

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Lucie Rygrová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vedení veřejné organizace jako determinant etiky  
Bakalářská práce

2022

Lucie Rygrová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Rygrová**  
Osobní číslo: **E19078**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Veřejná ekonomika a správa**  
Téma práce: **Vedení veřejné organizace jako determinant etiky**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analýza vedení – „leadershipu“ a jeho role při podpoře etiky v organizaci. V rámci zvoleného prostředí zkoumat, jak zvolené faktory vedení ovlivňují etické chování zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu provést diskusi a návrh případných doporučení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů týkajících se zkoumané oblasti.
- Analýza vedení v prostředí veřejné správy a etiky.
- Výzkum dopadů vedení na etiku v rámci zvoleného prostředí.
- Shrnutí poznatků, jejich diskuse a případné návrhy možných doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*. 2. vydání, Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd ČR, 292 s. 1994. ISBN 80-200-0917-5.  
HENDRYCH, D. *Správní věda*. 4. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Wolters Kluwer, a.s., 244 s. 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.  
KRBOVÁ, J. *Moderní management ve veřejné správě*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, a.s., 144 s. 2018. ISBN 978-80-7552-745-5.  
MENZEL, D. C. *Ethics management for public and nonprofit managers: leading and building organizations of integrity*. 3. vydání, New York; London: Routledge/Taylor, 304 s. 2017. ISBN 978-1-138-19016-0.  
ŠPAČEK, D. *Public Management v teorii a praxi*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 376 s. 2016. ISBN 978-80-7400-621-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Fuka, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Jan Fuka, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem „Vedení veřejné organizace jako determinant etiky“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Lucie Rygrová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Poděkování věnuji především mému vedoucímu práce Ing. Janu Fukovi, Ph.D. za ochotu, trpělivost a odbornou pomoc při vedení práce. Dále děkuji celé mé rodině za stálou a pevnou podporu při studiu a Tomovi za pomocné rady a poskytnutí opory nejen během studia, ale zejména při psaní bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce je analýza vedení a jeho role při podpoře etiky v organizaci. V prostředí samosprávy je zkoumáno, jak zvolené faktory vedení ovlivňují etické chování zaměstnanců. V práci jsou vysvětleny základní pojmy spojené se zkoumanou problematikou. Následuje analýza zvolené organizace v souvislosti s etickým chováním a leadershipem. Na základě výsledků je provedena diskuse a návrh doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*veřejné organizace, etika, vedení, obec*

## **TITLE**

*Public organization management as a determinant of ethics*

## **ANNOTATION**

*The aim of the bachelor thesis is the analysis of management and its role in supporting ethics in the organization. In the municipal government it is examined how selected management factors influence the ethical behaviour of employees. The thesis explains the basic concepts associated with the researched issue. The following part is an analysis of the selected organization in relation to ethical behaviour and leadership. Based on the results, a discussion and draft recommendations are made.*

## **KEYWORDS**

*public organizations, ethics, management, municipality*

# OBSAH

SEZNAM TABULEK .....	9
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	13
1.1 Význam, cíl a rozdělení veřejné správy .....	13
1.2 Státní správa .....	13
1.2.1 Ústřední státní správa.....	14
1.2.2 Územní státní správa .....	14
1.3 Samospráva.....	14
1.3.1 Zájmová samospráva.....	14
1.3.2 Územní samospráva .....	15
2 ETIKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	19
2.1 Principy OECD pro řízení etiky ve veřejné správě .....	19
2.2 Etické kodexy .....	21
2.3 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy v ČR .....	21
2.4 Použití a právní vymahatelnost etického kodexu ČR.....	23
2.5 Infrastruktura etiky ve veřejné správě .....	23
3 MANAGEMENT A LEADERSHIP .....	26
3.1 Management a leadership ve veřejné správě.....	28
3.2 Etika a management .....	32
4 VÝZKUM VE ZVOLENÉM PROSTŘEDÍ.....	35
4.1 Výběr obce.....	35
4.2 Výzkum ve městě Bílina .....	40
5 SHRNUÍ, DISKUSE A NÁVRH DOPORUČENÍ .....	44
ZÁVĚR .....	46
POUŽITÁ LITERATURA .....	47
PŘÍLOHA A – ROZHOVOR S TAJEMNÍKEM, ING. LADISLAVEM KVĚCHEM, MĚSTO BÍLINA V ÚSTECKÉM KRAJI .....	51



## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1:</b> Principy OECD pro řízení etiky ve veřejné správě .....	20
<b>Tabulka 2:</b> Reakce následovníků na zadané úkoly .....	28
<b>Tabulka 3:</b> Efektivita leadera.....	31
<b>Tabulka 4:</b> Ratingové hodnocení.....	36

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Rozdělení veřejné správy .....	13
<b>Obrázek 2:</b> Model etického rozhodování .....	24
<b>Obrázek 3:</b> Obec Bílina spadající do okresu Teplice, kraje Ústeckého .....	40

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ORP	obec s rozšířenou působností
ÚSC	územně samosprávný celek
NPM	New Public Management
NPS	New Public Services
GG	Good governance
PPP	Public Private Partnership
CAF	Common Assessment Framework
tzv.	takzvaně
Sb.	Sbírka zákonů
např.	například
popř.	popřípadě
atd.	a tak dále
mj.	mimo jiné
BSC	Balanced Scorecard
TQM	Total Quality Management
ČR	Česká republika
PS	Poslanecká sněmovna
MA21	Místní agenda 21
NSZM ČR	Národní síť Zdravých měst České republiky
IS	informační systém
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
MÚ	městský úřad
SMO ČR	Svaz měst a obcí České republiky

## ÚVOD

Zaměstnanci veřejných organizací by měli vystupovat jako vzor pro ostatní občany. Otázkou však zůstává, jaký vliv má podpora etického chování a vedení vedoucích pracovníků veřejné správy na jejich podřízené zaměstnance. Cílem této bakalářské práce je analyzovat roli vedení při podpoře etiky ve vybrané organizaci. Účelem analýzy je prozkoumat faktory vedení, které ovlivňují etické chování zaměstnanců v rámci zvoleného prostředí.

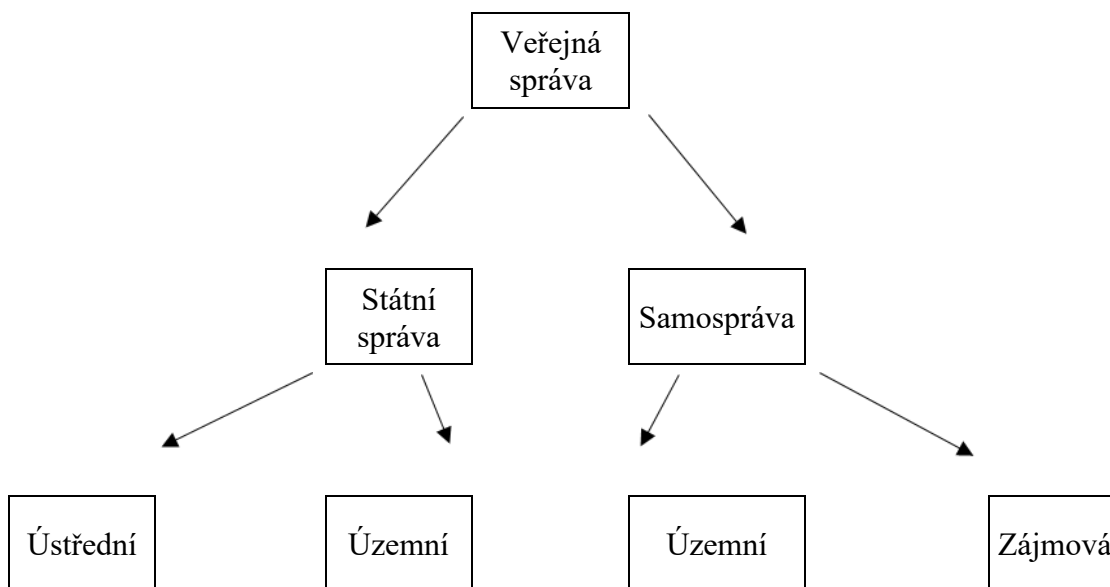
Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole je popsána veřejná správa a související pojmy. Hlavní důraz je kladen především na obce v souvislosti s tématem práce. Následující, druhá, kapitola je věnována etice a jejímu uplatnění, postupně jsou zahrnuty i etické kodexy, jejich využití, vymahatelnost a vzdělávání veřejných zaměstnanců. Ve třetí kapitole je popsán management jako důležitý prvek etického vedení ve veřejné správě. Za popisem managementu následuje vymezení leadershipu a pojednání o vztazích leadera s jeho následovníky. V další části je management propojen s veřejnou správou, kde jsou zmíněny tři základní styly vedení, které mohou být uplatňovány. V souvislosti managementu a etiky je vysvětlen koncept 3E, u kterého by bylo vhodné dodat čtvrté E (ethics). V této kapitole jsou vymezeny i instituty související s řešením či zamezením etických problémů organizace, jako je např. whistleblowing, řízení rizik, etický a sociální audit atd. Čtvrtá kapitola se zabývá především způsobem výběru obce a vymezením výběrových indikátorů. Na provedení výběr pomocí čtyř indikátorů navazuje výzkum ve městě Bílina, který byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru s tajemníkem úřadu. Tento rozhovor je rozepsán do třech dílčích částí podle vzájemné souvislosti pokládaných otázek. V závěrečné kapitole se nachází shrnutí celé práce a diskuse k provedené analýze. Následně je uveden návrh doporučení pro zlepšení v prostředí zkoumaného městského úřadu Bílina, který byl zhotoven na základě zjištěných informací z polostrukturovaného rozhovoru a teoretických poznatků.

# 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

První kapitola bude věnována vymezení základních pojmů týkajících se oblasti veřejné správy, jejího významu, cíle a rozdělení na státní správu a samosprávu. Dále bude zaměřeno více pozornosti na územní samosprávu.

## 1.1 Význam, cíl a rozdělení veřejné správy

„Veřejná správa je správa lidské společnosti zorganizované ve stát se státním zřízením“ (Káňa, 2007). Její počátky se datují už v období práva římského (administratio rei publica) (Káňa, 2007). Horzinková (2010) veřejnou správou rozumí „správu veřejných záležitostí vykonávanou veřejnými subjekty veřejné správy a jejich orgány.“ Podle Hendrycha (2014) je dnes veřejná správa chápána spíše jako služba nebo governance (vedení). V rámci širšího pojetí se jedná o aktivní přístup společnosti k veřejné správě, ze které pak čerpá vlastní prospěch. Význam a cíl veřejné správy bývá spatřován zejména v kvalitním poskytování veřejných služeb ve veřejném zájmu, za pomoci financí z veřejného rozpočtu a s využitím veřejného majetku. V současné době je na území České republiky (ČR) veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu, což je považováno za projev demokracie státu (Hendrych, 2014).



