

Údaje, zda byl Etický kodex vydán (druhý sloupec tabulky) byly získány dotazem u tajemníků úřadů příslušné městské části. Údaje, zda byl Etický kodex publikován na webu (třetí sloupec tabulky) byly získány vyhledáváním na webových stránkách dotčené městské části hlavního města Prahy.

Zatímco etický kodex zaměstnanců a úředníků vydaly všechny městské části, a to vesměs formou závazné interní normy, informovanost veřejnosti na webových stránkách není uspokojivá. 41 % městských částí nemá publikovány etické kodexy úředníků a zaměstnanců vůbec.

*„Pokud by chtěla veřejná správa zvýšit kvalitu a efektivitu, je nutností nahradit formální přístup k etice promyšleným etickým řízením, otevřeností a odpovědným přístupem.“<sup>27</sup>*

---

<sup>26</sup> Autorka práce, 2020

<sup>27</sup> PUTNOVÁ, A., BOHATÁ, M., RAŠTICOVÁ, M. Etika: O čem se nemluví ve veřejné správě. Veřejná správa. 2019, roč. 21, č. 17, s. 19-21. ISSN: 1213-6581 0027-8009.

### **3.3 Etika vedoucích zaměstnanců**

Vedoucí úředníci a vedoucí zaměstnanci ve veřejné správě jsou povinni jednak dodržovat všechna opatření ustanovená, ať už ve zmíněném Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy, v interních normách svého úřadu, ale především jsou povinni jít příkladem svým podřízeným a být jím etickým vzorem. Obzvláště pokud si ho podřízení zaměstnanci váží a respektují jeho osobní kvality i pracovní výsledky.

Etické vzory poskytují podřízeným zaměstnancům motivaci, a lze díky nim prosazovat principy a standardy etického jednání a chování. Konkrétním etickým vzorem byl například Tomáš Baťa, něhož byly zdůrazněny ty stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako například pracovitost, čestnost, loajalita a další.

Dalším krokem vedoucího zaměstnance je dodržovat a propagovat protikorupční postoj, zdůrazňovat důležitost existence Etického kodexu a dodržování etických zásad při výkonu práce, propagovat jednání odmítající korupci, klást důraz případné prošetřování podezření z korupčního jednání a v případě prokázání, vyvození důsledků z něj.

Některé organizace v České republice již publikovaly ke svému Etickému kodexu také interní protikorupční program, ve kterém je většinou vymezena povinnost pro vedoucí pracovníky – věnovat prostor problematice korupce a aktivně prosazovat protikorupční postoje.

### **3.4 Vzdělávání v oblasti etiky**

Vzdělávání úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě, a následné prohlubování znalostí a zvyšování kvalifikace je základní povinností, kterou stanovuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, a prováděcí vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních



samosprávných celků.<sup>28</sup> Dle těchto právních předpisů mohou zvyšování a prohlubování kvalifikace poskytovat:

- Institut pro místní správu jako příspěvkové organizace, zřízené Ministerstvem vnitra,
- akreditované právnické nebo fyzické osoby.

Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy v oblasti etiky je podstatnou součástí edukace zaměstnanců. Podobně jako profesní vzdělávání má probíhat formou vstupního školení a průběžných školení během zaměstnaneckého poměru.

Ve školách zaměřených na Veřejnou správu je zařazována v učebních plánech Profesní etika. Týká se střední škol, vyšších odborných škol a škol vysokých, které připravují studenty na zaměstnání ve veřejné správě. Žádný právní předpis či akreditační podmínky však těmto speciálně zaměřeným školám tuto povinnost neukládají. Tudíž je žádoucí, aby zaměstnanci současní a budoucí byli v této oblasti vzdělávání až na svém působišti, neboť ne všichni vystudovali takto zaměřenou školu.

### **3.5 Problém vzdělávání zaměstnanců**

*„Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.“<sup>29</sup>*

Ačkoli se princip celoživotního vzdělávání již poměrně dlouhou dobu aplikuje v praxi, je v některých organizacích a obzvláště ve státní a veřejné správě často poněkud obtížné dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci ochotni se i nadále vzdělávat.

---

<sup>28</sup> Kadečka, S. Právo obcí a krajů v České republice. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179794-4.

<sup>29</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

Účast na povinných školeních typu Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a Požární ochrany je maximum, čeho se zaměstnanci zúčastní a k dalšímu vzdělávání, které nevyplývá ze zákona, se staví odmítavě.

Obecným problémem vzdělávání zaměstnanců jsou zejména psychologické aspekty. Z valné většiny nejsou k učení a dalšímu vzdělávání dostatečně motivováni a nejsou jim zcela jasné přínosy tohoto. Častým problémem zaměstnavatele je, že mnohdy neví, jaké znalosti a dovednosti může od svých zaměstnanců očekávat, investuje do špatně zvolených vzdělávacích programů a vzdělávání tak neodpovídá potřebám organizace.

Potřeba na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance může být označována jako nepoměr mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, pochopením problému na straně zaměstnance a tím, jaký je požadavek na jeho pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. Přitom potřeba vzdělávání může vyplynout z pozorování pracovního výkonu zaměstnanců využívání zdrojů, pracovní doby, stability zaměstnanců jak na jednotlivých pracovištích, tak napříč celou organizací. Potřeby vzdělávání může vyvolat také nová organizace práce, technický rozvoj, nové technologie nebo další změny.<sup>30</sup>

Leckdy záleží především na přístupu personalisty či vedoucího zaměstnance, jak efektivní bude vzdělávání úředníků a jakým způsobem bude prováděno.

Díky neustálému učení a rozvoji zaměstnanců se zvyšuje pracovní potenciál a to organizacím prospívá, jelikož se rozvoj zaměstnanců pozitivně projevuje ve všech organizačních procesech. Je to však pouze jeden z důvodů, proč by mělo být řízení lidských zdrojů s ohledem na vzdělávání jedním z hlavních cílů každé organizace, která v dnešním světě působí.

Účinnost využívaných vzdělávacích metod v praxi se opírá o dva požadavky. Tím prvním je, aby témata, kterými se školení zaměstnanců zabývá, měla co nejbližší skutečné povaze pracovních úkolů, které účastníci školení řeší nebo na které se připravují. Motivace i schopnost účastníků naučit se nové postupy je v tomto případě nejvyšší. Druhým

---

<sup>30</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

požadavkem je možnost si nové metody a postupy v rámci tréninku okamžitě a „na vlastní kůži“ vyzkoušet. I zde platí známý fakt, že učení probíhá nejefektivněji na základě vlastních zkušeností, někdy i zkušeností získávaných cestou pokusu a omylu. Efektivní školení jsou proto především ta, která umožňují a podporují vlastní aktivitu účastníků, mimo jiné i proto, že zvyšují jejich ochotu zúčastnit se tréninků i v budoucnu.<sup>31</sup>

## 4 ETIKA A KONFLIKT

Etická stránka jednání je podstatná především při řešení konfliktů, které přirozeně vznikají mezi lidmi, ve společnosti, v zaměstnání a taktéž při výkonu veřejné správy. Může se jednat jak o konflikty mezi úředníky a občany, mezi zaměstnanci navzájem, ale i mezi nadřízenými a podřízenými.

Z výzkumu, provedeného Národohospodářským ústavem Akademie věd České republiky, Vysokého učení technického v Brně a Mendelovy univerzity prováděném společně s agenturou STEM/MARK v roce 2018, jehož se zúčastnilo 727 úředníků státní správy a samosprávy vyplývá, že konflikty na pracovišti způsobuje nedodržování etických pravidel. Toto uvedlo 69 % úředníků státní správy a 80 % zaměstnanců samosprávy. To dokazuje, jak je etika podceňována. Školení k problému etiky absolvoval pouze jeden úředník z deseti, přičemž zájem o zvýšení povědomosti k tomuto tématu projevila třetina respondentů.

Veřejná správa vlastní ale vlastní nástroj, kterým lze formovat estetické chování úředníků, a tím je Etický kodex. Dle výzkumu ale pouze třetina úředníků chápe Etický kodex jako pomůcku a používá jej. Na rozdíl od státní správy, která disponuje formou služebního předpisu, ve veřejné správě jde pouze o rekomendaci, čímž neplní dostatečně svou funkci, a to především z důvodu pouze formálního přístupu ke kodexu. Z celkového

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

počtu respondentů je téměř 70 % přesvědčeno, že úředníci a zaměstnanci veřejné správy nedokáží Etický kodex používat v konkrétní situaci.<sup>32</sup>

Konflikty jsou nedílnou a neodmyslitelnou součástí života společnosti. Člověk je ze své podstaty konfliktní tvor. Někteří lidé konflikty vítají, jiní se jim snaží předcházet či se jim úplně vyhnout. Nikdy jim ovšem nelze zcela uniknout. Lidé se denně setkávají s různými konfliktními projevy a reakcemi na konfliktní situace. Příkladem může být nesouhlas, agresivita, protest, pasivita, rezignace nebo naopak může směřovat ke smíření a dohodě.

*„Konflikt lze definovat jako proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních tendencí na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů či sledování jejích cílů.“<sup>33</sup>*

#### **4.1 Konflikty a jejich řešení**

Definice podstaty konfliktu závisí na pozici, zájmech, hodnotách konkrétního subjektu. Konflikt je narušením stavu rovnováhy a stability systému, nicméně je to jev nevyhnutelný. Statická rovnováha je v podstatě nereálný stav, který může existovat pouze přechodně a krátkodobě. Naproti tomu dynamická rovnováha je stav, k němuž člověk sice tenduje, které však nikdy nemůže dosáhnout. Tendence k dosažení dynamické rovnováhy je narušována neřešením nebo chybným řešením konfliktu, vede k eskalaci konfliktu či destrukci. Evoluční vývoj je procesem postupných změn, které probíhají v delším časovém období, zatímco revoluční změna je jevem vysoce dynamickým a časově relativně krátkým, který vede k programové eskalaci konfliktu, avšak jejím nebezpečím je destruktivní potenciál.

---

<sup>32</sup> PUTNOVÁ, A., BOHATÁ, M., RAŠTICOVÁ, M. Etika: O čem se nemluví ve veřejné správě. Veřejná správa. 2019, roč. 21, č. 17, s. 19-21. ISSN: 1213-6581 0027-8009.

<sup>33</sup> FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA. 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.

Společnost je dynamickým systémem, který se vyvíjí v čase a prostoru, stochastickým (obtěžně predikovatelným) a komplikovaným. Konflikty vznikají z důvodu existence limitovaných zdrojů a odlišných názorů na jejich rozdělování. Harmonie je pouze dočasnou záležitostí, která v sobě vždy skrývá zárodek potenciálního konfliktu. Konflikty jsou sice výrazem dynamiky společnosti, avšak existence konfliktů sama o sobě není zárukou stability.

Variety konfliktů lze klasifikovat podle následujících strukturálních prvků, jimiž jsou:

1. Subjekt a jeho činnosti:
  - a) Charakteristika: počet aktérů, stoupců stran, vlivové a mocenské pozice.
  - b) Typ vztahů: interpersonální, extrapersonální, intrapersonální.
2. Kvalita nástrojů:
  - a) nenásilný,
  - b) násilný.
3. Kvalita a výsledky konfliktů.
4. Vztah k realitě: potenciální, reálný, (i)racionální, iluzorní, virtuální, vyprovokovaný, skrytý, otevřený.
5. Výsledné efekty: pozitivní a negativní, vztah a dopad, eufunkční a disfunkční efekty.
6. Oblast: nepolitické, politické, mezinárodní.

Nenásilná řešení mohou mít formu demonstrace síly, hrozby použití síly, násilná řešení použití síly a eskalace použití síly. Při hádce dominují emoce a pocity a velice často chybí racionální důvod – násilí, vyčerpání, usmíření. Ve sporu emoce překrývají racionální důvody konfliktu. Problémem v obou těchto případech je docílení potlačení negativních emocí vůči protivníkovi.

Řešením je racionalizace konfliktu, nastolení či obnovení důvěry, a v neposlední řadě otevřenost. Řešení politických konfliktů je spojováno s autoritou nebo mocí. V mezinárodních vztazích však je problematická právní vynutitelnost. Specifickou formou konfliktu je činnost tzv. outsiderů vedená jako opotřebovací válka (sebevražedné bombové útoky, jiné formy ohrožovací, destrukční či sebedestrukční činnosti), proti níž je velmi obtížná obrana.

V historii lze vystopovat čtyři etapy přístupů k řešení sociálních konfliktů, a to:

1. Vznik mírových studií, řešení konfliktů vnímaných jako společný problém zainteresovaných stran.
2. Prevence a omezení válečných konfliktů, překonání strukturálního a kulturního násilí.
3. Multidisciplinární – tři oblasti: mezinárodní, státní, nezvladatelné (hluboce zakořeněné), popularizace vyjednávání.
4. Nové myšlenkové proudy – feminismus, multikulturalismus, občanská společnost, rozvoj komunikačních technologií.

Přístupy k řešení konfliktu mohou být v těchto variantách: ustoupení, vyhnutí se, kompromis, trvání na svém (konfrontace), řešení problému. Z hlediska teorie her konflikt může být jako hra s nulovým nebo nenulovým součtem (prohra – výhra). Postoje stran konfliktu mohou být neslučitelné, zájmy však mohou být slučitelné.