**Obrázek 1:** Rozdělení veřejné správy (zpracováno dle Horzinková, 2010)

## 1.2 Státní správa

Státní správa je vykonávána státem a dělí se podle své působnosti na ústřední a územní státní správu (Horzinková, 2010).

### **1.2.1 Ústřední státní správa**

V případě ústřední státní správy jde především o výkon ministerstev a jiných správních orgánů, kdy jejich působnost vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (Česko, 1969). Tyto správní úřady mají celostátní působnost a jejich postavení je zakotveno v Ústavě ČR. Kromě ministerstev se na výkonu ústřední státní správy podílí vláda, která především kontroluje ústřední správní orgány, a prezident, který jmenuje předsedu a členy vlády. Jako podpůrný orgán vlády vystupuje Úřad vlády České republiky, který je řízen vedoucím, jenž byl jmenován vládou. Tento úřad plní úkoly spojené s organizačním zabezpečením vlády (Horzinková, 2010).

### **1.2.2 Územní státní správa**

Výkon územní státní správy se dělí na výkon přímý a nepřímý. V případě přímého výkonu se jedná o výkon státní správy pomocí její hierarchie (např. finanční úřady). U nepřímého výkonu se využívá přenesené působnosti na nižší jednotky státní správy (např. obecní úřady). V dalším rozdělení se územní státní správa dělí na správu s všeobecnou působností (obce a kraje) a na správu specializovanou (dekoncentrované úřady) (Horzinková, 2010).

## **1.3 Samospráva**

Samospráva je druhou částí veřejné správy. Nevykonává ji stát, ale pověřené orgány, které za její výkon nesou samostatnou odpovědnost. Dá se tedy říct, že samospráva je tzv. podporou demokracie státu a je zakotvena v Ústavě ČR v hlavě sedmé. Služby samosprávy se také dají dále rozdělit, a to na výkon zájmové a územní samosprávy (Hendrych, 2014).

### **1.3.1 Zájmová samospráva**

Mezi subjekty zájmové samosprávy v ČR lze zařadit veřejné vysoké školy a vedle nich i stavovské komory s obligatorním nebo fakultativním členstvím (Hendrych, 2014). Členové profesních komor jsou během svého výkonu vázáni právními předpisy a stavovskými předpisy. Jejich členství v profesních komorách vzniká na základě splnění určitých předpokladů a je také podmíněno placením příspěvku, který je pro všechny členy povinný. Úkolem orgánů těchto komor je kontrola výkonu daných úkonů, v případě porušení některého z předpisů mají právo členům udělit kárný postih (Horzinková, 2010).

### 1.3.2 Územní samospráva

V případě územní samosprávy se jedná o území obcí a krajů, které vykonávají samostatnou nebo přenesenou působnost. Ústava ČR (Česko, 1993) předpokládá, že obce jsou těmi základními územními samosprávnými celky (ÚSC) a kraje pak těmi vyššími (Hendrych, 2014).

*„Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů, který tvoří územní celek, vymezený hranicí obce. Obec je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek“* (Hendrych, 2014). Obce usilují o kvalitní rozvoj a uspokojování potřeb svých občanů, v právních vztazích vystupují svým jménem a zároveň nesou i odpovědnost za své činy. Obec je veřejnoprávní korporací a řídí se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) (Česko, 2000), který určuje jednotlivé pravomoci a povinnosti obcí, a zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze (Česko, 2000). Obce také disponují svým majetkem a jejich hospodaření je kontrolováno každý rok krajským úřadem. Samostatnou působnost vykonávají za pomoci vydávání obecně závazných vyhlášek, dodržování veřejného pořádku nebo třeba hospodaření s majetkem. Podle velikosti obce se určuje, jakým typem územní jednotky obec bude a jaké orgány zřídí či nezřídí. Podle velikostní kategorizace se jedná o:

- obce,
- městyse,
- města,
- statutární města,
- hlavní město Prahu (Hendrych, 2014).

Velikost obcí se v průběhu let může samozřejmě měnit příčinou slučování obcí, připojením obce k obci jiné nebo tvorbou dalších nových obcí (Hendrych, 2014).

V případě vyššího počtu obyvatel, než jsou 3 000, má obec možnost podat návrh na zařazení do kategorie město, který předseda PS potvrdí po tom, co obdrží vyjádření vlády. S postupem času byl v roce 2006 do této kategorizace zařazen i městys, který se svou velikostí nachází mezi malou obcí a městem. Obec se jím může stát stejným způsobem jako městem. Kategorizací větších měst jsou tzv. statutární města, která se dělí na obvody a městské části. Z důvodu velikosti jsou jednotlivé úseky vedeny vlastními orgány. Výjimku této kategorie zastává hlavní město Praha, poněvadž zastřešuje funkci hlavního města ČR, kraje, ale i statutárního města. Za orgány obce je považováno:

- zastupitelstvo obce,

- rada obce,
- starosta,
- obecní úřad
- a zvláštní orgány obce (tajemník) (Čmejrek a Čopík, 2016).

Velikost zastupitelstva obce je přizpůsobena počtu obyvatel žijících v dané obci. Počet zastupitelů se pohybuje v rozmezí 5–55 členů s podmínkou lichého počtu. Členové jsou povinni účastnit se na zasedání zastupitelstva, která jsou řízena starostou. Zasedání se uskutečňuje nejméně každý čtvrtrok nebo v případě potřeby. Všechna zasedání jsou dostupná veřejnosti a z každého z nich se pořizuje zápis. Výkon zastupitelstva se odvíjí na základě samostatné působnosti a v jeho kompetenci je například vydávání obecně závazných vyhlášek, projednání a schválení programu pro rozvoj obce nebo třeba schvalování rozpočtu obce. Zastupitelstvo obce vždy zřizuje z povinnosti zákona kontrolní a finanční výbor. Každý z těchto výborů je nejméně tříčlenný. Do kontrolního a finančního výboru nesmí vstupovat starosta, místostarosta, tajemník, ani osoby, které jsou pověřeny finančními záležitostmi obce. Finanční výbor zastává kontrolu obce. Kontrola spočívá v tom, jakým způsobem je obec schopna disponovat se svými finančními prostředky a s majetkem obce. Kontrolní výbor prověřuje dodržování plnění usnesení zastupitelstva a rady obce, pokud ji obec zřídila, sleduje ostatní výbory v dodržování předpisů i jednání obecního úřadu v oblasti samostatné působnosti. Pokud se posledním sčítáním lidu prokázalo alespoň 10 % lidí žijících na tomto území hlásící se k jiné národnosti, zastupitelstvo zřídí výbor národnostních menšin, který se schází podle potřeb a musí mít lichý počet členů. Nadále se může zřídit obor osadní a místní (Čmejrek a Čopík, 2016).

Rada obce slouží taktéž k výkonu samostatné působnosti, za kterou odpovídá zastupitelstvu. Narozdíl od zasedání zastupitelstva jsou jednání rady neveřejná. Rada je považována za orgán výkonný, skládající se z 5–11 členů, jejíž součástí je:

- starosta,
- místostarosta
- a jiní zastupitelé.

V případě menšího počtu zastupitelů (než je 15) se rada obce nezřizuje a výkon jejich úkolů zastává starosta obce. Rada má ve své kompetenci několik úkolů, jedním z nich je například zajišťování návrhů pro jednání zastupitelstva, vydávání obecních nařízení, zabezpečování hospodaření obce nebo ukládání pokut v rozsahu samostatné působnosti. Rada obce má možnost zřizovat komisi dozorčí a kontrolní, která spravuje dohled nad dokumenty vydanými



obcemi na úrovni samostatné i přenesené působnosti. Samostatnou působnost kontroluje Ministerstvo vnitra ČR a přenesenou působnost příslušný krajský úřad obce. Starostou se může stát pouze občan ČR, který je zvolen do své funkce zastupitelstvem obce, kterému za své jednání odpovídá. Zastupuje tedy obec navenek. Jeho pravomocí je jmenovat a odvolat tajemníka úřadu, ale pouze se souhlasem ředitele krajského úřadu. V případě, že funkce tajemníka zřízena není, zastává tuto roli sám starosta. Obecní úřad má na starosti výkon jak samostatné, tak i přenesené působnosti, kdy se může rozdělit na jednotlivá oddělení a odbory. V čele úřadu stojí:

- starosta,
- místostarosta,
- tajemník
- a ostatní zaměstnanci úřadu.

Tajemník je posledním z hlavních článků orgánů obce, plní funkci tzv. personalisty a za své jednání odpovídá starostovi obce. Tajemník vstupuje do své funkce s tím, že se nebude účastnit žádného politického dění. Obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností musí pozici tajemníka zřizovat povinně (Čmejrek a Čopík, 2016).

Nutno ještě zmínit kategorizaci obcí podle jejich přenesené působnosti, kdy jsou rozděleny na tři základní části:

- obce se základním rozsahem přenesené působnosti,
- obce s pověřeným obecním úřadem,
- obce s rozšířenou působností (ORP).

V okruhu obcí se základním rozsahem přenesené působnosti vykonávají tuto působnost orgány obce. Obce s pověřeným obecním úřadem disponují k výkonu přenesené působnosti ještě dalším rozsahem přenesené působnosti v rámci určitého správního obvodu, k němuž byl zvláštními zákony zmocněn. Zvláštní zákon stanovuje veškeré obce s pověřeným obecním úřadem. Oproti tomu ORP zastávají funkci výkonu přenesené působnosti na základní úrovni, na úrovni pověřeného obecního úřadu, ale i další přenesenou působnost v určitém správním obvodu, pro kterou byly právními předpisy zmocněny. V souladu s přenesenou působností tyto obce dostávají příspěvek ze státního rozpočtu (Česko, 2000).

*„Vyšším územním samosprávným celkem je kraj jako územní společenství občanů, kterému náleží z Ústavy právo na samosprávu“* (Hendrych, 2014). Kraje jsou stejně jako obce veřejnoprávními korporacemi, vystupují svým jménem a na svoji odpovědnost, a jejich úkolem je snaha o rozvoj území a péče o potřeby občanů. Česká republika je v současné době

rozdělena do čtrnácti krajů různé velikosti. Tyto kraje se řídí podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) (Česko, 2000), podle kterého jsou oprávněny k disponování a hospodaření se svým majetkem. Mezi orgány kraje patří:

- zastupitelstvo kraje,
- rada kraje,
- hejtman kraje,
- zvláštní orgány kraje
- a krajský úřad.

V rámci rozhodování samostatné působnosti kraje řeší otázku hospodaření, vzdělání, veřejných věcí a mnohé další, naopak v přenesené působnosti se jedná například o vydávání nařízení kraje nebo správní řízení (Hendrych, 2014).

## 2 ETIKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Etika je vědní disciplína, která je zaměřena na morálku. Etika se zabývá dvěma základními otázkami: „*Co je dobré? A co je spravedlivé?*“ (Seknička a kol., 1997). Z hlediska členění se etika rozděluje do dvou důležitých okruhů, jimiž je pozitivní a normativní etika. Pozitivní etika vymezuje přesná pravidla toho, co je a není etické. Vedle toho normativní etika k tomu přidává informace, jak by to mělo být (například, jak by se lidé měli chovat) (Seknička a kol., 1997). Morálku lze chápat jako popis chování lidí mezi sebou. Definice morálky říká, že je to „*oblast lidské skutečnosti vymezená protikladností dobra a zla společnosti ve vztahu k jiným lidem či osobě*“ (Janotová a kol., 2005). Na etiku lze nahlížet také jako na součást managementu a správy. S tím souvisí další pojmy týkající se oblasti vedení a etického chování, do kterých lze mj. zařadit diskreční pravomoc, dobré svědomí, odpovědnost, a morální integritu. Krbová (2018) ve své publikaci zmiňuje diskreční pravomoc jako základ etického chování. Diskreční pravomoc vyjadřuje určitou míru rozhodování v rámci nejlepšího uvážení vedoucího. Rozhodování by mělo být propojeno s dobrým svědomím a odpovědností, které popisuje Anzenbacher (1994) ve své knize. Svědomí se dá vyjádřit jako umění odlišit od sebe konání v dobrém a ve špatném smyslu. Odpovědností se rozumí opodstatnění zvoleného chování, kdy morální chování je slučitelné s rozumem. Za tím vším tedy stojí význam morální integrity, jak již bylo výše zmíněno. Morální integritu Krbová (2018) shrnula jako morální hodnoty, které dlouhodobě uplatňuje každý vedoucí a je jimi podmíněno jeho chování.

### 2.1 Principy OECD pro řízení etiky ve veřejné správě

Česká republika je od roku 1995 součástí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). České republiky se dotýká 12 základních doporučení, vydaných OECD, pro tvorbu etických kodexů ve veřejné správě (OECD, 2000).

**Tabulka 1:** Principy OECD pro řízení etiky ve veřejné správě

Principy OECD pro řízení etiky ve veřejné správě	
1.	Etické standardy veřejné služby by měly být jasné
2.	Etické normy by se měly odrazit v právním rámci
3.	Dostupnost etického poradenství pro veřejné zaměstnance
4.	Veřejní zaměstnanci by měli znát svá práva a povinnosti při odhalování protiprávního jednání
5.	Politický závazek k etice by měl posílit etické chování veřejných zaměstnanců
6.	Rozhodovací proces by měl být transparentní a otevřený kontrole
7.	Měly by existovat jasné pokyny pro interakci mezi veřejným a soukromým sektorem
8.	Manažeři by měli podporovat a prokazovat etické chování
9.	Zásady, postupy a praxe managementu by měly podpořit etické chování
10.	Podmínky veřejné služby a řízení lidských zdrojů by měly podporovat etické chování
11.	Zavedení odpovídajících mechanismů odpovědnosti do veřejné služby
12.	Existence vhodných postupů a sankcí v případě pochybení

Zdroj: Vlastní zpracování dle (OECD, 2000)

V tabulce 1 je zobrazen výčet principů OECD pro řízení etiky ve veřejné správě. V souladu s tématem práce jsou zde důležité zejména čtyři principy. První princip „Etické standardy veřejné služby by měly být jasné“, který popisuje potřebnou znalost základních principů a standardů, které jsou při pracovním výkonu veřejnými zaměstnanci očekávány a u nichž by pracovníci měli znát hranici přijatelného chování. Za další významný princip lze uvést princip druhý „Etické normy by se měly odrazit v právním rámci“, kdy základem pro sdělení minimálních povinných norem a zásad chování je právní rámec. Zákony a předpisy tak vytyčují základní hodnoty veřejné služby a uvádí rámec pro vedení, vyšetřování, disciplinární řízení a stíhání soudy. Osmý princip „Manažeři by měli podporovat a prokazovat etické chování“ popisuje organizační prostředí, které podporuje vysoké standardy chování s nabídkou vhodných pracovních podmínek či efektivním hodnocením výkonu. Tento princip má přímý dopad na hodnoty veřejných služeb a etických standardů. Manažeři mají v této pozici roli vzoru z hlediska etiky a chování k ostatním pracovníkům, mají své podřízené vést názorným etickým chováním k uplatňování obdobného přístupu. V devátém bodě nazvaném „Zásady, postupy a praxe managementu by měly podpořit etické chování“, jsou prioritou zásady a postupy managementu, které by měly demonstrovat dodržování etických norem.

Nestačí pouhé vymezení pravidel, potřebné je vymezení minimálních standardů, ale i zřetelně definovat soubor hodnot veřejné služby (OECD, 2000).

## 2.2 Etické kodexy

Etické kodexy jsou považovány za tzv. koordinátory etického chování. Etický kodex je definovatelný jako „*souhrn základních etických pravidel a norem, jejich respektování, které zabezpečuje orientační minimum etiky v chování subjektů*“ (Bohatá, 2021). Etický kodex bývá zpravidla písemný a v nějaké pravidelné sekvenci kontrolovatelný nestranným auditorem z důvodu nenarušení jeho funkce. Existuje mnoho druhů kodexů podle různých zaměření. V průběhu tvorby kodexu by se na jeho sestavě měli podílet i zaměstnanci dané organizace, aby s jeho seznámením a přijetím měli co nejmenší komplikace a proběhlo co nejrychleji (Krbová, 2018). Z výše uvedeného lze usoudit, že etický kodex má funkci tzv. mantinelu v oblasti slušného chování. Etický kodex zastává pozici preventivní, kdy zamezuje pochybení a kolapsu v okruhu etického chování. Veřejní zaměstnanci mohou etický kodex využít jako poukázání pro svoji obranu proti nekalým praktikám ze strany občanů, kteří usilují o osobní výhody (Bohatá, 2021).

## 2.3 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy v ČR

Jak již bylo naznačeno výše, etické kodexy jsou jedněmi z možných determinantů kvalitního prostředí a atmosféry ve veřejné správě. Tvůrcem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy ČR je Ministerstvo vnitra ČR (2012). MVČR postoupilo kodex české vládě, která jej schválila usnesením 9. května 2012. Mezi hlavní milníky, o kterých Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy ČR (dále jen Kodex) pojednává, patří zákonnost, rozhodování, profesionalita, nestrannost, mj. i rychlost a efektivita, střet zájmů, korupce, nakládání se svěřenými prostředky, mlčenlivost, informování veřejnosti, veřejná činnost, reprezentace, uplatnitelnost a vymahatelnost (MVČR, 2012).

V Kodexu je zmíněna zásada zákonnosti, která vynucuje sounáležitost konání veřejných zaměstnanců s ústavním pořádkem, zákony, ostatními právními předpisy i mezinárodními předpisy, kterým je ČR podřízena. Z hlediska rozhodování by jednání veřejných zaměstnanců mělo být spravedlivé, objektivní a zohledněné ke každému konkrétnímu případu, kdy by se měl projevit i ohled na cíle a priority organizace. Dále je vyžadován soulad se zákony a ostatními právními předpisy. Otázka profesionality veřejných zaměstnanců spočívá ve vysoké odborné úrovni, podle které provádí pracovní výkony, za něž je plně odpovědný. Míra profesionality se prohlubuje postupným vzděláváním s ochotou,

slušností, zdvořilostí, vstřícností, porozuměním a zásadou rovných příležitostí bez ohledu na věk, národnost či náboženství. Nestrannost znázorňuje objektivitu a soulad s veřejným zájmem bez jakéhokoliv ovlivnění z protějších stran či dělání rozdílů mezi subjekty a situacemi. Rychlostí a efektivitou Kodex zobrazuje vyřizování veřejných záležitostí bez zbytečných odkladů, nejdéle do zákonem stanovených lhůt, aby ani jedné straně nevznikaly zbytečné náklady na vyřízení záležitosti. V praxi se v některých případech lze setkat se střetem zájmu soukromého a veřejného. Střet zájmů vyplývá z jakékoliv osobní výhody pro zaměstnance, jeho rodinu či blízké, a proto nesmí docházet k odchýlení od výkonu veřejné správy k věcem soukromým. Zaměstnaný je povinen řádně vykonávat povinnosti, kterými byl pověřen, a neúčastnit se žádné činnosti, která by vytyčené úkoly omezovala nebo jim jakýmkoliv způsobem bránila. Se střetem zájmů souvisí i korupce, která je ve většině případů realizovaná úplatky či přijímáním jiných darů. Veřejný zaměstnanec má v popisu práce zastávat nestranné objektivní jednání neovlivněné vnějšími faktory. Při zjištění korupčního jednání jsou podřízení povinni nastalou situaci ohlásit svému nadřízenému, i v případě pouhé nabídky zakázaných výhod. Se svěřenými prostředky pro pracovní výkon je zaměstnanec zavázán nakládat co nejefektivněji a nejehospodárněji podle vymezení právních předpisů. Během výkonu pracovních záležitostí je nedílnou součástí mlčenlivost, kterou je nutné dodržet při zjištění různých osobních údajů a skutečností. Mlčenlivost se však nevztahuje na korupční jednání nebo na jednání, pro které je zaměstnaný zproštěn mlčenlivosti zvláštními předpisy. Veřejní zaměstnanci informují občany o výkonu veškerých povinností a úkolů, kdy správu informací zastává pověřený pracovník. Poskytnuté informace nabývají plné pravdivosti a vždy musí být v souladu se zásadou zákonnosti. Při výkonu veřejné činnosti zaměstnanec využívá „politicky nestranného způsobu“, kdy výkon jeho činnosti nenarušuje důvěru v jeho krocích při nestranném výkonu práce. I v osobním životě zaměstnaný volí své chování tak, aby nenarušovalo pověst jeho zaměstnání ve veřejné správě. K výkonu veřejné činnosti se váže i její reprezentace. Zaměstnanci se oblékají podle typu pracoviště, ve kterém pracují. Pohlíží se na závažnost dané instituce. V přístupu veřejného zaměstnance k občanům je vyžadována ohleduplnost a respekt k individualitě každého člověka, které se přizpůsobuje konkrétnímu sociálnímu a komunikačnímu jednání. Svým výstupem pak zaměstnanec poukazuje na důvěryhodnost a vážnost veřejné organizace. Kodex, kterým jsou veřejní zaměstnanci vázáni, je považován za vynutitelný a jeho porušení je vnímáno jako porušení zákoníku práce, podle kterého budou zvoleny i nastávající důsledky. Z uvedených informací tedy vyplývá, že uplatnění etických kodexů lze využít jak pro kategorii zaměstnanců, tak pro prohlubování kvality veřejných služeb a jejich důvěryhodnosti (MVČR, 2012).