Rozlišujeme tři prvky konfliktu, a to postoje, chování a rozpornost.

Řešení sporů je možné a někdy i vhodné prostřednictvím třetí osoby, a to facilitátora, který usnadňuje jednání stran tím, že mění strukturu komunikace na její efektivnější úroveň, nebo mediátora, který navíc usiluje změnit i chování stran využíváním pozitivních i negativních stimulů i emocí, či arbitra, který se souhlasem stran rozhoduje ve sporné věci.

Přístup k řešení konfliktu může mít tyto formy: Pasivita, delegace, náhodná volba, vyjednávání, zprostředkování, násilí.

## **4.2 Konflikt na pracovišti**

Tak jako v každém společenském systému je přirozený výskyt konfliktů, je tomu tak i v pracovním prostředí. Cože je průvodním jevem toho, pokud jsou lidé ve vzájemné interakci. Zda budou mít konflikty pozitivní či negativní dopady je závislé většinou pouze na nás samotných.

Konflikty na pracovišti mohou výrazně ovlivnit to, zda úředník v zaměstnání spokojený či nespokojený. Spokojenost či nespokojenost je chápán jako aktuální stav, vyjadřující spokojenost v nějaké konkrétní situaci, nebo jako reakce, vyplývající z dispozic každého

jedince. Emočně nevyrovnaní zaměstnanci, úzkostní jedinci a lidé s negativním očekáváním jsou častěji nespokojeni, což může vyústit v konflikt na pracovišti.

Spokojenost či nespokojenost bývá ovlivňována různými řadami faktorů, mezi něž patří určité oblasti např. společenské praxe (školství, zdravotnictví), prostředí, v němž je práce vykonávána (jaderný fyzik při výzkumu) či osobní preference (žebříček pracovních hodnot – plat, ocenění nadřízeného, vztahy s kolegy).<sup>34</sup>

Vzhledem k tomu, že se na pracovišti mohou setkat zaměstnanci různých typů osobností, je velká pravděpodobnost, že se budou potýkat s konflikty i mezi sebou samými.

Mezi nejčastější faktory způsobující konflikt v zaměstnání může patřit:

- nekomunikativnost,
- špatné vedení,
- absence a fluktuace,
- vzájemné informování o výši platu,
- nezájem o práci,
- obavy ze změn,
- mobbing, bossing, staffing a další.

**Mobbing** – druh šikany na pracovišti, ponižování, podceňování, pomluvy.

**Bossing** – šikana ze strany nadřízeného k podřízenému, s obdobnými projevy jako u mobbingu, ale může se odrazit i na finančním ohodnocení zaměstnance.

**Staffing** – šikana ze strany podřízeného k nadřízenému.

---

<sup>34</sup> FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA. 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.

Konflikty mohou vznikat i vně organizace. Závažnou se může stát situace, kdy zaměstnanec narazí na problematického klienta či rozezleného občana. Z tohoto důvodu je více než žádoucí zachovat asertivní přístup, nenechat se vyprovokovat a jednat dle Etického kodexu. Nejúčinnější obranou proti konfliktu je školení zaměstnanců v oblasti psychologie.

Konfliktní situaci většinou ovlivňují tyto faktory: problémový jedinec, oběť, ostatní účastníci (kolegové nebo okolí), použité prostředky k dosažení cílů (manipulace, urážky, apod.), podmínky, v nichž se konflikt odehrává.

Definice konfliktu je názorový spor nebo střet rozdílných pohledů. Proto nemůžeme primárně hodnotit konflikt jako negativně. Záleží pouze na nás, jaký výsledek bude konflikt mít. Každý konflikt vede, dříve či později, k diskusi, která může být výstupem z této situace.

Základem konfliktu je zkrátit dobu mezi jeho vznikem a vstupem do konstruktivní diskuse. Čím je konflikt dlouhodobější, tím je větší riziko že dopadne negativně, a ke zhoršení mezilidských vztahů.

Konflikt nám může pomoci otevřít nová témata a možnosti společného řešení problémů na pracovišti. Konflikt nám dává možnosti k uvědomění toho, co nás odlišuje a co nás spojuje s ostatními spolupracovníky. V zaměstnání se musíme pokusit konflikt naučit využívat, neboť konflikty mohou být nositeli změn a mohou podporovat konstruktivní řešení různých situací. Ověřují a zhodnocují vzájemné vztahy všech zúčastněných.

Při řešení konfliktů je ovšem důležité dodržovat základní pravidla, neboť zvyšují pravděpodobnost konsensu či pozitivního výsledku. Mezi tato pravidla patří:

- nekřičet, neurážet,
- vyslechnout si druhou stranu,
- druhá strana nemusí mít shodný názor jako my,
- cílem není vyhrát, nýbrž dobrat se kompromisu.



### 4.3 Etika řešení konfliktů

Jednání člověka a celého lidského společenství se řídí určitými normami. Tyto normy lze charakterizovat jako ustanovení, která určují charakter jednání jednotlivců a sociálních skupin ve společenském životě. Jsou to jakési regulátory chování lidí, které jsou formálně či neformálně sankcionovány společností.

Normy se vztahují k cílům jednání, způsobům jednání a užití prostředků k dosažení zamýšlených cílů. Pojetí a obsah norem má historický a společenský rámeček. Sociální evoluce a v jejím rámci probíhající transformace postavení jednotlivých sociálních skupin může vést k modifikaci jednotlivých norem, ke změnám v jejich výkladu, případně k opuštění některých norem nebo jejich nahrazení jinými.

Normy mají společenský charakter, který je vyjádřen v tom, že pravidla chování jsou alespoň rámcově, někdy však téměř kazuisticky, zakotvena v náboženské nebo ideologické doktríně dané společností, v jejích tradicích i kultuře. U norem lze diferencovat jejich právní a etickou dimenzi.

Určitá množina společenských norem, jejichž porušování by mohlo mít značně destruktivní dopad na stabilitu společenských poměrů, nabývá působením státu formu právních norem, jejichž porušení je státem sankcionováno. Sankcí může být majetková újma, omezení svobody nebo fyzický trest včetně trestu smrti.

Zbývající část norem má charakter výlučně etický. Opírá se o veřejné mínění a pouze jím je sankcionována. Sankcí za porušování výlučně etických norem je morální odsouzení nebo vyloučení ze společnosti. Etické normy se uvádějí jako základ pro tvorbu právních norem. Nicméně někteří moralisté se domnívají, že v raných dějinách lidstva byly právní normy přijímány naopak proto, že byly v rozporu s etickými normami, a proto vynucení jejich plnění vyžadovalo vybavit tyto neetické normy trestní sankcí.

Právní normy vždy byly poplatné zájmům některé konkrétní sociální skupiny. Ve vztahu k jiným skupinám tyto normy nemusely být závazné nebo jejich závaznost byla omezena či modifikována. Například pozice otrokářů a feudálů byla nesrovnatelná s pozicí otroků a nevolníků.

K posunu došlo se vznikem kapitalismu, kdy se pozvolna začínala prosazovat tzv. všeobecná lidská práva, nicméně i tam existovala odlišná kritéria pro jejich dodržování. Nebyla podmíněna altruismem, ale snahou o dosažení a udržení sociální stability, neboť dodržování všeobecných lidských práv je v zájmu všech. Jestliže však neexistuje riziko odvety, nelze vyloučit porušování obecně přijatých etických zásad privilegovanými subjekty, jeví-li se to pro ně výhodné. Smutnou kapitolou v dějinách v tomto směru je expanze Evropanů do Severní Ameriky spojená s válkou proti domorodým indiánům, zřízení otrokářství. Nedodržování těchto norem je typické pro období válek, jakož i pro diktátorské režimy. Historická a společenská proměnlivost norem našla odraz i v oblasti teorie.

Při etickém hodnocení řešení konfliktu je třeba se zabývat třemi faktory, jimiž jsou:

1. historické hledisko,
2. situační hledisko,
3. informační hledisko.

Zohlednění historického hlediska je věcí pochopení specifické situace jednotlivých aktérů konfliktu v dobovém kontextu. Starověká i středověká společnost byly hodnotově nastaveny jinak než společnost dnešní. Humanizace společnosti a s ní spjatý vznik koncepcí prosazujících univerzální práva jsou věcí novověké společnosti. Hovořit proto o etičnosti či neetičnosti řešení tehdejších konfliktů naší novověkou optikou je problematické. Ještě větší problém může vyvolat hodnocení konfliktu probíhajícího v moderní době, pokud jeho aktéři vycházejí z hodnot, které jsou většinou společnosti chápány jako přežití, zastaralé, případně nehumánní. Ani v tomto případě nelze bez pochopení historických souvislostí konflikt hodnotit z hlediska etičnosti či neetičnosti. Často se navíc opomíjí fakt, že to, co se dnes jeví jako nehumánní, bylo v minulosti realizováno předky toho, kdo ten jev dnes odsuzuje. Z toho vyplývá, že jev má vždy historickou dimenzi.

Popsaný historický kontext je propojen s kontextem situačním. Každá situace je výsledkem řetězení událostí. Její řešení proto nelze extrahovat z tohoto řetězce a posuzovat jej izolovaně. Způsob řešení konfliktu i použité prostředky navazují na předchozí aktivity. Zastírání této skutečnosti při etickém hodnocení konkrétního konfliktu je prohlášení určitého bodu nula jako bod, od něhož se vyvíjejí posuzované

události. Stanovení tohoto bodu je však vždy subjektivní a realizováno tak, jak to vyhovuje posuzovateli.

S výše uvedeným historickým a situačním kontextem je vnitřně spjat též informační kontext. Při posuzování etičnosti či neetičnosti řešení daného konfliktu je nezbytně nutné disponovat informacemi, které vedly aktéry k výběru konkrétního řešení tohoto konfliktu. Při posuzování konfliktů z minulosti stěží vždy přesně víme, jakými informacemi disponovali jejich účastníci. To však platí i při posuzování etičnosti či neetičnosti současných konfliktů, kdy máme tendenci přisuzovat aktérům konfliktu naši znalost.

Zhodnotit etickou stránku konfliktu, vyžaduje shodu na hodnotovém schématu, který použijeme jako vzor pro hodnocení. Problém etičnosti či neetičnosti řešení konfliktu bývá spojován s použitím násilí. Násilí bývá akceptováno až tehdy, došlo-li k vyčerpání všech nenásilných alternativ řešení. Násilí však musí být přiměřené tak, aby jeho použití zmenšilo riziko většího násilí. To v současné době bývá považovaná za etické řešení konfliktu, byť při tomto řešení dochází ke ztrátám na lidských životech. Opačný názor však mají například Svědci Jehovovi nebo buddhisté. Stanovení bodu, v němž je účelné použití násilí či jeho eskalace, je kromě informací podmíněno i kulturními, politickými a ideologickými rozdíly.

Třebaže je velmi obtížné zhodnotit etičnost řešení konfliktu, přesto lze stanovit tři pravidla, při jejichž dodržování dojde ke snížení rizika vzniku a nárůstu konfliktů, a to:

1. Prevence konfliktu – problémy je třeba řešit včas, než dojde k jejich eskalaci, kdy jediným efektivním řešením může být použití násilí.
2. Pluralita řešení – je třeba pracovat se škálou možných alternativ řešení konfliktu, čímž se zvyšuje možnost nalézt vhodné řešení.
3. Omezení role násilí – násilí využívat pouze jako krajní prostředek řešení konfliktu, nevedou-li nenásilné alternativy řešení k výsledku.

## **4.4 Postup řešení konfliktů**

Zvládnout a vyřešit konflikt vyžaduje zvolit a docílit z hlediska jednotlivých aktérů vhodného chování a postojů zainteresovaných stran a struktury jejich vztahů a zájmů. Pokud jde o možnosti chování, zaměřím se na tři nejčastější varianty, a to soupeření, snahu o kompromis a spolupráci.

### **4.4.1 Soupeření**

Pokud se člověk ocitne v konfliktní situaci, která je vyvolaná hrozbou pro jeho další profesní existenci jakožto autonomního subjektu, jsou spuštěny jeho vědomé či podvědomé obranné mechanismy, díky nimž reaguje na situaci buď defenzivně, (například vyhnutím se nebo omezením našich potřeb) nebo naopak, aktivně – ofenzivně, (bude bojovat a snažit se odvrátit hrozbu). Začne prosazovat své vidění konfliktu. Jestliže je vztah stran konfliktu výrazně nevyvážený, existuje nezanedbatelné pokušení použít vlastní převahu, nebo v krajním případě zcela upustit od vyjednávání. Nakonec prostor pro uplatnění jiných než soupeřivých taktik je fakticky omezen tím, jak jsou strany konfliktu zvyklé jej řešit. Jestliže někdo neovládá postupy kooperativního řešení, má s ním špatné zkušenosti, nevěří mu, či je přesvědčen, že soupeřením získá více, bude jej pravděpodobně preferovat. Soupeření může nabývat různé formy – od tvrdého vyjednávání přes delegování řešení na třetí stranu až, v krajním případě, po použití násilí. Výsledkem může být získání všeho, stejně jako porážka nebo kompromis.

### **4.4.2 Kompromis**

Tento přístup je v jistém smyslu spojnicí mezi předešlým a následujícím přístupem. Při jeho aplikaci od počátku vědomě usilujeme o nalezení kompromisu, ať už proto, že nepovažujeme za možné zvítězit, nebo považujeme výsledek za příliš nejistý. Současně chceme udržet dobré vztahy s oponentem a nechceme s ním proto soupeřit s cílem zvítězit, či se domníváme, že konflikt nelze řešit spoluprací, případně se spolupráce obáváme. Vědomá snaha o kompromis se může projevovat nejčastěji ve vyjednávání vedeném v tomto duchu či v návrzích na smír. Kompromis může být začátkem spolupráce.

### 4.4.3 Spolupráce

Přestože mnoha lidem připadá tento přístup příliš riskantní a náročný, odměnou může být lepší řešení konfliktu nejen při soupeření, ale i při snaze o kompromis. Pokud se strany konfliktu rozhodnou vydat tímto směrem, mohou nalézt řešení, které ve svém souhrnu přináší zúčastněným větší užitek, než jaký mohou získat při vzájemném soupeření. V ideálním případě bude užitek všech stran stejný a řešení konfliktu bude takové, že v maximální míře uspokojí všechny strany konfliktu. Častěji však bude užitek jednotlivých stran konfliktu různý. Bude ale vždy větší, než jaký by získaly při soupeření, a to jak každý zvlášť, tak i dohromady. Základem spolupráce je vyjednávání, v němž strany konfliktu hledají řešení typu třetí alternativy, tj. řešení na úrovni zájmů.

## 4.5 Způsoby řešení konfliktů

### 4.5.1 Kompetitivní jednání

Je to hra s nulovým součtem, tj. výhra – prohra. Ztrácíme možnost dohodnout se jinak. Je velmi náročné na psychiku, vyčerpávající, proto je snaha podřídít jednání určitým pravidlům. Je třeba získat kvalitní informace. Vyjednávací prostor je třeba stanovit realisticky.

1. Salámová taktika – postupné vznášení požadavků. Obrana: dotaz, zda je to všechno.
2. Nejasná oprávnění – po skončení jednání účastník prohlásí, že není kompetentní k podpisu dohody. Obrana: Ujasnit si kompetence na začátku jednání.
3. Vystupňování požadavků na poslední chvíli, na závěr jednání nebo mezi uzavřením jednání a podpisem smlouvy. Obrana: Odmítnout, neboť jinak by se muselo znovu vyjednávat.
4. Vadnoucí krása – nejdříve se prezentuje atraktivní a poté se dává neatraktivní. Obrana: Důsledné respektování vlastních zájmů, porovnat případné ztráty a v případě, že přesahují výhody, okamžitě ukončit jednání.
5. Dobrý a zlý (kladný hrdina a záporný hrdina) – neústupnost jednoho a vstřícnost druhého. Obrana: je třeba zjistit, zda se nejedná o trik.

6. Bud' – anebo. Obrana: Zkusit taktiku ignorovat, aby to bylo možné vysvětlit tím, že jsme jeho požadavek nepochopili. Je vhodné zapojit další zájmy, a taktiku oslabit.
7. Fait accompli – nejdříve jednáme (něco uděláme), a poté začneme vyjednávat. Obrana: Záleží na naší pozici. Pokud jsme silní, měli bychom trvat na tom, že jednat budeme pouze tehdy, bude-li akce zrušena.
8. Šokující úvodní nabídka – účinná taktika, když je oponent nejistý nebo zanedbal přípravu. Obrana: Držet se rozhodnutí, které jsme učinili během přípravy.
9. Omluvte můj jazyk – pokud strany hovoří různými národními či odbornými jazyky. Obrana: Dáte druhé straně najevo, že podle vás pouze předstírá, že nerozumí. V krajním případě přizvěte tlumočníka.
10. Zastrasování – agresivní, urážlivé, povýšenecké chování nebo chování neadekvátně příjemné ve snaze rozptýlit pozornost protistrany. Obrana: Odmítneme takové chování akceptovat.
11. Projevy citů – v krajním případě citové vydírání. Obrana: Nechte city odeznít. Jestliže má oponent důvod ke zklamání nebo zlosti, omluvte se mu.
12. Předběžné jednání – snaha o získání informací předstíráním nabídky. Obrana: Ověřit si, proč s námi chce někdo jednat.
13. Informace z nebe – zavádějící informace. Obrana: Opatrnost a řádné prověřování všech informací.

Důležité kroky a nejčastější chyby při kompetitivním vyjednávání:

Vyhýbat se lžím, taktický vynucený ústup, stanovíme podmínky pro ústup. Sledujme oponenta. Čím méně informací sdělíme, tím lépe. Poznejme vyjednávací prostor. Shromažďujme informace o zájmech a možnostech oponentů. Sledujme komunikaci aktérů před vyjednáváním.

#### **4.5.2 Kooperativní jednání**

Je založeno na spolupráci. Uspokojení zájmů druhé strany, aniž by byly ohroženy naše zájmy. Cílem je sjednání lepší dohody, než je naše nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě, vytváření nových hodnot a vytváření a udržení dobrých vztahů.

Je nezbytné získání důvěry oponentů, nepoužívat neférové taktiky.

Postupy při kooperativním vyjednávání:

- tvořivý přístup – je třeba znát zájmy oponentů;
- principializace – soustředění se na věcnou stránku konfliktů;
- využívání vícerozměrového vyjednávacího prostoru – čím více zájmů nalezneme, tím získáme širší vyjednávací prostor.

Důležité kroky a nejčastější chyby při kooperativním jednání:

- Nelze se příliš soustředit jen na věcnou stránku, ale je třeba neopomíjet i stránku procesní a osobní.
- Neopatrnost plynoucí ze snahy o uplatnění kooperativního přístupu. Spolupracovat nelze bez potřebné důvěry. Pomoc oponentům dohodu obhájit. Neustále je třeba prověřovat ochotu partnerů spolupracovat.

### **4.5.3 Principiální vyjednávání**

Jednání zaměřené především na věc, vztahy v něm nejsou primární. Toto jednání lze použít ve všech čtyřech typech jednání. Obzvláště je vhodné použít, pokud se chceme zbavit vyčerpávajícího kompetitivního jednání a najít dobré řešení konfliktu, depersonifikovat spor. Vztahy jsou jen nezbytnou kulisou jednání. Výsledné řešení je to, že strany dosáhly toho, čeho dosáhnout chtěly. Zajímavý je pro ně absolutní výsledek.

Dvě části principiálního jednání:

- pokud se spor převede na řešení problému,
- řešení problému (kdy spor je zbaven emocí).

Čtyři základní kroky principiálního jednání:

- oddělení zúčastněných osob od problémů,
- soustředění se na zájmy a účel, nikoli pouze na postoje
- vytváření dalších možností,
- využívání objektivních kritérií.

Důležité kroky a nejčastější chyby při principiálním vyjednávání:

Je nutností, aby člověk uměl pracovat s emocemi. Je potřeba docílit toho, aby oponent byl ochotný přistoupit na způsob principiálního jednání. Je nezbytné dopředu nashromáždit potřebné informace.

#### **4.5.4 Virtuální vyjednávání**

Jedna nebo některé strany, v krajním případě všechny, se nechtějí dohodnout. Bud' přesto musí jednat, nebo se snaží si získat nebo ověřit důležité informace.

Vyjednávací strana musí zvládnout dva úkoly, a to: nedohodnout se a neprozradit se.

Jestli je cílem nedohoda, je vhodné jednání přerušit tak, aby jej bylo možné obnovit.

Pokud je cílem neprozradit se, je možné vyzkoušet několik věcí:

- vnést řád do jednání a pokusit se ho udržovat,
- získat informace o tom, proč virtuální jednání vzniklo,
- ukázat, že víme, o co se jedná,
- využít vlastní nejlepší možnost k vyjednávání,
- přerušit jednání, pokud možno tak, aby jej bylo možné obnovit.

Důležité kroky a nejčastější chyby při virtuálním vyjednávání:

Při podezření na virtuální vyjednávání zjistit, co k němu protistranu stranu vedlo. Dát najevo, že víme, o jaký způsob jednání se jedná.<sup>35</sup>

#### **Uzavření konfliktu**

Pokud se na pracovišti, ať už mezi zaměstnanci, klienty či politickým managementem objeví konflikt, jehož řešení vyžaduje účast vedoucího, měl by v první řadě svolat protistrany. Je na něm, zda si promluví s jednotlivými stranami společně nebo

---

<sup>35</sup> PROROK, V., LISA, A., 2011. *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3027-1.



s každou zvlášť. Poté se uvidí, zda se protistrany dokáží dohodnout samy, nebo zda je autorita vedoucího dokáže přesvědčit a dovést ke smíru a konsensu, ačkoliv mají právo si ponechat své názory.

Konflikt je ve své podstatě žádoucí společenský jev, upozorňuje na problémy, upevňuje skupinu a může vést ke změnám a inovacím.

## 5 PRAKTICKÁ ČÁST

### 5.1 Metody, cíle výzkumu a stanovení hypotéz

Výzkum pro tuto diplomovou práci bude probíhat kvantitativní formou a jí odpovídajícím způsobem sběru dat, a to metodou stručného, naprosto anonymního, dotazníku, ve kterém budou pokládány jednoznačně formulované otázky převážně uzavřeného typu a cca 3-4 otázky otevřené, na jejichž základě se autorka, po vyhodnocení dotazníku, pokusí navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení či zkvalitnění zkoumaného problému.

Tento typ dotazníku bude zvolen zcela záměrně. Vzhledem k tomu, že je časově nenáročný, autorka předpokládám, že většina oslovených respondentů nebude mít problém dotazník vyplnit.

Přestože je autorka z praxe obeznámena se skutečností, že dotazy ohledně tvrdých dat týkajících se zjišťování věku, pohlaví, zastávaného pracovního místa, neposkytují respondentům dostatečnou míru anonymity, budou přesto v tomto dotazníku pokládány, vzhledem k typu výzkumu jsou nezbytné pro určení správnosti hodnot a podloženosti výzkumu.

S ohledem na citlivost tématu byly pokládané otázky formulovány a minimalizovány, současně se předpokládá, že pomohou k objasnění určitých fakt, která souvisejí s cílem výzkumu.

Pro účely výzkumu budou do dotazníku zařazeny otázky zjišťující pohlaví, věk, délku praxe ve veřejné správě, nejvyšší dosažené vzdělání, dotazy týkající se etiky (etický kodex, etické a neetické jednání kolegů, nadřízených, klientů), korupce, konfliktů a jejich řešení, hodnocení vztahů na pracovišti, vzdělávání a podobně. Dotknou se i otázek hrlosti na to, kde zaměstnanci pracují a zda mají v úctě vedení jejich úřadu či politický management.

Cílem výzkumu je tedy zjistit současný stav uvnitř veřejné správy (konkrétně na úřadech městských částí v hlavním městě Praze, kam budou vzneseny žádosti o spolupráci

a vyplnění dotazníku), obeznámenost zaměstnanců s etikou, etickým jednáním, etickým kodexem, jejich jednání v případě konfliktů (ať už s klienty či kolegy), stavem vzdělávání na jejich úřadech a v neposlední řadě i zjištění toho, zda chodí do práce rádi a jsou v ní spokojeni.

Na základě získaných informací posléze navrhnout taková opatření, aby mohlo docházet k optimálnímu rozvoji etických postojů veřejné správy, posílení kvality vztahů na pracovišti i kvality jednání s občany.

## **Stanovení hypotéz**

### **Hypotéza 1**

Předpokládám, že většina zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně na úřadech městských částí hlavního města Prahy jsou ženy, středního věku a se středoškolským vzděláním.

### **Hypotéza 2**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy je seznámena s etickým kodexem svého úřadu a ví, kde ho mohou nalézt.

### **Hypotéza 3**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy se v průběhu své praxe setkala s korupcí.

### **Hypotéza 4**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy se setkala v průběhu své praxe s neetickým jednáním, buď ze strany klientů, kolegů nebo nadřízených.

## **Hypotéza 5**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy se v průběhu své praxe setkala s konfliktem na pracovišti (s kolegou či klientem) a zároveň předpokládám, že jsou zaměstnanci pravidelně školeni, jak v takových situacích jednat.

## **Hypotéza 6**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy je hrdá na to, že jsou zaměstnanci veřejné správy, váží si vedení (ať už tajemníka úřadu či politického managementu) a že chodí do práce víceméně rádi.

## **5.2 Vlastní výzkum**

Za účelem výzkumu, ke zjištění skutečností, týkajících se etiky zaměstnanců ve veřejné správě, byli osloveni zaměstnanci a úředníci městských částí hlavního města Prahy.

Hlavní město Praha zahrnuje 22 městských částí. Výběr respondentů by prováděn náhodně, celkově bylo osloveno 100 respondentů.

Empirické šetření probíhalo v měsíci prosinci roku 2019. Oslovení zaměstnanci a úředníci některých městských částí byli osloveni telefonicky a emailem, zda by byli ochotni se zúčastnit dotazníkového šetření na téma Etika zaměstnanců ve veřejné správě.

Vzhledem k tomu, že některá data v dotazníku mohou být považována za citlivá, byli všichni oslovení ubezpečeni, že se jedná o anonymní dotazník, vytvořený na webu Survio, který bude rozeslán emailem, v němž bude odkaz přímo na daný dotazník a nikde tedy nebude zveřejněn ani email, ani žádné další údaje o respondentech, dle kterých by se daly dohledat bližší informace.