Vzdělání zaměstnanců územně samosprávných celků (ÚSC) je v současné době upraveno zákonem č. 312/2002 Sb., o vzdělávání úředníků v územních samosprávných celcích (Česko, 2002), který vyžaduje pro splnění kvalifikačních podmínek několik stupňů vzdělání veřejných zaměstnanců. Při nástupu do pracovního poměru se vyžaduje získání „počátečního vzdělání“, dále pak absolvování průběžného vzdělávání a účast v oblasti zvláštní odborné způsobilosti. Znalost etického kodexu zaměstnanců veřejné správy je nedílnou součástí plnění všech výše uvedených způsobů vzdělávání v oblasti etiky (IVS, 2013).

## **2.4 Použití a právní vymahatelnost etického kodexu ČR**

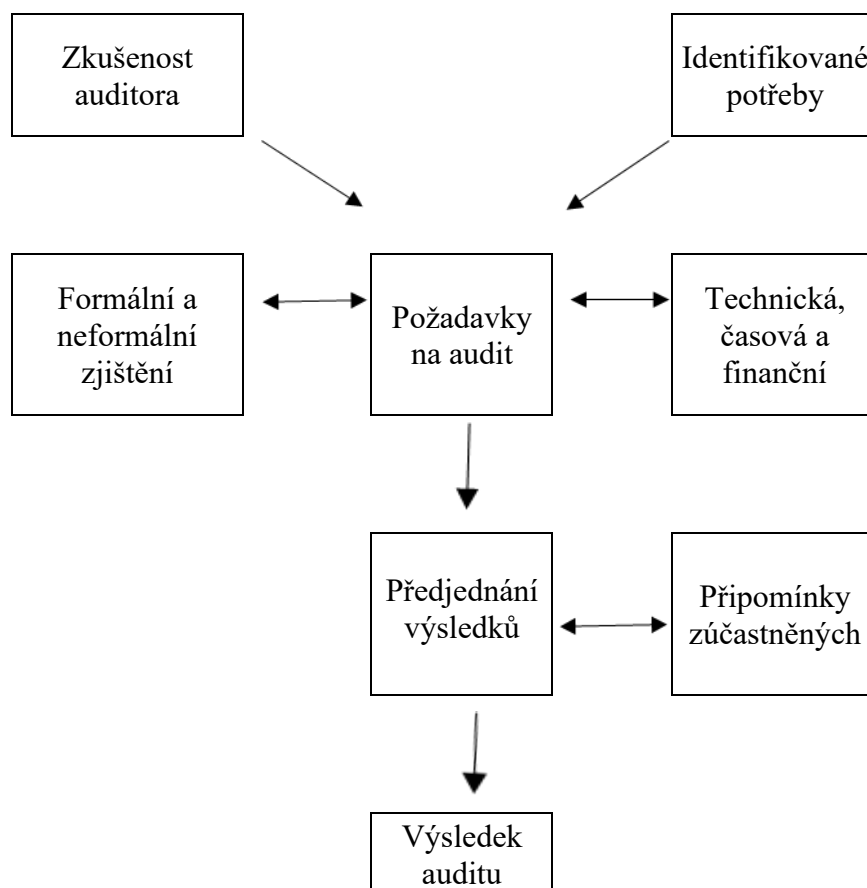
Etické kodexy jednotlivých veřejných organizací jsou dostupné v několika formách, v elektronické formě na webových stránkách organizace, či v hmotné podobě na personálním oddělení nebo v kanceláři vedoucího pracovníka. Etický kodex při správném využití zaručuje omezení a vyhýbání se korupci, zkvalitnění poskytovaných veřejných služeb, ale především zvýšení morálního chování na pracovišti. Podporu a vymáhání etických kodexů zajišťuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko, 2006). Jelikož etické kodexy vycházejí ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2006), jejich porušení je podle Kodexu vykládáno jako porušení zmíněného zákoníku práce nebo pracovní smlouvy s patřičnými kárnými následky. Na obecním či krajském úřadě se informace z Kodexu přejaly buď pouze zčásti, nebo v jejich plném rozsahu. Tato situace je zapříčiněna tím, že přijetí Kodexu není povinné a vymahatelné. Některé organizace tedy přijaly plný rozsah etického kodexu, ve většině případů se však Kodexy doplňují vlastními interními předpisy vydanými samotnou organizací, jelikož je Kodex považován za pouhé doporučení (IVS, 2013).

## **2.5 Infrastruktura etiky ve veřejné správě**

*„Etická infrastruktura představuje soubor nástrojů a mechanismů sloužících k prevenci a potlačování etických problémů v organizaci“ (Bohatá, 2021).*

Kontrolu uplatňování etického chování zastává např. etický a sociální audit, jako tzv. audit na míru. Jedná se o nefinanční formu auditu, která je aplikována při dobrovolné ochotě přiklonit se k tomuto nástroji. V dnešní době nebývá příliš hojně využíván, ale přesto je považován za budoucí nástroj pro rozvoj veřejné správy. Největší důraz na tento nástroj bývá kladen v ohledu na spolupráci auditorů s vedoucími úřadů a časovou omezenost. Samotný audit je pak proveden na základě kontroly vnitřních předpisů, směrnic, kodexů či různých nařízení. Audit obsahuje jednotlivé kroky v postupu, jimiž je:

- kontrola řízení,
- transparentnost všech zaměstnanců,
- analýza sociálního klimatu úřadu (Bohatá, 2021).



**Obrázek 2:** Model etického rozhodování (zpracováno dle Bohatá, 2021)

Obrázek 2 popisuje etické rozhodování při výkonu kontroly auditora. Kontrola řízení zahrnuje odhalení chyb ve výkladu závazných instrukcí v oblastech předpisů či prozrazení určitých demotivovaných skupin pracovníků s vedením neoficiálního vůdce. Odlišnost zjištěných výsledků kontroly pak záleží na velikosti kontrolované obce i na tom, zda je jedná o odvětví státní správy či samosprávy. Transparentnost všech zaměstnanců značí informovanost a komunikativnost mezi jednotlivými zaměstnanci napříč organizací, čímž zvyšuje důvěryhodnost úřadu nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi veřejností. Analýza sociálního klimatu úřadu se vymezuje získáváním odpovědí na otázku ohledu dodržování etiky na pracovišti s možností tvorby speciálního místa pro zlepšení sociálních vazeb (Bohatá, 2021).



Využití monitoringu spočívá v jednoduchém úkolu, kterým je obdržet od pracovníků informace v omezeném časovém období, kdy oblast monitorování může být zaměřena na cokoliv. Nejvíce se monitoring využívá v souladu s hodnocením plnění úkolů pracoviště a jeho pracovníků, které obvykle probíhá každý rok. U každé organizace však časový úsek může být odlišný. Whistleblowing překládaný jako „zapískání na píšťalku“ vyjadřuje ohlášení neetické či nezákonné situace, která nastala na území pracoviště a poškozuje veřejný zájem. Whistleblower (ohlašovatel) se tímto krokem dostává do velmi komplikované situace, ve které by měl zjištěné jednání ohlásit, ale může se obávat následné odplaty za zveřejnění situace. S ohledem na tento krok byla vytvořena zákonná ochrana oznamovatelů proti jejich zaměstnancům přijetím Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1937, o ochraně osob, které oznamují porušení práva EU (Úřední věstník Evropské unie, 2019). Řízení rizik představuje zamezení určité negativní události nebo alespoň snížení jejího dopadu na organizaci. Za zásadní postup bývá považována identifikace a analýza rizik shromážděná do katalogu rizik. Následně může organizace předcházet rizikům za pomoci zvýšené kontroly výstupů, proškolením zaměstnanců v problémové oblasti nebo opakovaným auditem či kontrolou (Bohatá, 2021). Všechna výše vysvětlená opatření lze zahrnout do finálního doporučení pro oblast předcházení či řešení konfliktů na pracovišti.

### 3 MANAGEMENT A LEADERSHIP

Management je procedura řízení soukromých či veřejných organizací. „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, respektive skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem*“ (Blažek, 2014). Důležitou otázkou zde zůstává, na koho role managementu spadá. Jde především o vrcholové pracovníky, jimiž jsou manažeři neboli vedoucí pracovníci jednotlivých týmů. V rámci managementu vedoucí daného oddílu stanovuje cíle, které jsou podřízenými pracovníci povinni plnit, aby v závěru došlo k jejich uskutečnění. K efektivnímu fungování organizace manažer využívá kompetencí spojených se svým postavením. V rámci jednotlivých funkcí bývá zmiňováno především:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování (Blažek, 2014).

V současnosti se v managementu neklade důraz pouze na funkce a metody užívané vedoucími pracovníky, ale vyskytuje se prostor pro oblast spolupráce nadřízeného a podřízeného. Vedoucí pracovníci dávají svým kolegům prostor podílet se na řízení a fungování organizace, svými postoji a chováním by je měli také motivovat ke spolupráci a vyšší výkonnosti. S motivací a ochotou pracovat bezprostředně souvisí i odměna za splněné požadavky a cíle. Pod odměnou pracovníků bývá nejčastěji zmiňována odměna finanční, ale může jí být i odměna formou benefitů, která je spojena například s rekreačním využitím, odměna v karierním posunu nebo vyznamenání pracovníka (Blažek, 2014).

Kromě managementu je s ohledem na téma práce nutné pojednat ještě o leadershipu. Jednou z možností, jak je leadership chápán v knize Procházky a kol. (2013), je způsob určitého chování leadera (vůdčího jedince), který vede činnost skupiny podřízených k dosažení stanoveného cíle. Robbins a Judge (2019) se ztotožňují s předchozí definicí, vnímají leadership jako tzv. schopnost leadera ovlivnit skupinu ke správnému dosažení cíle nebo vize. Leadership je možné také vnímat a demonstrovat v rámci čtyř významných bodů:

- „označení pozice jedince v hierarchii;
- charakteristiky jedince;
- způsobu chování jedince;

- *a určitou podobou vztahu mezi lidmi, případně sociálními skupinami“* (Procházka a kol., 2013).