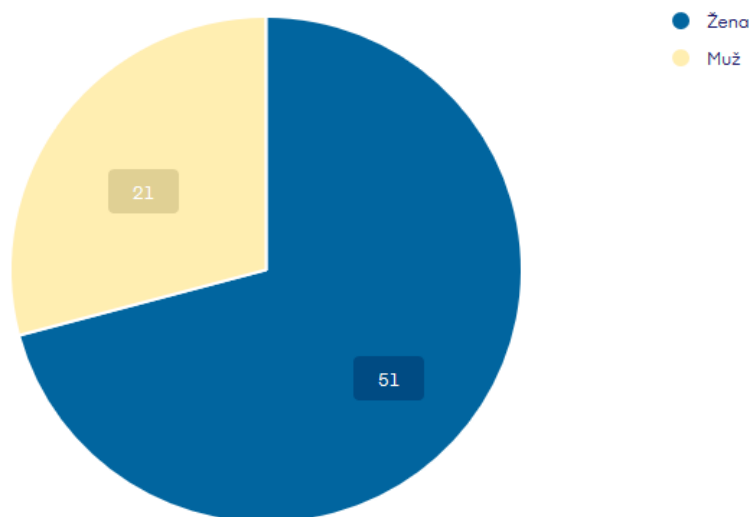
Přestože sběr dat probíhal na různých úřadech pražských městských částí, nebudou tyto jednotlivé úseky v praktické části samostatně analyzovány a vzájemně komparovány. Následná interpretace se bude týkat úřadů městských částí hlavního města Prahy jako

neoddělitelného celku, neboť všechny tyto městské části spadají pod Magistrát hlavního města Prahy.

Důvodem je také dodržení etického hlediska prováděného výzkumu a důsledné zachování anonymity použitých dat.

### 5.3 Prezentace výsledků výzkumu

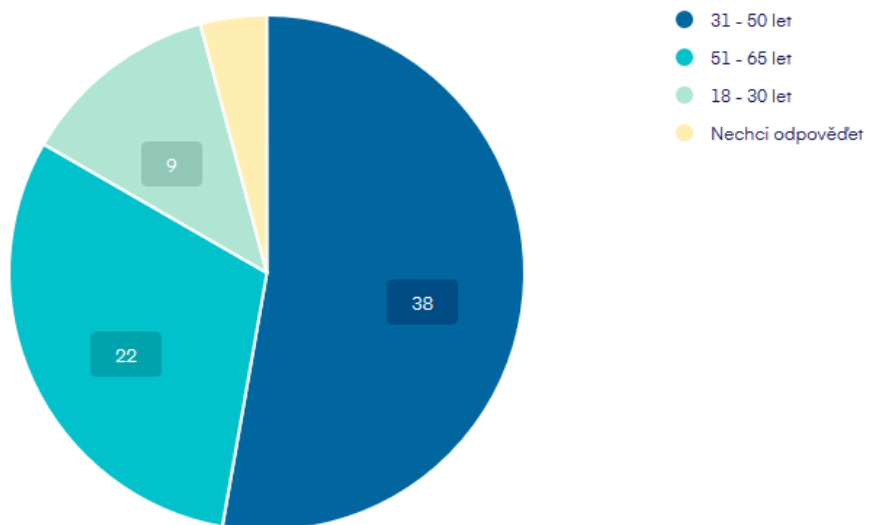
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

Z dotázaných respondentů je podíl žen pracujících veřejné správě 70,8 %, podíl mužů pracujících veřejné správě je 29,2 %.

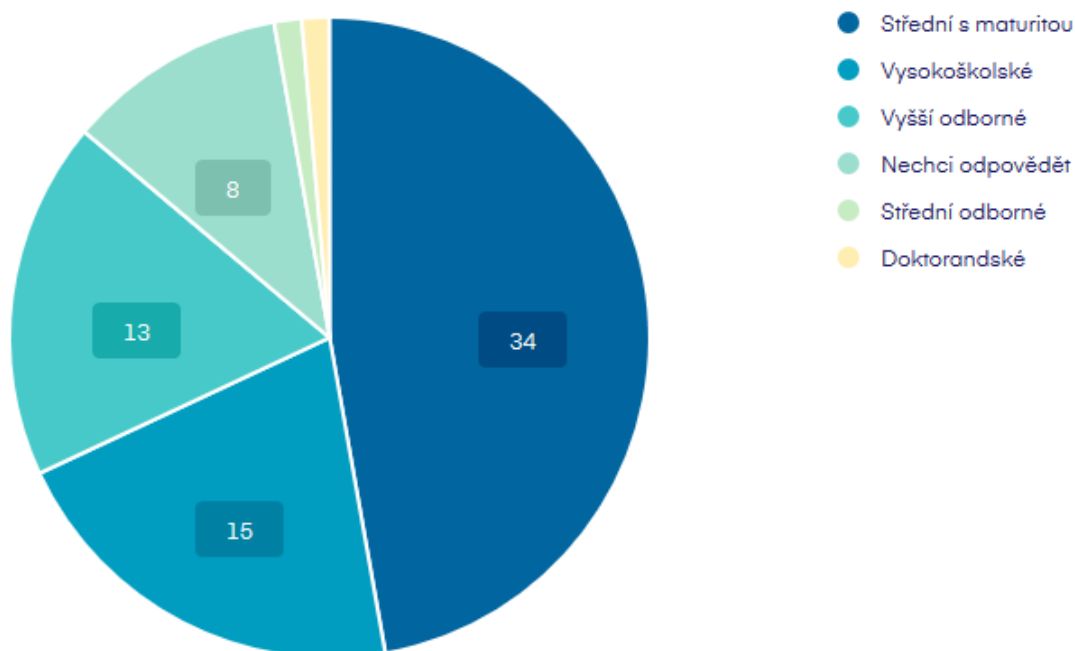
Graf 2: Věk



Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

52,8 % respondentů pracujících ve veřejné správě je ve věku 31 - 50 let, 30,6 % tvoří respondenti ve věku 51 – 65 let, 12,5 % dotázaných je ve věku 18 – 30 let. Svůj věk nechtělo prozradit 4,2 % respondentů

Graf 3: Dosažené vzdělání



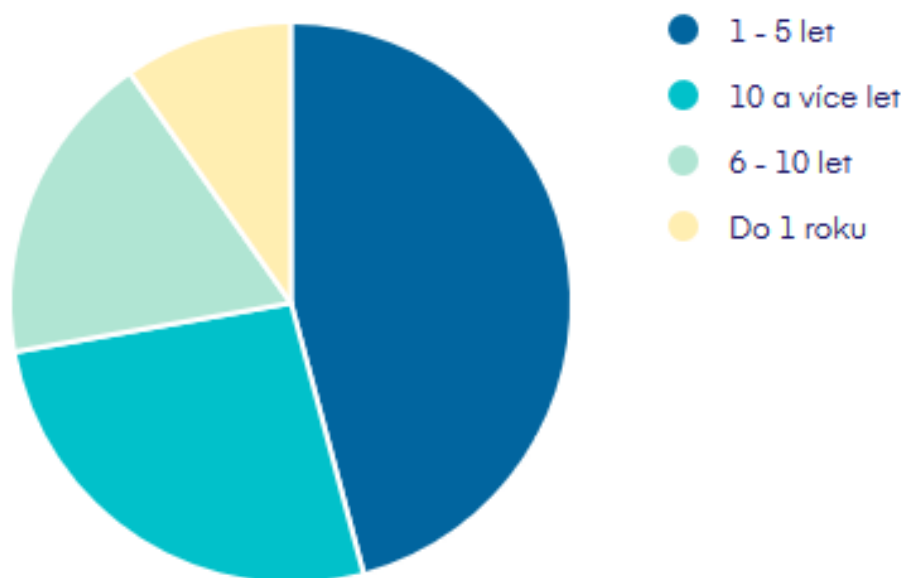
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Střední s maturitou	34	47.2%
Vysokoškolské	15	20.8%
Vyšší odborné	13	18.1%
Nechci odpovědět	8	11.1%
Střední odborné	1	1.4%
Doktorandské	1	1.4%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

Tímto dotazem bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejčastější vzdělání zaměstnanců veřejné správy je středoškolské, které má téměř polovina respondentů. Poměrně velké část zaměstnanců má vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání – oboje uvedené kolem 20 %. Střední odborné vzdělání i doktorandské uvedlo pouze po jednom z dotázaných. 8 respondentů odmítlo uvést své dosažené vzdělání.



Graf 4: Délka zaměstnání

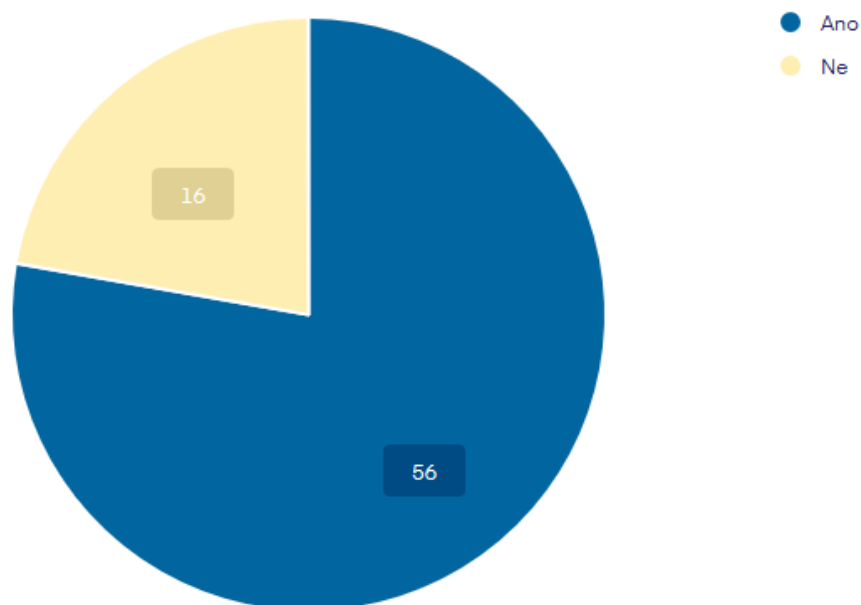


ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
1 - 5 let	33	45.8%
10 a více let	19	26.4%
6 - 10 let	13	18.1%
Do 1 roku	7	9.7%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

U tohoto dotazu bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů pracuje ve veřejné správě poměrně krátkou dobu, a to od 1 roku do 5 let. Následují letití zaměstnanci, kteří jsou zde zaměstnáni přes 10 let – přes čtvrtinu dotázaných. Zhruba dvacet procent respondentů uvedlo délku praxe mezi 6 – 10 lety. Nejmenší podíl tvoří nováčci s praxí do jednoho roku.

Graf 5: Povědomí zaměstnanců o umístění Etického kodexu daného úřadu

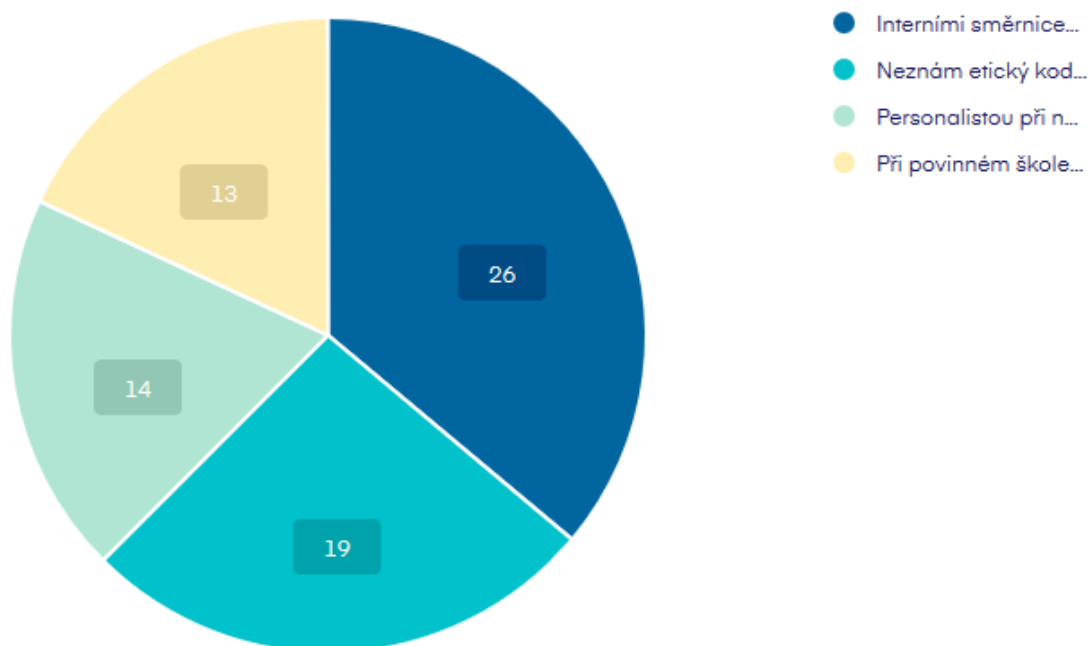


ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	56	77.8%
Ne	16	22.2%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

Z šetření u tohoto dotazu vyplynulo, že téměř všichni zaměstnanci veřejné správy vědí, zda (a jestli) jejich úřad vydal Etický kodex a dokáží jej nalézt.

Graf 6: Způsob seznámení zaměstnanců s Etickým kodexem jejich úřadu



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Interními směrnice tajemníka úřadu	26	36.1%
Neznám etický kodex našeho úřadu	19	26.4%
Personalistou při nástupu do zaměstnání	14	19.4%
Při povinném školení na Magistrátu hl.m. Prahy	13	18.1%

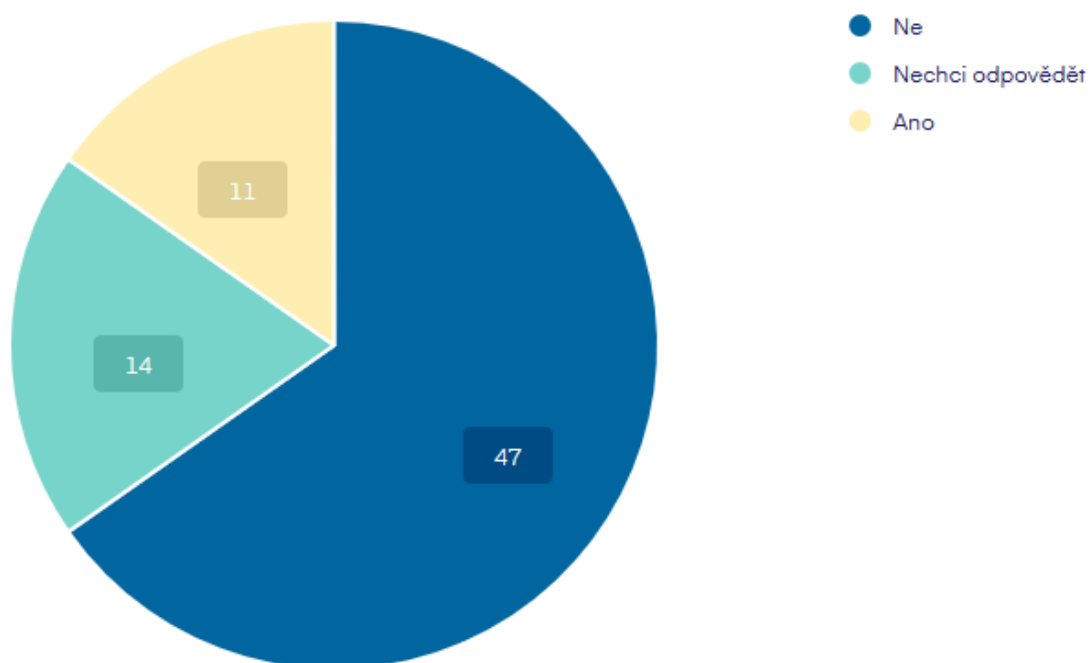
Zdroj: autorka

Pramen: vlastní šetření

### Způsob seznámení zaměstnanců s etickým kodexem jejich úřadu

U této šesté otázky, s otevřenými odpověďmi, kdy byl dotaz směřován na to, jakým způsobem byli zaměstnanci seznámeni s Etickým kodexem převládá odpověď, že byli seznámeni tajemníkem úřadu, což bylo sděleno 36 % dotázaných. V těsném závěsu je ku podivu odpověď zaměstnanců, kteří přiznali, že Etický kodex svého úřadu neznají – těchto je přes čtvrtinu. Shodně následuje seznámení personalistou či Magistrátem hlavního města Prahy.

Graf 7: Zkušenost zaměstnanců úřadu s korupcí



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	47	65.3%
Nechci odpovět	14	19.4%
Ano	11	15.3%

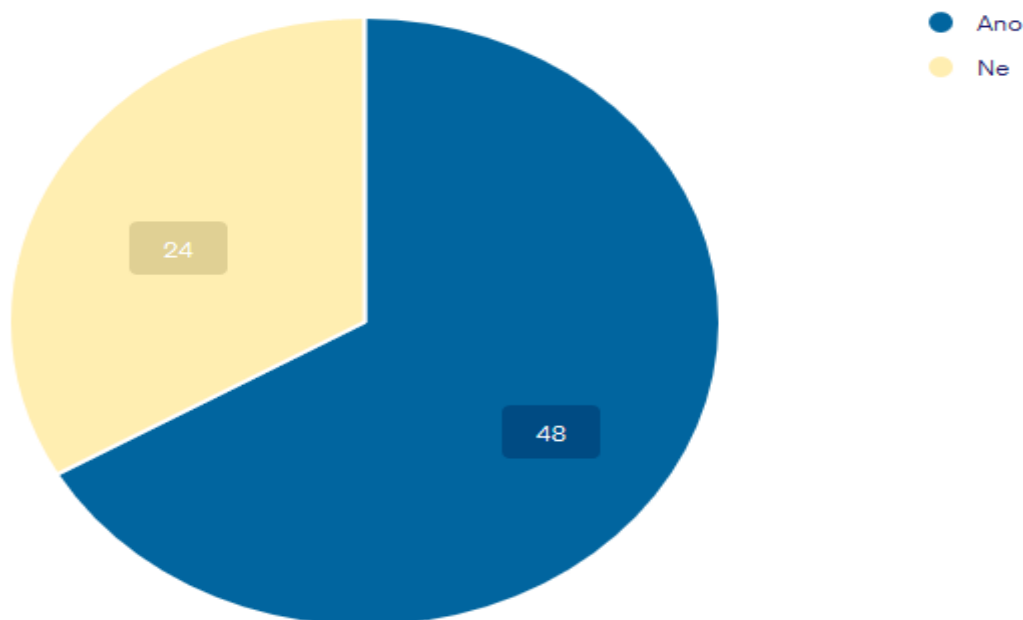
Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

V následující otázce, kdy respondenti uváděli, zda se někdy setkali s korupcí, bylo zjištěno, že 66 % má negativní zkušenost, 15 % respondentů odpovědělo, že ano a 20 % dotázaných odmítlo odpovědět.

### Reakce zaměstnance na nabídku úplatku

Tato osmá otázka byla otevřená, navazující na předchozí dotaz. Z respondentů, kteří přiznali, že se setkali s nabídkou úplatku byly zjištěny reakce typu: *nepřijal/a jsem, neakceptoval/a jsem, odmítl jsem, šel jsem to říct nadřízenému.....* K zamyšlení se nabízí tato odpověď: „*Nabídka nebyla určena pro mne, tak jsem taktně mlčel a doufal, že mi z toho taky něco malého kápne.*“

Graf 8: Zkušenost respondenta s předpojatostí ze strany občanů



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	48	66.7%
Ne	24	33.3%

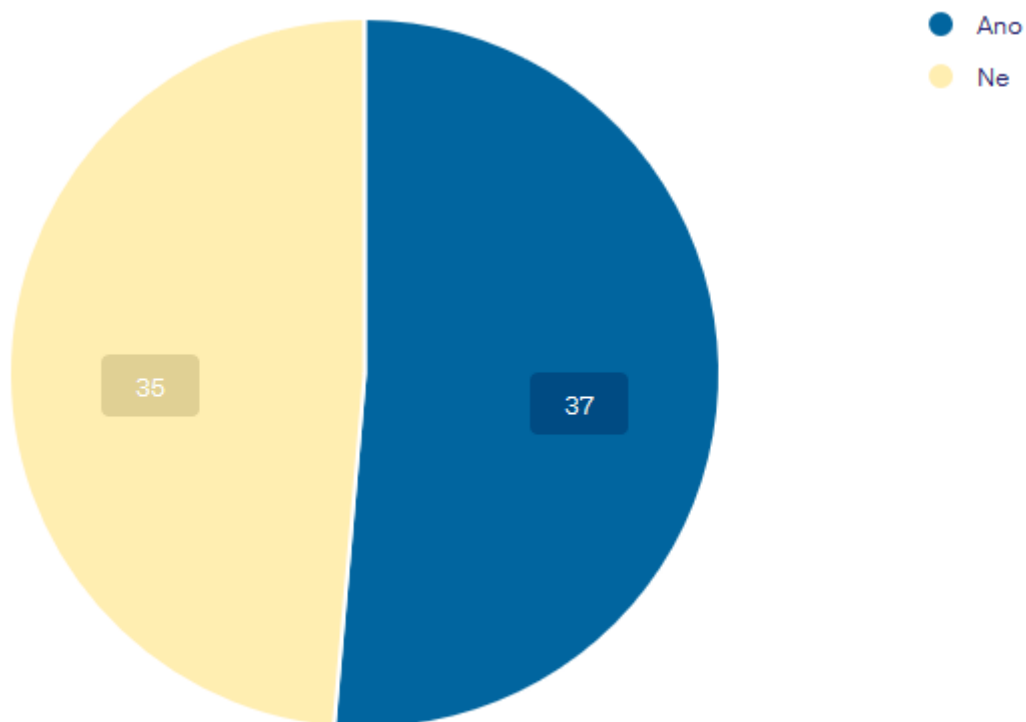
Zdroj: autorka

Pramen: vlastní šetření

U této otázky, kdy bylo zkoumáno, zda stále ještě platí ono zažité klišé z dob minulých, a to, že „co úředník, to úplatný lenoch“ a zda se s tím to zaměstnanci setkávají

odpověděly dvě třetiny dotázaných, že ano. Jedna třetina se s tímto tvrzením nikdy nesešla.

Graf 9: Zkušenost í zaměstnanců úřadu s neetickým chováním ze strany občanů



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	37	51.4%
Ne	35	48.6%

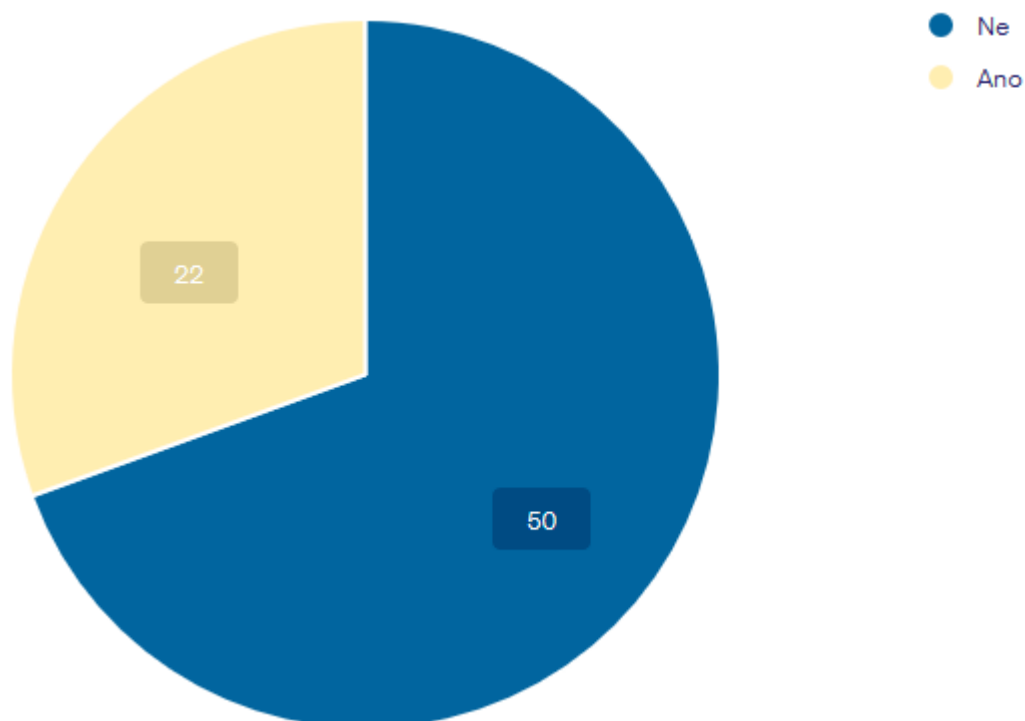
Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

V této otázce bylo zjištěno, že polovina zaměstnanců veřejné správy se setkala a druhá polovina se nesešla s neetickým jednáním od občana/klienta.