Důraz je tedy kladen především na vyložení nastalé situace leaderem a následné přijetí stavu jeho následovníky. Charakteristika manažera byla uvedena výše. Otázkou zůstává pozice leadera. Leader je oproti manažerovi spojován s neformálním fungováním a má značný vliv na své následovníky. Ve většině případů se leader do pozice dostane díky způsobu jeho chování, tedy poukázání na svoji osobnost. S osobností leadera je bezmezně spjata integrita, která vyjadřuje zásady, kterými se leader řídí, jeho postoje a názory, za které plně nese svoji odpovědnost. Podstatnou roli hrají především vlastnosti jako je inteligence, mj. i charisma, sebedůvěra, odhodlanost a společenskost dané osoby (Blažek, 2014).

Pro efektivní způsob vedení organizací je vhodné kombinovat pozici leadera a manažera. Manažeři mají oproti leaderům určitá formální práva k vedení skupin, ale ne vždy s nimi umí efektivně zacházet. Proto mohou být leaderi do svých pozic formálně jmenováni nebo se do své pozice dostanou na základě kolektivní práce skupiny. Již zmíněná kombinace kvalitního leadershipu a managementu vedení organizace je důležitá pro její optimální efektivitu. Úkolem leaderů je inspirovat členy organizace a vytvářet vize, naopak manažer má na starost formulaci plánů, tvorbu efektivní organizační struktury a dohled nad prováděnými úkony. Autoři Robbins a Judge (2019) dále uvádí příležitost provést před formálním jmenováním leaderů výzkum, na jehož základě lze posoudit vlastnosti vybraných lidí pro vedení. Za druhý způsob je považována možnost „trénování“ lidí do vůdcovských pozic, kde je kladen důraz na iniciační strukturu a ohleduplnost. Iniciační strukturu je možné definovat jako rozsah, ve kterém je stanovena role podřízených i role leadera, která by měla ujasnit dosažení cíle. Za leadera s vysokou iniciační strukturou lze považovat osobu, která přiděluje úkoly a určuje standardy výkonů, přičemž klade důraz i na dodržování a plnění termínů. V souvislosti s iniciační strukturou je vhodné také zmínit teorii situačního vedení, která je zaměřena na leaderovy následovníky, kteří byli zmíněni v předchozím odstavci. Teorie situačního vedení zohledňuje připravenost, míru ochoty a schopnost následovníků splnit zadaný úkol. Reakce následovníků na zadání konkrétního úkolu mohou být následující.

**Tabulka 2:** Reakce následovníků na zadané úkoly

Reakce následovníků na zadané úkoly	
1.	neschopnost a neochota úkol vykonat
2.	neschopnost, ale ochota úkol vykonat
3.	schopnost, ale neochota úkol vykonat
4.	schopnost a ochota úkol vykonat

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Robbins a Judge, 2019)

Tabulka 2 zobrazuje čtyři možné reakce na zadání úkolu následníkovi. První reakcí je neschopnost a neochota následníka daný úkol vykonat. V takovém případě by měl leader provést radikální rozhodnutí a podat jasné a konkrétní pokyny k výkonu. Ve druhém případě lze hovořit o neschopnosti, ale ochotě úkol uskutečnit. Leader bude usilovat o vyšší zaměření na takové úkoly, aby svým následovníkům pomohl tuto bariéru odstranit, a zároveň tím utvrdil dobré vztahy a ochotu pomoci ostatním. Schopnost, ale přesto neochota úkol vykonat vybízí k užití participativního stylu vedení, který se vyznačuje vzájemnou komunikací mezi kolektivem pracovníků. Více informací o participativním stylu vedení je zmíněno v podkapitole 3.1 Management a leadership ve veřejné správě. Poslední možnou reakcí je schopnost a ochota následovníka úkol vykonat, což je pro leadera ideální situací. Leader svými postoji formuje základy chování pro různé situace, které budou pravděpodobně přijaty ze strany následovníků (Robbins a Judge, 2019).

### **3.1 Management a leadership ve veřejné správě**

Kerlinová a Tomášková (2014) uvádí, že možná prosperita institucí a organizací, je skryta v uplatnění manažerských metod. Za známější ze základních metod řízení lze považovat benchmarking, normy ISO, mj. i model Common Assessment Framework (CAF), Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), a další. Podle Hendrycha (2014) je známo, že pomocí těchto uvedených metod jednotlivé organizace také zvyšují kvalitu v rámci poskytovaných služeb jejich zákazníkům. Podle Špačka (2016) je řízení, oproti vedení, zaměřeno na hospodárné zacházení se všemi dostupnými zdroji organizace. Řízení bývá spojováno s vnitřními směrnici nebo předpisy, kterými se jednotliví vedoucí pracovníci řídí a přizpůsobují jim své chování. Značný vliv má na určité situace osobnost pověřeného vedoucího, ale je zde důležité zmínit i odlišnost povah jednotlivých zaměstnanců organizace, s nimiž souvisí jejich motivace ke kvalitně odvedené práci. Za motivací ostatních

zaměstnanců a kvalitou práce pak stojí způsob stylu, kterým je organizace vedena. Obecně se využívají tři styly vedení:

- autokratický,
- participativní
- a liberální (Blažek, 2014).

Prvním z nich je autokratický styl vedení, vyznačující se výraznou odlišností postavení nadřízeného a podřízených, kdy má nadřízený několikanásobně vyšší vzdělání. Nadřízená osoba dává pokyny formou nařízení, jejichž motivace souvisí s autoritou. Opakem motivace jsou tresty za údajná nesplnění zadaných úkolů. Druhým stylem vedení je styl participativní, který se využívá ze všech stylů nejvíce. Participativní styl je založen na vzájemné komunikaci a spolupráci mezi všemi pracovníky. Úkolem vedoucího pracovníka je předložit k řešení návrhy nastalých situací, na které pak za společné účasti mají právo všichni účastníci debaty vyjádřit názor, popř. poznámky. Finální rozhodnutí však závisí na vedoucím. Motivace k podílu na spolupráci je zde formou odměn, a co se týče vzdělání, jsou pracovníci na poměrně vyvážené úrovni. Třetím stylem je liberální styl vedení, u kterého je typická vysoká výše vzdělanosti na stejné úrovni mezi všemi kolegy v organizaci. Role vedoucího pracovníka spočívá v konzultaci, podpoře a pomoci ostatním pracovníkům v případě potřeby. Jednotlivé úkoly v tomto stylu spadají na pověřené pracovníky. Rozhodnutí vedoucího souvisí pouze se stanovením finálních cílů práce a funkcí organizace (Blažek, 2014).

Leadership je tedy možné definovat jako vůdcovství. Podle Špačka (2016) by se leadership ve veřejné správě dal vymezit jako řízení veřejných organizací za pomoci zvolených vhodných způsobů pro jejich fungování. Úkolem veřejných organizací, na rozdíl od organizací soukromých, není dosažení zisku, ale snaha o dosažení užitku, který lze chápat jako veřejný zájem. Veřejné organizace poskytují veřejné služby, které jsou charakteristické svými rysy. Rysy veřejných služeb mají nehmotnou povahu, jsou známé svojí heterogenitou, která zajišťuje poskytování služeb stejným způsobem pro všechny. V poslední řadě je dalším důležitým rysem neoddělitelnost produkce a spotřeby, která probíhá současně (Špaček, 2016). Vedení veřejných organizací lze také definovat jako proces sociálního vlivu, při kterém lídr skupiny vede a řídí jeho členy k dosažení úspěšného stanoveného cíle. Vedení se tedy primárně orientuje na lidi (Downe a kol., 2016).

Fungování kolektivu a dobré vztahy mezi veřejnými pracovníky nejsou samozřejmostí. Leader však může vztahy a klima organizace korigovat svými etickými

postoji. Leader by měl uplatňovat formu vyvážené komunikace, pomocí které může aktivně naslouchat druhým. Aktivní naslouchání představuje formu pochopení. Vyjadřuje předpoklad rozpoznání, kdy má leader promluvit a podělit se o svoje názory, a kdy schválit vše, co je potřebné. Opakem se jeví situace, kdy je vhodné se dotazovat na jednotlivé body, co a jakým způsobem bude fungovat. Leader by měl svým přístupem rozvíjet podřízené pracovníky, delegovat na ně jednotlivé úkoly, aniž by musel provádět jejich nepřetržitou kontrolu. Důležitým faktorem je rozpoznání takových pracovníků, kteří dokáží zadané úkoly splnit. Pro kvalitní splnění úkolu je nutný vztah a ochota podřízeného činnost vykonávat. Takový postoj souvisí nejen s motivací od nadřízeného, ale i s určitou mírou sebedůvěry, že pokyn ke splnění úkolu podřízený zvládne (má k němu určité předpoklady). V tomto ohledu by měl leader vystupovat jako zásadní podpora, buď již zmíněnou aktivní komunikací, nebo třeba formou povzbuzení, pomoci v problému s řešením úkolu a následným oceněním snahy a ochoty podřízeného (Pavlica a kol., 2015).

Pavlica a kol. (2015) uvádí, že v organizacích mohou vznikat i negativní aspekty, jako je také nedodržení etického chování, které může způsobit konflikty na pracovišti nebo jiné nechtěné a neetické situace. Pod konfliktem si lze představit nějaký nastalý nesoulad uvnitř skupiny nebo mezi dvěma jedinci. V rámci organizace se vyskytují dva různé druhy konfliktů, a to konflikt interpersonální a věcný. V případě interpersonálního konfliktu se jedná o neshody mezi lidmi v komunikaci podložené jejich vzájemnými vztahy. Věcné konflikty představují odlišné názory a požadavky na způsob provedení a dokončení zadaných úkolů organizace. Podnětem všech konfliktů se může stát např. nedostatečná komunikace či neslučitelnost cílů, kterých má být dosaženo. Snahou leadera by v takových případech nemělo být okamžité vyřešení rozporu, ale nalezení možného řešení, či pomoci pro rozkmořené strany. Jako pomoc, jak tzv. udržet situaci na uzdě, leader využívá postupu, pomocí kterého bude problém řešit. Zjistí si informace a fakta o vedeném konfliktu, navrhne případné řešení se společnými cíli obou účastníků konfliktu, bude usilovat, aby ani jedna strana nebyla ve zvýhodněné pozici. Leader, jako tzv. pomocník v konfliktu, se snahou nalezení řešení, může využít své autority a uplatnit trochu vhodného humoru pro odlehčení napjaté situace a dosažení kompromisu mezi stranami. Dalším příkladem neetického vystupování je např. korupce či poškozování zájmů. V knize Krbové (2018) je korupce vymezena jako upřednostnění vlastního zájmu před zájmem veřejným k dosažení finančního zvýhodnění nebo snaha o začlenění se do určité pracovní pozice. Primárním cílem leadera je vyhnout

se takovýmito situacím nebo se jim snažit alespoň předcházet, pokud je to jen trochu možné (Pavlica a kol., 2015).

S osobností leadera je v rámci organizací spjata i hodnocení efektivity jeho chování v oblasti vedení. K posouzení efektivity slouží čtyři ukazatele uplatňující se k měření realizovaných hodnot zobrazené v tabulce 3.

**Tabulka 3:** Efektivita leadera

<b>Efektivita leadera</b>	
<b>Ukazatel:</b>	<b>Způsob měření:</b>
Výkon skupiny	Hodnocení výsledku (pomocí objektivních ukazatelů, např. zisk)
	Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky
	Hodnocení efektivity leadera kolegy
	Hodnocení efektivity leadera nadřízenými
	Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
Leadership self-efficacy	Sebehodnocení leadera
Leadership emergence	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Procházka a kol., 2013)

V tabulce 3 je jako první zmíněn ukazatel „výkonu skupiny“. Hodnocení výkonu skupiny je založeno na objektivní stránce, kdy navržený posudek není založen na základě hodnocení lidí, ale na hodnocení dosažených výsledků. Výkon skupiny je pomocí tohoto ukazatele snadno rozpoznatelný, leader je tedy efektivní, pokud je jeho pracovní skupina hodnocena výbornými výsledky. Toto hodnocení není zaměřeno pouze na leadera, ale na celou pracovní skupinu, kterou vede. V souvislosti s hodnocením výsledků se spojuje i proces, kterým leader napomáhá k vyšším výkonům jeho podřízených, tzn. jakým způsobem a do jaké míry umí své pracovníky namotivovat. Druhý ukazatel, „vnímání efektivity leadera“, je založen především na posudku samotného leadera jeho okolím. Pod okolím si lze představit podřízené či nadřízené pracovníky, kolegy na obdobné pozici nebo osoby

z vnějšího prostředí. Klasifikace leadera je tentokrát posuzována ostatními osobami, závisí tedy na vztazích osob a leadera, na motivaci a vzoru k uplatňování etického chování ve veřejné organizaci. Oproti tomu další z následujících ukazatelů je zaměřen na hodnocení leadera sebou samým jako „leadership self-efficacy“. Takové hodnocení nenabývá určité objektivitu, je spíše subjektivní, kdy leader ukazuje svoji sebedůvěru a představu, jak bude stanovených cílů dosaženo. Čtvrtým typem ukazatele je „leadership emergence“, který pojednává o tom, koho vybraná skupina považuje za svého leadera. Pokud je leader vnímán očima svých podřízených za jejich autoritu, tedy vůdcovský typ, dá se konstatovat, že je jeho pozice velmi efektivní. Tento ukazatel je založen zejména na společných vztazích leadera s jeho podřízenými pracovníky. Etické chování leadera, spočívající v uplatnění empatie, tolerance a především spravedlnosti, se odráží ve vzájemných vztazích veřejných pracovníků a v jednotlivých posudcích jeho kolegů a podřízených (Procházka a kol., 2013).

### **3.2 Etika a management**

Pro zajištění efektivitu v prostředí veřejné je důležité dodržovat koncept 3E:

- efficiency,
- economy,
- effectiveness,

ke kterému by bylo vhodné dodat čtvrté E (ethics), o kterém se již uvažovalo. Přidáním E, ve významu ethics, znamená uplatnění etického přístupu. Za výzvy k etickému vedení lze považovat jistá fakta už z minulosti, jimiž byly války a mír. V dnešní době je možné si pod touto výzvou představit globalizaci ekonomiky, vzdělání a komunikaci. V souvislosti s globalizací ekonomiky se veřejné organizace setkávají s hlavním problémem, kterým je nátlak celosvětové konkurence, jemuž čelí. Globalizace však může svádět k narušení etických vztahů, proto v oblasti komunikace dnes vážně její průběh neboli vzájemná domluva (Menzel, 2017). Vedení organizací nabývá důležité role při podpoře etického chování. Způsoby, kterými se jednání vedoucích protíná s formální etickou regulací při formování chování, byly ale zatím prozkoumány jen málo. Etické vedení organizací se vymezuje jako demonstrace normativně vhodného chování prostřednictvím osobních postojů a mezilidských vztahů. Propagace a podpora takového přístupu závisí především na podpoře oboustranné komunikace (Downe a kol., 2016). Výše zmíněné je ovlivňováno leadershipem neboli chováním a přístupem leadera k ostatním. Záleží na morálních hodnotách, které nadřízený uplatňuje a prosazuje v rámci vedení. Jde především o čestnost, pravdivost a zodpovědnost, tedy souvislost ochoty budovat etickou kulturu v organizaci. K tomuto cíli je nezbytně nutné



dodat i vzájemnou spolupráci mezi všemi zaměstnanci. V mnohých případech nebývá situace na úrovni žádaných podmínek fungujícího kolektivu, který vytváří vhodnou atmosféru. Oblast etiky může být narušena negativním faktorem, např. formou korupce, kdy otázkou zůstává, jak těmto nechtěným jevům čelit. Při řešení nastalých potíží se zohledňuje především identifikace problému, způsob jednání při nastalých problémech a míra účinku v případě kárných postihů. Jedna z možností, jak řešit problém na pracovišti, je využití formálního řešení konfliktů, např. pomocí etického kodexu nebo vnitřní směrnice organizace, která definuje přesné postupy. Druhou možností je uplatnit nejdříve neformální způsob jednání, např. formou domluvy, který se značně upřednostňuje. Až v případě neúspěchu tohoto způsobu lze přejít k formálnímu řešení (Menzel, 2017).

Public management neboli management veřejné správy se využívá pro řízení veřejných institucí nebo organizací. Mezi oblasti veřejného managementu patří i řízení skupin (např. zájmových) a jednotlivců. Veřejná správa, v rámci jejího řízení, nedokáže zajistit poskytování služeb veškeré společnosti, a tak do veřejného prostředí vstupuje i sektor soukromý. Pomocí PPP projektu (Public Private Partnership) soukromý sektor realizuje službu místo sektoru veřejného a vzájemně si tak tyto dva protipóly pomáhají. Veřejný management tedy usiluje o maximální naplnění vytyčených cílů, za které vedoucí pracovníci přebírají plnou odpovědnost. Management také současně usiluje o dosažení vysoké efektivnosti, úspornosti, soustředí se na účast a ochotu společnosti se o veřejné dění zajímat, a podílet se na něm (Kerlinová a Tomášková, 2014).

Bohatá (2021) uvádí některé z možných koncepcí organizační kultury veřejné správy. Za jednu ze zmíněných koncepcí se považují hodnoty jako celistvý základ pro organizaci kultury. Předpoklady a jistá přesvědčení v takové koncepci fungují pouze podvědomě a nejsou považovány za nositele přímého vlivu na jednání. Následující koncepcí organizace kultury bývá uváděna koncepce založená na ctnosti, kde je kladen důraz na vnímání, vyvození řešení a konečné jednání. V případě této popsané koncepce bývají pravidla a návyky utvářeny jejími členy během chodu organizační kultury. V každém případě pak musí být brána v potaz vhodnost vybrané koncepce a následné posouzení, zda je pro vybranou organizaci ta správná. Pro soulad aktivit ve veřejném prostředí bývá k jejich naplnění využíván etický leadership, který v současné době nebývá příliš doceňován. Efektivnost etického leadershipu se vyznačuje vůdci, kteří tzv. slouží, a dosahují vysoké úrovně morální autority i harmonizovaného prostředí uvnitř organizace za pomoci naslouchání, porozumění, emoční inteligence a starostlivého přístupu, vymezení hodnot, vzbuzování důvěry, mj. i ochoty být

radikální a otevřený novým změnám, upřednostnění komunikování a rozvoje v oblasti etiky. Dopadem etického vedení ve veřejné správě, kdy vedoucí zastává spravedlnost a morálku, se stává vliv na podřízené, kteří následně pracují efektivněji a současně zvyšují spokojenost na svém pracovním místě. Proto je velmi důležité, aby na pozice leaderů veřejné správy byli vybíráni vhodní kandidáti (Bohatá, 2021).

Management a etika spolu zajisté ve značné míře souvisí, a aby byly služby veřejné správy efektivní a bylo zajištěno jejich účelné fungování, vzájemně se tyto oblasti doplňují. Management a etiku lze definovat pomocí souboru veřejných hodnot, především na základě integrity celé veřejné správy. Funkce integrity veřejné správy stojí na principech, které dávají důraz na spolehlivost výkonu veřejné správy a práci veřejných pracovníků v souladu s veřejným zájmem. Na základě těchto principů je prosazován správný přístup veřejných zaměstnanců ke všem občanům, k hospodárnému užívání veřejných financí, a také ke kontrole a dostupnosti informací o vydaných rozhodnutí pro veřejnost (Špaček, 2016).

## 4 VÝZKUM VE ZVOLENÉM PROSTŘEDÍ

V této kapitole bude uveden způsob výběru zkoumaného prostředí. Výběrové indikátory budou popsány a vysvětleny v dílčích odstavcích, za nimiž bude následovat popis zvoleného prostředí, ve kterém bude proveden výzkum.

### 4.1 Výběr obce

Bakalářská práce je částečně inspirována případovou studií provedenou v Anglii, která byla realizována mj. pomocí kvalitativních metod (rozhovorů), a zkoumala fungování etického rámce na úrovni anglické místní samosprávy (Downe a kol., 2016). Postup v této práci byl přizpůsoben podmínkám ČR. Způsob výběru byl stanoven na základě následujících čtyř indikátorů:

- rating hospodaření obce,
- existence etického kodexu městského úřadu (MÚ),
- velikost obce,
- dobrovolná účast alespoň v jedné organizaci spojených s výkonem a kvalitou.

#### Rating hospodaření obce

Ratingové hodnocení hospodaření obce bylo zjištěno na základě informací z portálu CRIF, který pod svou značkou iRating zprostředkovává detailní informace o hodnocení hospodaření malých a středních podniků, ale i měst a obcí. Takové informace jsou vypočítávány pomocí rozpočtových a účetních ukazatelů za každé dva roky, které se následně porovnávají s ostatními obcemi v republice. Závěrem celého hodnocení se stává ratingový stupeň (CRIF, 2022). Kritérium výběru obce bylo v této práci ratingového hodnocení s výsledkem A, který poukazuje na vynikající finanční zdraví obce. Rating obcí slouží k celkovému zhodnocení finanční stability obce. Ratingové hodnocení využívá širokou škálu faktorů, které u obcí hodnotí, jedná se mj. o:

- likviditu,
- míru zadluženosti,
- a rozpočtovou odpovědnost (CRIF, 2022).