### Otázka: Způsob zvládnutí krizových situací při jednání s klienty

Tato otázka byla otevřená, navazující na předchozí dotaz. Respondenti vesměs zvládají pracovat i s klienty, kteří nepřijdou na úřad s dobrou náladou. Z odpovědí zaměstnanců, jak zvládají reakci na tyto situace lze uvést, že jednájí: v klidu, s nadhledem, profesionalitou, zachovávají chladnou hlavu, dotyčným se snaží vše vysvětlit, „odzbójím ho úsměvem,“ „snažím se být asertivní, pokusím klienta vyslechnout a směřovat dialog ke konkrétním možnostem řešení“, „snažím se neoplácet, nebýt útočný, arogantní“, se slušností, s klidem a rozmyslem..... až po pár ne příliš adekvátních reakcí: „pošlu tam kolegyni“, „záleží jakou mám náladu, občas ho vyprovokuji ještě více a to mi udělá radost“. Někteří přiznávají, že tyto situace nezvládají, nesnáší je a bohužel jedna reakce byla i tato: „Oplatím mu to stejně!“

Graf 10: Zkušenost zaměstnanců úřadu s neetickým chováním ze strany spolupracovníků

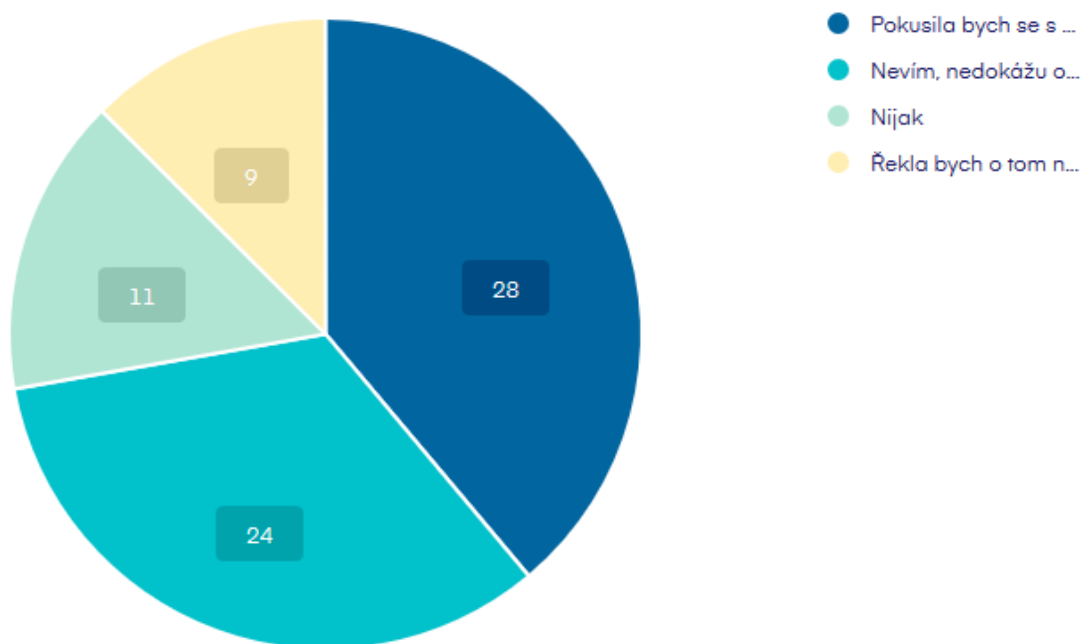


ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	50	69.4%
Ano	22	30.6%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

U této otázky odpověděly přes dvě třetiny dotázaných, že se jejich kolegové nechovají neeticky. 30 % odpovědí bylo, že mají zkušenost i s koley, jejichž chování není vždy etické.

Graf 11: Reakce zaměstnance při potencionálním neetickém jednáním spolupracovníka



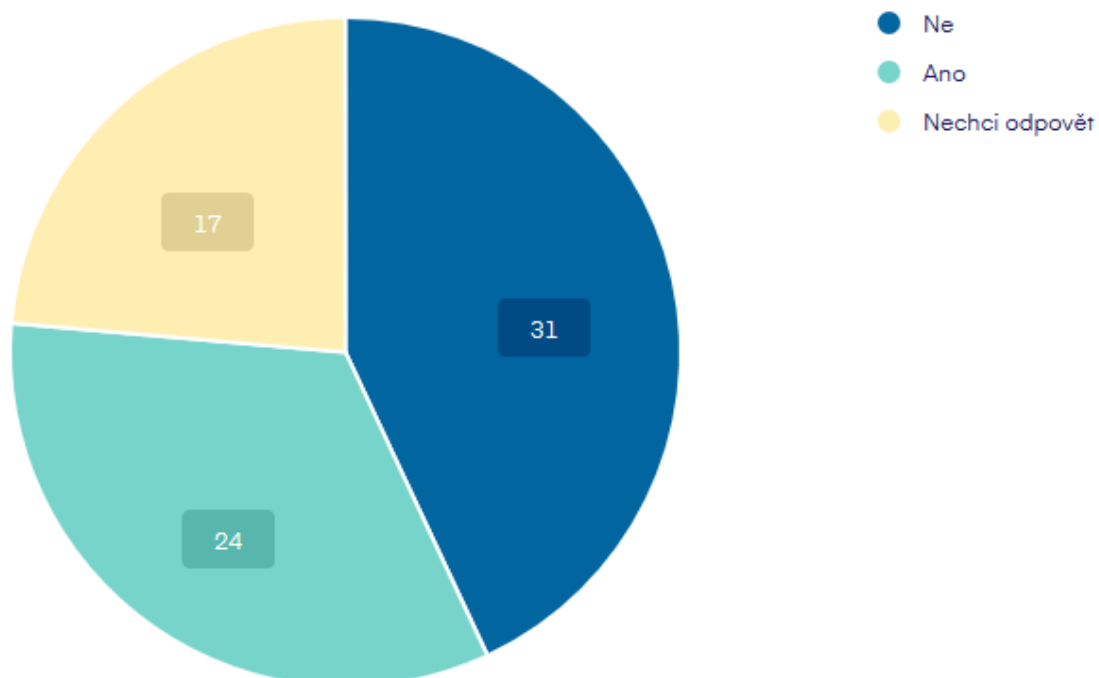


ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Pokusila bych se s ní/ním promluvit	28	38.9%
Nevím, nedokážu odpovědět	24	33.3%
Nijak	11	15.3%
Řekla bych o tom nadřízenému	9	12.5%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

Většina respondentů (39 %) by v případě neetického jednání kolegy/kolegyně pokusila s ním/ní promluvit. 33 % dotázaných vůbec netuší, jak by se v této situaci zachovali. 15 % oslovených by pouze tiše přihlíželo a 12 % by tuto situaci šlo ohlásit nadřízenému.

Graf 12: Zkušenost zaměstnanců úřadu s neetickým chováním ze strany nadřízených

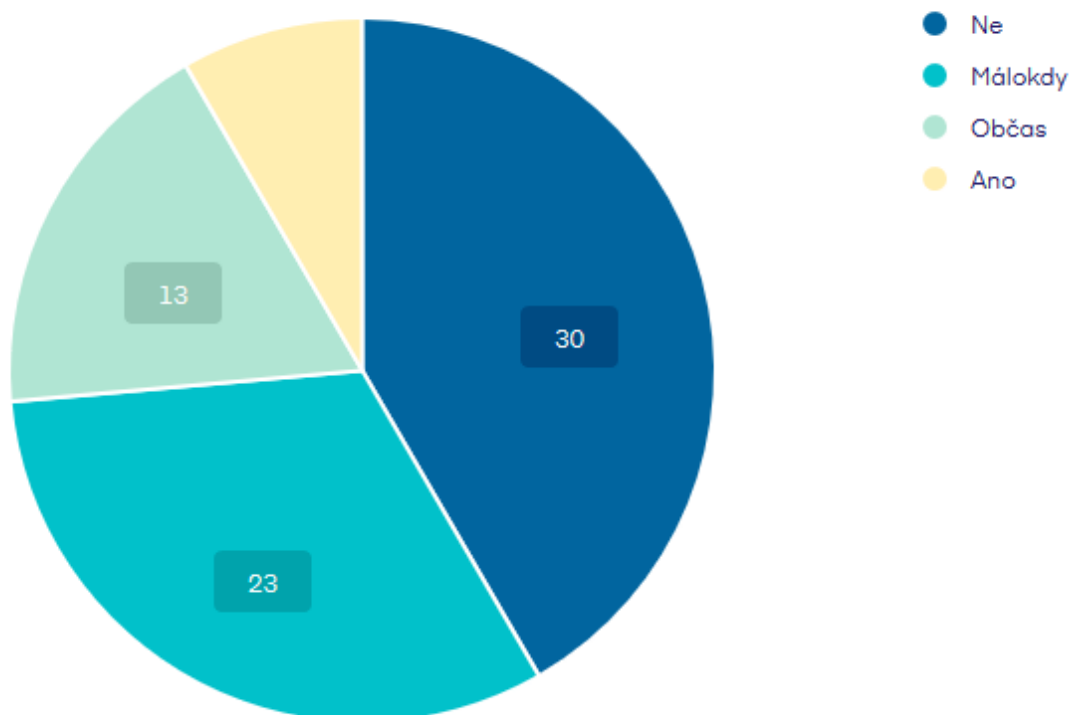


ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	31	43.1%
Ano	24	33.3%
Nechci odpovět	17	23.6%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

Nadřízení zaměstnanci se podle téměř poloviny oslovených nikdy nechovají neeticky. Další třetina dotázaných uvádí, že se s neetickým jednáním nadřízeních setkala. 23 % dotázaných nechce na tuto otázku odpovědět.

Graf 13: Konflikty se spolupracovníky na pracovišti



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	30	41.7%
Málokdy	23	31.9%
Občas	13	18.1%
Ano	6	8.3%

Zdroj: autorka

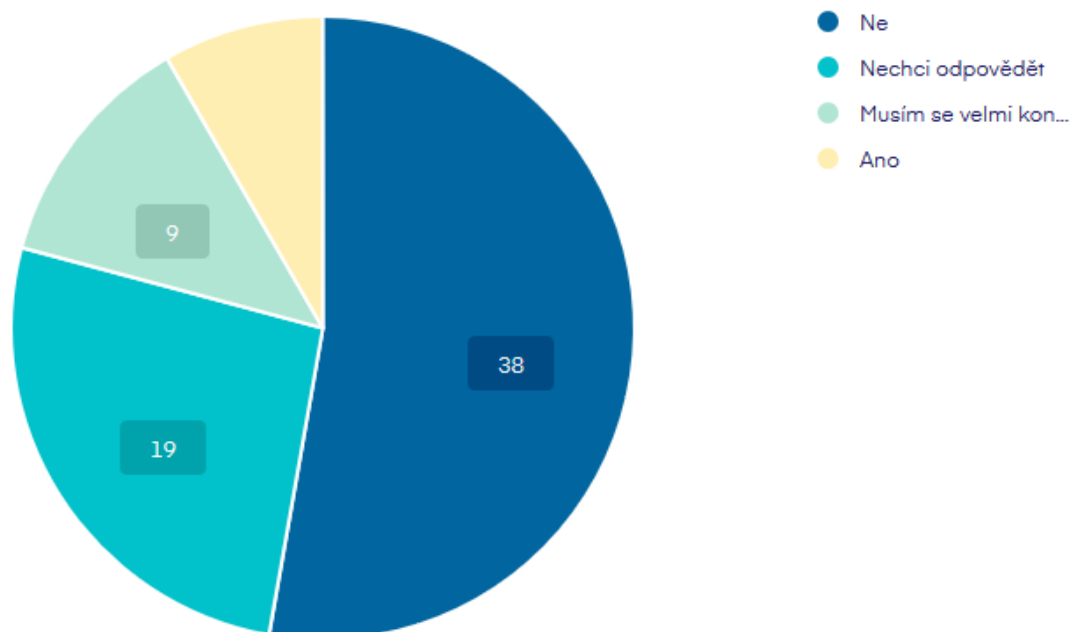
Pramen: vlastní šetření

Z výzkumu vyplynulo, že 41 % respondentů nemá na pracovišti konflikty se spolupracovníky. Třetina odpověděla, že málokdy, 20 % respondentů sdělilo, že se nepohodnou s kolegy občas. Osm procent dotázaných se potýká s konflikty na pracovišti.

### **Řešení konfliktů mezi kolegy**

Tato otevřená, šestnáctá otázka, navazující na předchozí dotaz se týkala respondentů, kteří se mívají konflikty se spolupracovníky a přinesla tyto odpovědi: domluva, mlčení, zapojení vedoucího do konfliktu, ať jej vyřeší, kompromis, společné řešení problému, „pokud se jedná o nedorozumění, snažím se věc vysvětlit, připraven se omluvit“. Ale také tyto názory: „*Já se do ničeho nemíchám, ať si to vyřeší sami*“, „tyto konflikty se podle mého nedají řešit, jsou způsobené "ponorkovou" nemocí“. A nejkurióznější řešení: „*Pošlu je do „někam*“.

Graf 14: Vliv interních vztahů na pracovišti na pracovní výkon



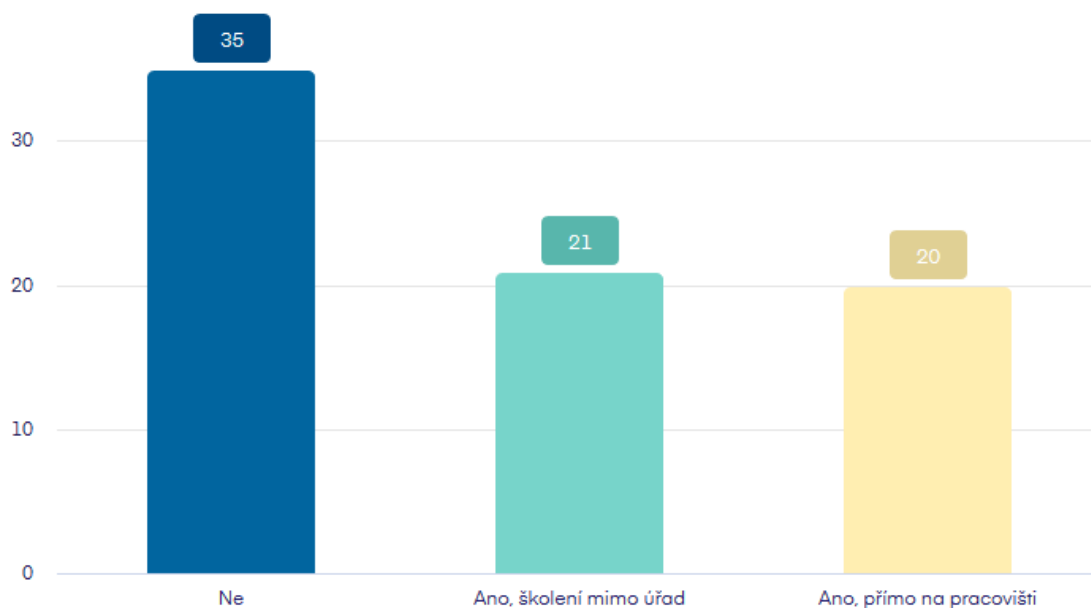
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	38	52.8%
Nechci odpovědět	19	26.4%
Musím se velmi kontrolovat, aby tomu tak nebylo	9	12.5%
Ano	6	8.3%

Zdroj: autorka

Pramen: vlastní šetření

V následující otázce, kdy respondenti uváděli, jestli v případě hádek, konfliktů a nepříjemného klimatu na pracovišti je ovlivněn jejich vztah ke klientům, bylo zjištěno, že 53 % dotázaných toto nikterak neovlivní, 8 % respondentů odpovědělo, že ano, téměř 13 % se musí kontrolovat, aby se toto neodrazilo v jejich chování a jednání, a 26 % dotázaných odmítlo odpovědět.