Likvidita vyjadřuje schopnost organizace přeměnit svá aktiva v peněžní prostředky. Pomocí přeměněných peněz pak splatí své krátkodobé závazky. Optimální hodnota likvidity se pohybuje okolo jedné. V případě menšího čísla, než je jedna, se vyvíjí riziko úpadku obce do platební neschopnosti. Naopak u převyšující hodnoty není likvidita plně využita. Druhým

ukazatelem je míra zadluženosti obce neboli podíl cizích zdrojů na aktivech, který poukazuje na stránku vlastních financí v majetku ve srovnání se stránkou cizích prostředků v majetku. Vyhovující hodnota se zde pohybuje okolo 25 %, přičemž její navýšení znamená neschopnost organizace hradit své závazky, a její spád na dlouhodobé nevyužití dluhového financování. Třetím ukazatelem je rozpočtová odpovědnost jako tzv. dluhové pravidlo. Pokud dluhové pravidlo překročí hranici 60 % průměrného příjmu za poslední čtyři roky, je potřeba ho snížit o 5 % z rozdílu aktuálního dluhu a 60 % průměrného příjmu obce. Úkolem dluhového pravidla je zajistit schopnost obcí splácet dluhy (CRIF, 2022).

Za výstup z ratingu hospodaření obcí bývá obvykle považován:

- certifikát,
- ratingová zpráva,
- tisková zpráva
- a ratingový stupeň.

Ratingový stupeň, jako celková interpretace hodnocení obce, se může pohybovat na široké škále sedmi stupňů, zobrazených v následující tabulce 4 (CRIF, 2022).

**Tabulka 4:** Ratingové hodnocení

<b>Hodnocení ratingu</b>	
Ratingový stupeň:	
"bez rizika"	A
	B+
	B
"nízké riziko"	B-
	C+
"vysoké riziko"	C
	C-

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CRIF, 2022)

První odnož hodnocení, z tabulky 4, se skládá ze stupňů A, B+ a B, které jsou téměř bezrizikové. Stupeň A je považován za nejlepší možné hodnocení, tzv. „bez rizika“, které bylo zvoleno při výběru pro následující analýzu. Všechny vypočtené ukazatele tohoto hodnocení jsou nadstandardně dobré, a to vypovídá i o vyrovnané finanční situaci. Daná obec si vede mnohem lépe než obce ostatní a je velkým předpokladem, že se bude rozvíjet i do

budoucná. B+ je označení pro výsledek „*téměř bez rizika*“. Obec si v tomto případě vede také velmi dobře, je stabilní a není jakkoliv narušena vlivy vnějšího prostředí. Hodnota B, jakožto „*velmi nízké riziko*“, stále převažuje ve srovnání s dalšími subjekty. Ukazatele se nachází na stále dobré úrovni a potenciál rozvoje je zde také velký. Druhá část zahrnuje stupeň B-, C+. V prvním případě stupně B+ jde o „*nízké riziko*“, kdy je vybraná organizace spíše průměrná. Ukazatele vycházejí s dobrými výsledky a rozvoj obce je také na místě. Hodnota C+ značí „*střední riziko*“, které vyjadřuje mírnou podprůměrnost obce. Finanční stabilita ukazatelů je již horší než v předchozích případech, ale okolní podmínky stále dávají možnost příslušného rozvoje. Třetí část je považována za nejméně úspěšnou. Stupně třetí části jsou rizika značená C a C-. V kategorii C se uplatňuje „*vyšší riziko*“. Úroveň obce je podprůměrná, finanční situace nestabilní, a možný je i negativní vliv na rozvoj z okolí. Výsledek C- zobrazuje „*vysoké riziko*“, kdy se obec nachází na příčce vysoké podprůměrnosti, kdy finanční stabilita je velmi nestabilní, ale ekonomické podmínky mohou přispět k lepšímu rozvoji obce do budoucna (CRIF, 2022).

### **Existence etického kodexu MÚ**

Druhým zvoleným indikátorem pro výběr obce byla existence etického kodexu městského úřadu. Tento indikátor poukazuje na formalizaci etického chování v organizaci, nebo alespoň zmínku, že se zvolená organizace etikou zabývá. Etické kodexy jsou tedy považovány za prvek etického chování, které bývají zpravidla v písemné podobě. Etický kodex (dále jen kodex) analyzovaného úřadu je členěn do čtyř částí, ve kterých jsou představena základní ustanovení a rozsah platnosti, základní principy, zásady a účinnost. V článku prvním, základní ustanovení a rozsah platnosti, je uvedeno využití kodexu. Kodex vymezuje dílčí zásady jednání a chování, je závazný pro všechny zaměstnance MÚ, jejichž chování by nemělo být v rozporu s tímto kodexem. Ve druhé části, obsahující základní principy, kodex vychází z desatera základních principů, kde je kladen důraz na výkon veřejné správy, který by neměl být ovlivňován sympatiemi či osobními pocity. Přístup zaměstnanců úřadu by měl být stejný ke všem občanům, současně je nutné konat v souladu se zásadou zákonnosti (soulad se zákony a právními předpisy). Povinností zaměstnanců je vzájemná spolupráce kolektivu, ve kterém pracují s respektem, vstřícností a plněním stanovených termínů k dokončení zadaných úkonů. Třetí část obsahuje základní zásady a pojednává o souladu kodexu s usnesením vlády ČR č. 270/2001. Pokud by na MÚ bylo spatřeno jednání v rozporu s kodexem, případné následky budou stanoveny podle příslušných ustanovení

zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2006). Závěrečnou částí kodexu je zmínka o jeho účinnosti dnem 19. října 2011 (Bílina, 2011).

### **Velikost obce**

Jako třetí indikátor byla použita velikost obce, alespoň ORP, v souvislosti s rozvinutějším výkonem samostatné i přenesené působnosti, a tedy odpovídající personální strukturou úřadu. V současnosti jsou správní obvody ORP stanoveny vyhláškou č. 346/2020 Sb., o stanovení správních obvodů ORP, území obvodů hl. m. Prahy a příslušnosti některých obcí do jiného okresu (Česko, 2020). ORP jsou nazývány jako obce trojkové, vykonávající samostatnou působnost a přenesenou působnost. Ke své přenesené působnosti jsou úřady ORP oprávněny vykonávat další úkoly státní správy, svěřené na základě zákona, pro obce příslušného správního obvodu ORP (SMO ČR, 2022). Za významnou kompetenci ORP je považováno např. vydávání nařízení obce, které platí pro celý její správní obvod. Nařízení obce vydává rada obce, která je zřizována na základě velikosti zastupitelstva zvoleného podle počtu obyvatel dané obce (Čmejrek a Čopík, 2016).

### **Dobrovolná účast alespoň v jedné organizaci spojených s výkonem a kvalitou**

Posledním zmíněným indikátorem bylo fakultativní členství v alespoň jedné z níže uvedených platform, které má potenciál rozvíjet kvalitu, produktivitu, řízení a další oblasti, a tím i podmínky života svých občanů, či vylepšovat rozsah poskytovaných služeb. Jedná se o:

- Benchmarkingovou iniciativu 2005,
- Místní agendu 21 (MA 21),
- Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM ČR),
- Svaz měst a obcí ČR (SMO ČR).

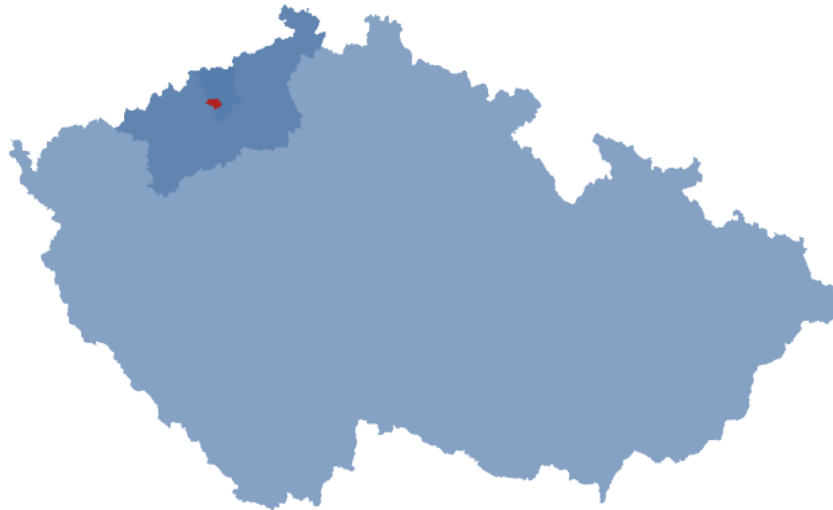
Benchmarkingová iniciativa 2005 slouží ke vzájemné spolupráci obcí. Benchmarkingem se obecně rozumí porovnávání obcí mezi sebou na základě identifikace silných a slabých stránek, učení se od lepších, při snaze se neustále zlepšovat (VCVS ČR, 2017). Mezi cíle Místní agendy 21 lze zařadit snahu o udržitelnou kvalitu životní úrovně občanů v dané obci. MA 21 má v gesci Ministerstvo životního prostředí ČR a stává se mezinárodně uznávanou (CENIA, 2022). Národní síť Zdravých měst ČR je asociace, která dosahuje mezinárodní certifikace OSN-WHO. V ČR NSZM existuje již 30 let. Pomocí NSZM se zvyšuje kvalita místní samosprávy, zapojení občanů do místních aktivit a rostoucí kvalita jejich života i s udržitelným rozvojem (NSZM ČR, 2022). Počátky Svazu měst a obcí ČR jsou

zaznamenány již na začátku 20. století. Současný SMO ČR byl založen v roce 1989 pro vzájemnou podporu sdružení obcí mezi sebou. Tento svaz funguje díky aktivním starostům, hejtmanům a zastupitelům, kteří se nad rámec své práce zapojují i v tomto svazu. Zajištění kontroly a koordinace práce členů má v gesci svazová kancelář (SMO ČR, 2022). Pro výběr analyzované obce byla zohledňována dobrovolná účast v NSZM ČR a SMO ČR.