Graf 15: Organizace školení úřadem k problematice vztahů na pracovišti

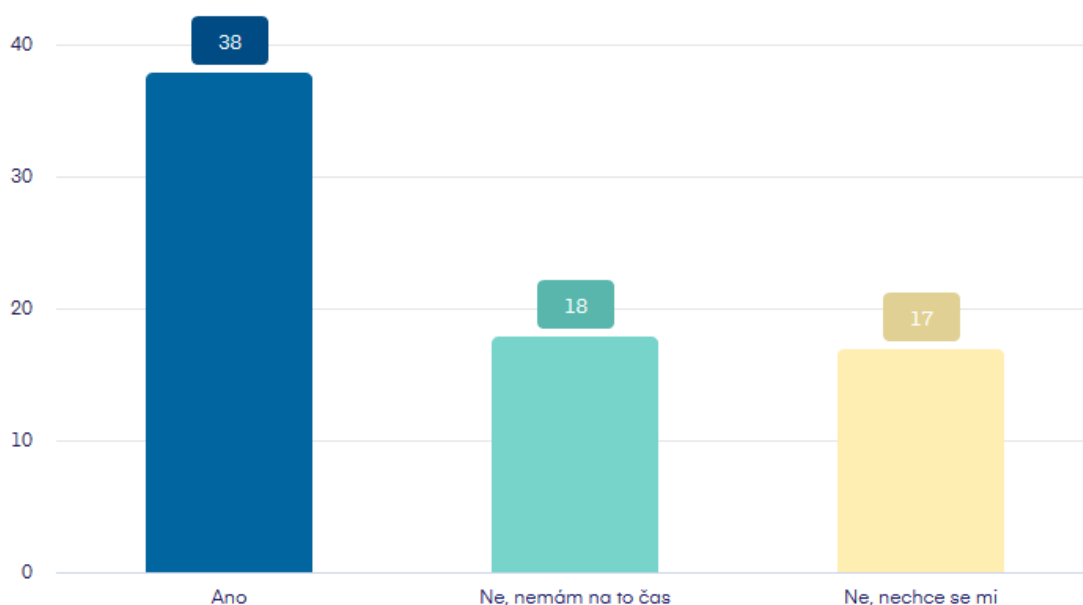


Zdroj: autorka

Pramen: vlastní šetření

U této otázky odpověděla téměř polovina dotázaných, že se jejich úřad neorganizuje žádná školení či semináře, týkající se konfliktů na pracovišti. Téměř třetina respondentů uvedla, že mají možnost absolvovat tato školení přímo na pracovišti, další skoro třetina odpověděla, že školení mají organizovány mimo pracoviště.

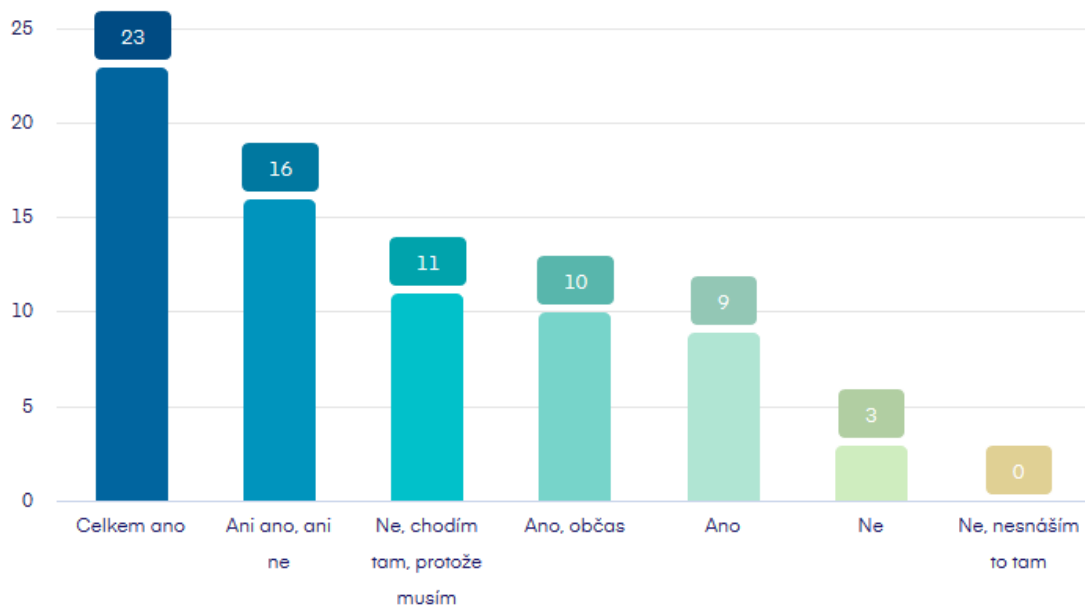
Graf 16: Účast zaměstnance na školení



Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

Z výzkumu, zda v případě, že má zaměstnanec možnost se zúčastnit školení na téma „etika, psychologie či další vzdělávání, tuto možnost využije vyplynulo, že polovina dotázaných se takovýchto školení účastní, druhá polovina nikoliv. 25 % respondentů se neúčastní z časových důvodů, téměř 25 % respondentů se neúčastní, protože se jim nechce takováto školení absolvovat.

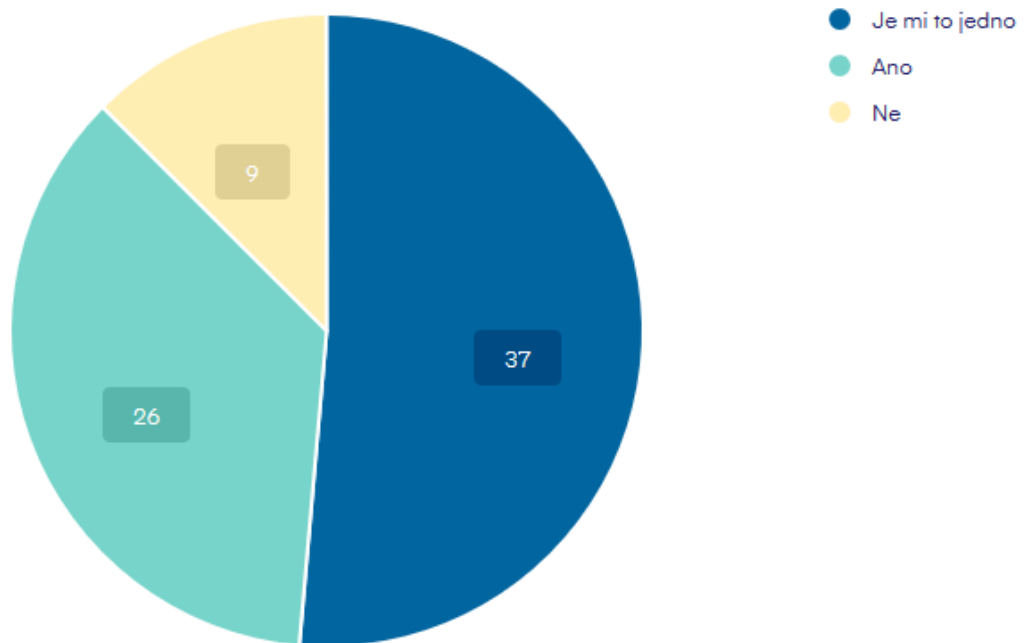
Graf 17: Uspokojení z práce



Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

U této otázky, kdy byli respondenti dotazováni na to, zda chodí do práce rádi, bylo 12 % dotázaných sděleno, že ano, 32 % dotázaných uvedlo, že celkem ano, 22 % uvedlo, že ani ano, ani ne, 14 % chodí do práce rádo pouze občas. Dalších 15 % odpovědělo, že chodí do práce pouze pro to, že musí a 4 % respondentů chodí do práce nerado. Nikdo z dotázaných nevedl možnost, že chodí do práce nerad a že to tam nesnáší.

Graf 18: Hrdost na zaměstnání



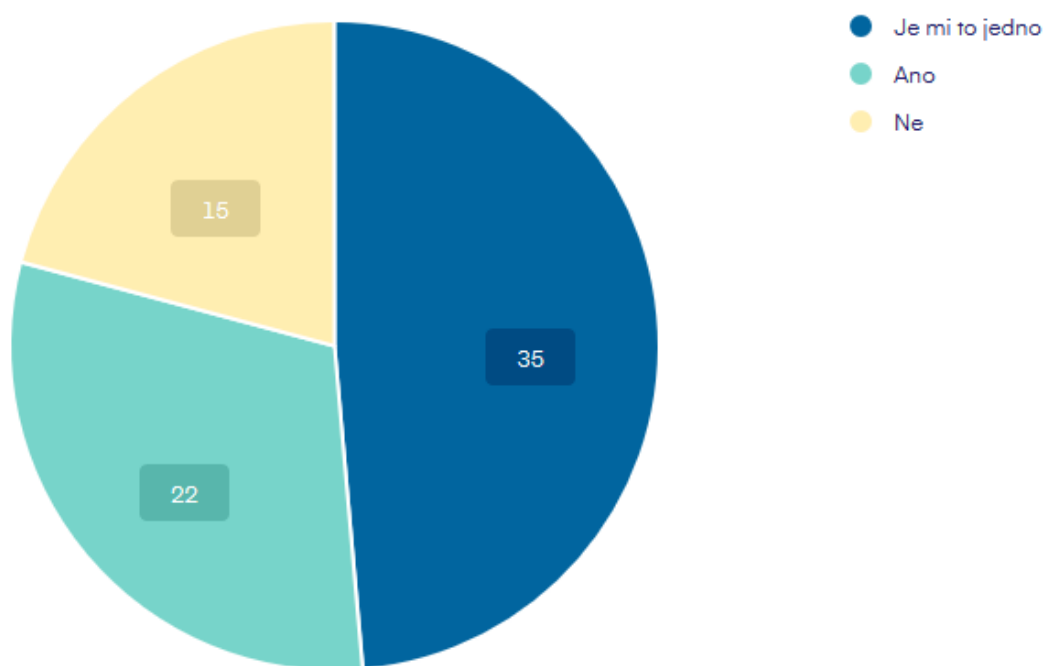
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Je mi to jedno	37	51.4%
Ano	26	36.1%
Ne	9	12.5%

Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření



Předposlední dotaz směřoval k tomu, objasnit, zda jsou zaměstnanci veřejné správy hrdi na to, že pracují právě v tomto sektoru. Polovině z dotázaných nezáleží, kde a pro koho pracují. Více než třetina respondentů je hrdá na své zaměstnání. 12 % naopak nepocítuje hrdost na svůj post.

Graf 19: Obliba vedení či politického managementu u zaměstnanců



Zdroj: autorka  
Pramen: vlastní šetření

U posledního dotazu odpověděla téměř polovina respondentů, na dotaz, zda si váží vedení svého úřadu, že je „jim to jedno“. Třetina zaměstnanců si váží vedení (politického managementu, radních, zastupitelů, tajemníka úřadu a podobně). 20 % si jich naopak neváží.

## **Zhodnocení praktické části a ověření hypotéz**

V praktické části bylo celkově osloveno 100 respondentů. Z tohoto počtu 28 respondentů dotazník nevyplnilo. K vyhodnocení dotazníkového šetření bylo tedy použito celkem 72 dotazníků.

### **Hypotéza 1**

Předpokládám, že většina zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně na úřadech městských částí hlavního města Prahy jsou ženy, středního věku a se středoškolským vzděláním.

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky č. 1, 2 a 3, grafy č. 1, 2 a 3 byla **hypotéza verifikována**.

### **Hypotéza 2**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy je seznámena s etickým kodexem svého úřadu a ví, kde ho mohou nalézt.

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky č. 5 a 6, grafy č. 5 a 6 byla **hypotéza verifikována**.

### **Hypotéza 3**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy se v průběhu své praxe setkala s korupcí.

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky č. 7 a 8, graf č. 7 byla **hypotéza falzifikována**.

### **Hypotéza 4**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy se setkala v průběhu své praxe s neetickým jednáním, buď ze strany klientů, kolegů nebo nadřízených.

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky č. 10, 12 a 14, grafy č. 10, 12 a 14 byla **hypotéza verifikována**.

### **Hypotéza 5**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy se v průběhu své praxe setkala s konfliktem na pracovišti (s kolegou či klientem) a zároveň předpokládám, že jsou zaměstnanci pravidelně školeni, jak v takových situacích jednat.

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky č. 15 a 18, grafy č. 15 a 18 byla **hypotéza falzifikována**.

### **Hypotéza 6**

Předpokládám, že většina zaměstnanců úřadů městských částí hlavního města Prahy je hrdá na to, že jsou zaměstnanci veřejné správy, váží si vedení (ať už tajemníka úřadu či politického managementu) a že chodí do práce víceméně rádi.

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky č. 20, 21 a 22, grafy č. 20, 21 a 22 byla **hypotéza verifikována**.

## **5.4 Doporučení na základě výsledků výzkumu**

Na základě porovnání teoretických poznatků s výsledky výzkumu byla formulována následující doporučení, která by měla přispět ke zvýšení kvality veřejné správy:

Ve veřejné správě pracují převážně ženy, což se může nepříznivě projevat v pracovním kolektivu.

Nejvyšší dosažené vzdělání úředníků a zaměstnanců veřejné správy je středoškolské. Pro zvýšení kvality poskytovaných služeb by bylo žádoucí zaměstnance nadále vzdělávat a pro některé specifické funkce by bylo záhodno zvýšení vzdělání na vyšší odborné či vysokoškolské. Personální oddělení by mělo udržovat systém průběžného vzdělávání stávajících zaměstnanců.

Přestože tři čtvrtiny zaměstnanců uvedly, že ví, kde mohou nalézt Etický kodex svého úřadu, považuji toto zjištění za nedostatečné. Doporučením by tedy bylo zaměstnance průběžně informovat, ať už vedoucími pracovníky, či interními směrnici tajemíky úřadů, případně rozšířit kompetence personálních oddělení na vzdělávání v oblasti etiky, neboť personalisté mají k zaměstnancům nejbližší.

V této souvislosti se odkazuji i na výzkum, při němž jsem zjišťovala, vydání Etických kodexů úřady městských částí v Praze a jejich prezentaci. Vzhledem k tomu, že ne všechny úřady městských částí mají své Etické kodexy publikovány viz tabulka číslo 1, bylo by více než záhodno s tímto faktem naložit například formou školení, na kterých by byla funkce Kodexu vysvětlena, včetně jeho dopadu na chování zaměstnanců.

Za pozitivní považuji, že se pouze 15 % zaměstnanců úřadů setkala s nabídkou úplatku a že jej nikdo z nich nepřijal.

Více než polovina zaměstnanců úřadů se někdy setkala s předsudkem o „lenosti a nepříjemnosti“ úředníků. Je tedy na nich samotných, aby se vynasnažili o změnu názoru veřejnosti. Jedním z nástrojů je dodržování Etického kodexu a dodržování odpovědnosti za dobré jméno úřadu.

Problematika jednání zaměstnanců s občany/klienty a školení v této oblasti je rovněž v kompetenci personálních oddělení. V této souvislosti by zaměstnancům, kteří nemají chuť k dalšímu vzdělávání, což také u některých dotázaných vyplynulo z průzkumu, by mohl být nápomocen Etický kodex.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zpracována na téma Etika zaměstnanců ve veřejné správě. Veřejná správa významným způsobem ovlivňuje chod společnosti a je pojmána jako služba široké veřejnosti, jejím primárním posláním je vykonávat a realizovat právem uloženou povinnost, kterou má z titulu svého postavení veřejnoprávního subjektu. Pro kvalitní výkon veřejné správy jsou základními předpoklady, společně představiteli politického managementu, úředníci a zaměstnanci, kteří splňují jak odborné, tak i etické požadavky.

Cílem diplomové práce bylo vymezit teoretická východiska etického chování ve veřejné správě.

V první kapitole jsem se věnovala charakteristice veřejné správy s definicí jejích cílů a posláním, jež ve společnosti plní. Popsala jsem systém veřejné správy, státní správu a samosprávu. Vymezila jsem pojmy veřejná správa, její součásti, funkce a principy, a historická hlediska etiky ve veřejné správě.

V druhé kapitole jsem objasnila pojmy spojené s etikou, vztahem etiky a práva a problémy etiky. Rozebrala současný etický problém – korupci, její definici, souvislosti, boj s korupcí, nástroje jejího potírání – etické kodexy, a výchova k etickému chování. Zaměřila jsem se na to, jak se korupce může dotknout úředníků a zaměstnanců veřejné správy z hlediska přestupků a trestných činů.

Dále jsem popsala etické kodexy z pohledu jejich vzniku, jejich funkcí a dodržování, a nástin postupného formování kodexů v prostředí České republiky.

Podrobněji jsem se zabývala Etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy, Etickým kodexem zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu hlavního města Prahy a v neposlední řadě Etickým kodexem – nařízením tajemníka Úřadu městské části Praha 17.

Ve třetí kapitole mé diplomové jsem se zaměřila úředníky a zaměstnance veřejné správy, jejich etický profil, povinnosti úředníků, včetně vzdělávání zaměstnanců. Popsala jsem etiku úředníků i vedoucích zaměstnanců a vzdělávání úředníků a zaměstnanců v oblasti

etiky. Tuto kapitulu jsem doplnila průzkumem na Úřadech městských částí hlavního města Prahy, zda má každý Úřad svůj Etický kodex a zda je zveřejněn.

Ve čtvrté kapitole jsem popsala konflikt, etiku konfliktu a jeho řešení.

Cíl teoretické části diplomové práce byl naplněn.

Cílem praktické části bylo realizovat kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření a ověřit hypotézy.

V páté kapitole, jsou prezentovány výsledky provedeného výzkumu. Výzkum byl prováděn dotazníkovým šetřením. Mezi úředníky a zaměstnance Úřadů městských částí v Praze, které jsou podřízeny Magistrátu hlavního města Prahy bylo rozesláno 100 dotazníků, ze kterých se mi vrátilo 72 vyplněných.

V závěru mé diplomové práce jsem zhodnotila přínos etických kodexů, a jejich dodržování, uplatňování etického chování, vzdělávání zaměstnanců jak v oblasti etiky, tak v oblasti psychologie.

Cíl praktické části diplomové práce byl naplněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

Usnesení vlády č. 331/2012, o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců

veřejné správy

BALÍK, S. *Komunální politika. Obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2908-4.

BENEŠ, M. *Andragogika. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy. 2.* aktualizované vydání. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2019. ISBN 978-80-86976-29-7.

BŘEŇ, J. *Základní charakteristika státní správy*. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2017. ISBN 978-80-86976-44-0.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA. 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.

HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.

KÁŇA, P. *Základy veřejné správy. 2.* aktualizované vydání. Ostrava: Montanex, 2014. ISBN 978-80-7225-407-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4.* rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde a.s., 2007. ISBN 80-7201-665-5.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-735-7338-4.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- PAVLIŠOVÁ, R. a spol. *Občan proti korupci. Příručka občanské protikorupční obrany*. Praha: Transparency International – Česká republika, únor 2013. ISBN 978-80-87123-19-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PLAMÍNEK, J., 2006. *Jak řešit konflikty*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1591.
- PLAMÍNEK, J., 1994. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- PROROK, V., LISA, A., 2011. *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3027-1.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-9.
- SOKOL, J., 2014. *Etika, život, instituce*. Praha: Vyšehrad. 2014. ISBN 978-80-7429-223-1.
- VETEŠKA, J. *Přehled Andragogik - Úvod do studia vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1029-9.
- ZLÁMAL, J. *Didaktika procesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-79-2.



### **Seznam článků z časopisů**

PUTNOVÁ, A., BOHATÁ, M., RAŠTICOVÁ, M. Etika: O čem se nemluví ve veřejné správě. *Veřejná správa*. 2019, roč. 21, č. 17, s. 19-21. ISSN: 1213-6581 0027-8009.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BUČEK, J. *Sublocal Decentralisation – the Case of Slovak Big Cities*. Environment and Planning C: Government and Policy, 2000. ISBN 978-0754617-044.

FUKUYAMA, F. *Why There Is No Science of Public Administration*. Journal of International Affairs, 2004, vol. 58, no. 1. ISSN 1460-3713.

GALTUNG, J., 2007. *Konflikte und Konfliktlösungen*. BDR, Homilius 2007. ISBN 9783897066021.

SHEERAN, J. P. *Ethics in Public Administration: A Philosophical Approach*. Westport. Praeger Publishers, 1993. ISBN 0-275-91311-9.

### **Seznam použitých příruček**

HLAVNÍ MĚSTO PRAHA. *HLAVNÍ MĚSTO PRAHA – PŘÍRUČKA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE*.

NEZHYBA, J. a kolektiv. *Právem proti korupci*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Ekologický a právní servis, 2012.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Evropský kodex řádné správní praxe*. [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/cs/3510>

HAŇKA, M. *Tak trochu o etice, morálce a právu*. [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost/uvaha-tak-trochu-o-etice-moralce-a-pravu.A181103\\_204317\\_p\\_spolecnost\\_wag](https://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost/uvaha-tak-trochu-o-etice-moralce-a-pravu.A181103_204317_p_spolecnost_wag)

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwg3bmqm&q=etick%C3%BD+kodex&ok.x=0&ok.y=0>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *SPOLEČNĚ PROTI KORUPCI. Protikorupční manuál pro občany*. Ministerstvo vnitra, 2011. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/protikorupcni-manual-591265.aspx>

Trestní zákoník - 40/2009 Sb. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40#cast2-hlava10-dil2>

Veřejný ochránce práv. *Principy dobré správy*. [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/principy-dobre-spravy/>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma správy .....	14
Obrázek 2: Schéma veřejné správy .....	16

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy korupce .....	29
Tabulka 2: Etické kodexy Úřadů městských částí v Praze .....	46

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví .....	70
Graf 2: Věk .....	71
Graf 3: Dosažené vzdělání .....	72
Graf 4: Délka zaměstnání .....	73
Graf 5: Povědomí zaměstnanců o umístění Etického kodexu daného úřadu .....	74
Graf 6: Způsob seznámení zaměstnanců s Etickým kodexem jejich úřadu .....	75
Graf 7: Zkušenost zaměstnanců úřadu s korupcí .....	76
Graf 8: Zkušenost respondenta s předpojatostí ze strany občanů .....	77
Graf 9: Zkušenost i zaměstnanců úřadu s neetickým chováním ze strany občanů ...	78
Graf 10: Zkušenost zaměstnanců úřadu s neetickým chováním ze strany spolupracovníků .....	79

Graf 11: Reakce zaměstnance při potencionálním neetickém jednáním spolupracovníka .....	80
Graf 12: Zkušenost zaměstnanců úřadu s neetickým chováním ze strany nadřízených .....	81
Graf 13: Konflikty se spolupracovníky na pracovišti .....	82
Graf 14: Vliv interních vztahů na pracovišti na pracovní výkon .....	84
Graf 15: Organizace školení úřadem k problematice vztahů na pracovišti .....	85
Graf 16: Účast zaměstnance na školení .....	86
Graf 17: Uspokojení z práce .....	87
Graf 18: Hrdost na zaměstnání .....	88
Graf 19: Obliba vedení či politického managementu u zaměstnanců .....	89

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

**Dotazník k diplomové práci Etika úředníků a zaměstnanců veřejné správy**

1. Dotaz na pohlaví?
2. Dotaz na věk?
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
4. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě/samosprávě?
5. Víte, kde můžete nalézt Etický kodex Vašeho úřadu?
6. Jakým způsobem jste byl/a seznámen/a s Etickým kodexem Vašeho úřadu?
7. Setkal/a jste se někdy s korupcí?
8. Pokud Vaše odpověď na předchozí otázku byla ANO, jak jste na nabídku úplatku reagoval/a?
9. Setkal/a jste se někdy s tvrzením, že úředníci jsou v České republice považováni za "líné, nepříjemné, úplatné....."?
10. Setkala/a jste někdy na Vašem pracovišti s neetickým chováním ze strany občanů?
11. Jakým způsobem zvládáte situaci, pokud musíte jednat s klientem, který přijde na úřad "nenalozen, rozezlen, je útočný, arogantní ..... apod."?
12. Setkala/a jste někdy na Vašem pracovišti s neetickým chováním ze strany spolupracovníků?
13. Pokud by se Váš kolega/kolegyně zachoval/a neeticky, jak byste zareagoval/a?
14. Setkala/a jste někdy na Vašem pracovišti s neetickým chováním ze strany nadřízených?
15. Dochází na Vašem pracovišti často ke konfliktům mezi kolegy?

16. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO - jak se Vám daří tyto konflikty řešit?
17. Ovlivní "nepříznivé klima na pracovišti mezi kolegy" Vaše jednání s klienty?
18. Organizuje Váš úřad školení/přednášky/semináře k problematice konfliktů na pracovišti?
19. Pokud máte možnost školení/semináře/přednášky na téma "etika, psychologie, další vzdělávání, apod." ..... účastníte se?
20. Chodíte do práce rád/a?
21. Jste hrdý/hrdá na to, že jste zaměstnán/a ve veřejné/samosprávě?
22. Vážíte si vedení/politického managementu Vašeho úřadu?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Iveta Kočová**

**Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Etika zaměstnanců veřejné správy**

**Rok: 2020**

**Počet stran textu bez příloh: 84**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 28**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**