Všechny zvolené indikátory pro výběr obce, jimiž bylo ratingové hodnocení hospodaření obce, existence etického kodexu v prostředí městského úřadu, velikost obce a dobrovolná účast v organizaci NSZM ČR a SMO ČR, byly posuzovány za rok 2020/2021 z důvodu aktuálnosti dat. Na základě uvedených čtyř indikátorů bylo vybráno město Bílina. Město Bílina tedy dosahuje ratingu A dle zveřejněného hodnocení CRIFu, využívá etický kodex (ten byl rozebrán výše v odstavci existence etického kodexu MÚ), je obcí s rozšířenou působností, a současně je členem NSZM ČR i SMO ČR. Bílina se nachází na území Ústeckého kraje, spadající do okresu Teplice. V Bílině žije okolo 17 200 obyvatel a na jejím území jsou sídla přibližně 560 různých firem. V současnosti je Bílina rozdělena do šesti katastrálních území (KÚ), kterým je:

- KÚ Bílina,
- KÚ Bílina-Újezd,
- KÚ Břešťany,
- KÚ Břežánky,
- KÚ Chudeřice u Bíliny,
- KÚ Jenišův Újezd (Kurzy.cz, 2022).

Pro lepší představivost je Bílina vyznačena na následující mapce, tedy obrázku 3 (Kurzy.cz, 2022).



**Obrázek 3:** Obec Bílina spadající do okresu Teplice, kraje Ústeckého (zpracováno dle Kurzy.cz, 2022)

V prostředí MÚ v Bílině jsou zřizovány všechny existující orgány města. V zastupitelstvu Bíliny zasedá 29 zastupitelů včetně paní starostky Mgr. Schwarz Bařtipánové. Zastupitelstvo má v gesci hned několik záležitostí. Především se jedná o zřízení výborů, kdy mezi ty nejdůležitější a povinné lze zařadit výbor kontrolní a finanční. V Bílině je taktéž zřizována devítičlenná rada města, která zřizuje několik komisí, např. komisi bytovou, sportovní nebo třeba komisi pro kulturu a školství. Jako kontrola odborů MÚ působí tajemník úřadu. Tajemník kontroluje činnost každého z devíti zřízených odborů, které jsou řízeny jednotlivými vedoucími pracovníky. Jako příklady fungujících odborů lze uvést odbor finanční, odbor dopravy, dotací a projektů, správních a vnitřních věcí atd (Bílina, 2022). Celkový počet zaměstnanců MÚ Bílina lze zařadit do skupiny od 200 do 249 zaměstnanců (Kurzy.cz, 2022).

## 4.2 Výzkum ve městě Bílina

V rámci místního šetření byla užita kvalitativní metoda formou polostrukturovaného rozhovoru neboli rozhovoru pomocí návodu. Rozhovor pomocí návodu bývá realizován za pomoci předem připravených otázek či okruhu témat, jejichž odpověď se chce tazatel dozvědět. Není zde vyhraněno pořadí pokládaných otázek, tazatel sám určuje, v jakém pořadí a jak bude otázky pokládat. Současně má tazatel možnost na jednotlivé odpovědi reagovat, návod rozhovoru uplatňuje k dodržení vytyčeného tématu (Hendl, 2005). Nosným tématem provedeného rozhovoru bylo vedení spojené s etikou ve veřejných organizacích. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s tajemníkem MÚ Bílina, panem Ing. Ladislavem



Kvěchem (Kvěch, 2022). Odpovědi na kladené otázky byly zaznamenávány zápisem do textového editoru, a následně zpracovány do třech dílčích částí. V příloze „A“ je uveden kompletní přepis odpovědí z vedeného rozhovoru.

V první části rozhovoru, zabývající se etickým leadershipem, byly otázky směřovány nejprve na:

- existenci etiky v organizaci,
- kulturu organizace jako determinant etického leadershipu,
- a vůdcovství založené na morálních hodnotách.

Druhá část rozhovoru, která je zaměřena na etický přístup vedení a řešení sporů na pracovišti, se zabývala:

- povědomím o etice při nástupu do pracovní pozice a pravidelným seznamováním s etickým chováním na úrovni obce,
- etickým přístupem vedení uplatňovaným v organizaci,
- zjištěním, jak nadřízený trestá nedodržení či odměňuje dodržení etických norem podřízenými pracovníky,
- spokojeností a případným doporučením zlepšení etiky do budoucna vedoucím pracovníkem,
- způsobem a osobami, které řeší spory na území organizace.

Ve třetí části rozhovoru byly dotazy v návaznosti na zjištění vynikajících výsledků Bíliny kladeny na dobrovolnou účast v organizacích.

### **Etický leadership**

Etika a kvalitní kultura organizace je významným prvkem managementu organizace, s čímž se ztotožňuje i tajemník úřadu. Etika a kvalitní kultura je považována za vizitku organizace pro veřejnost i zaměstnance. S příchodem mladých zaměstnanců jsou zlepšovány názory pro zavádění moderních prvků při vedení do různých agend odborů. Výrazný vliv na fungování této organizace má etický kodex, který na MÚ v Bílině uplatňují. Dopad etického kodexu je považován za přímo zásadní, jelikož si tak zaměstnanci uvědomují, že pracují pro veřejnost a dodržují tak etické standardy a postupy. Za další z významných prvků v oblasti etického chování zaměstnanců jsou považováni členové vedení organizace, uplatňující zvolené nástroje etického leadershipu. Za vedení organizace lze považovat vedoucí úředníky a členy orgánů volených občany. *„Členové vedení tak znají názory z řad veřejnosti, které uplatňují přímo na poradách se zaměstnanci“* (Kvěch, 2022). Organizace nemá ustanovené

žádné oficiální instituty či procesy, jak oblast etiky řídit. Všechny eticky problematické situace jsou řešeny průběžně bez oficiálních institutů, kdy za řešení problémů odpovídají vedoucí pracovníci odborů (Kvěch, 2022).

V prostředí MÚ Bílina je užíváno motivace, a s ní spojených nástrojů pro prosazování morálních hodnot čili vůdcovství založené na morálních hodnotách. V případě MÚ Bílina je kladen největší důraz na spravedlivé zacházení v množství oblastí, nejen na vůdcovství spojeným s morálními hodnotami. Vedoucí odborů pravidelně řeší problémy v rámci setkávání se zaměstnanci, kde jsou otevřeně navrhovány způsoby řešení. Morální hodnoty jsou podporovány budováním vzájemné důvěry mezi zaměstnanci MÚ. Nastalé problémy jsou řešeny přímo s nadřízenými (Kvěch, 2022).

### **Etický přístup vedení a řešení sporů**

Všichni zaměstnanci MÚ Bílina jsou seznamováni s pravidly etiky. Nejprve při nástupu do pracovního poměru. Záležitost seznámení s pravidly etiky je v kompetenci personální pracovnice, jejíž povinností je seznámení nových pracovníků s etikou. Každý zaměstnanec na konci seznamování s etickými pravidly obdrží seznam dokumentů pro jejich podepsání. Jedná se o tzv. vstupní vzdělávání, kde jednotliví zaměstnanci potvrzují, že si dané dokumenty s vybranými náležitostmi prostudovali, a jsou seznámeni s tím, jak se správně (eticky) chovat. „*V průběhu zkušební doby vedoucí odboru sleduje nového zaměstnance a operativně s ním případné nedostatky řeší*“ (Kvěch, 2022). Zaměstnanci a jejich nadřízení se během roku neúčastní žádných školení na téma vzdělávání a dodržování pravidel etiky na pracovišti. Etická úroveň je mezi zaměstnanci organizace považována za dostatečnou. V oblasti přístupu k občanům je etická úroveň také považována za dostatečnou. Stížnosti na práci zaměstnanců jsou minimální, proto je tajemník úřadu v tomto ohledu velmi spokojen (Kvěch, 2022).

Vliv platového ohodnocení či jiných finančních odměn na přístup zaměstnanců k občanům lze považovat za spíše průměrný, zaměstnanci jsou také odměňováni na základě výsledků. Nedodržení etických norem je trestáno pouze osobním pohovorem s vedoucím úřadu. „*Nejčastěji se jedná o neformální pokárání, tzv. upozornění, že si na pracovníka někdo stěžoval*“ (Kvěch, 2022). V opačném případě, když etika přispívá ke kvalitní kultuře v organizaci, je etické chování oceňováno na poradách se zaměstnanci. Jde o tzv. neformální pochvalu, kdy je zaměstnanec pochválen a je mu poděkováno za etické vystupování (Kvěch, 2022).

I když je tajemník MÚ Bílina spokojený s prací svých podřízených, zmiňuje jistotu zaměstnanců se svou pracovní pozicí, která někdy ovlivňuje výkon a přístup k ostatním. Případné spory mezi zaměstnanci jsou řešeny formálním i neformálním způsobem. Je nutné zohledňovat povahu daného sporu, záleží, zda se jedná o spor mezi zaměstnancem a veřejností nebo o spor uvnitř úřadu. V případě neformálního řešení sporů jde nejčastěji o upozornění a domluvy (tzv. pohovoru o nastalém problému). Upozornění jsou vztahována na porušení pracovních povinností dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kterým je úřad vázán (Česko, 2006). Domluva je zohledňována na základě závažnosti sporu. V případě formálního řešení je využíváno „pozvání na kobereček“ neboli slovní pokárání za pomoci rozboru dané situace. Následuje dodatek, jakým způsobem by byla situace řešena příště, pokud by se opakovala. Ani v tomto případě není na MÚ zřízen žádný oficiální institut nebo pracovní místo pro řízení problémů a sporů, což by mohlo být podnětem k zamyšlení a doporučení v závěru práce. Každý vedoucí odboru zodpovídá za řešení konfliktů zaměstnanců, kteří pracují v jeho odboru, jenž vede a má na starosti (Kvěch, 2022).

### **Dobrovolné členství Bíliny v organizacích**

Hlavní motivací pro vstup Bíliny do SMO ČR byl rozvoj a podpora bydlení ve městě (Kvěch, 2022). „*SMO ČR poskytuje městu rozvoj a podporu bydlení formou získávání nových kontaktů a řešení společných úkolů, které vyplývají z jednotlivých aglomerací*“ (Kvěch, 2022). SMO ČR má hned několik cílů, za ten nejvýznamnější je považováno posílení ekonomické samostatnosti měst a obcí. (SMO ČR, 2022). Členem NSZM ČR je Bílina pouze rok, její účast v organizaci se datuje od roku 2021 a její stav aktivity a pokročilosti je na pozici „začátečníka“. Hlavní motivací pro Bílinu byla vzájemná spolupráce členů NSZM ČR a využití užitečných příkladů z praxe (Kvěch, 2022).

## 5 SHRNU TÍ, DISKUSE A NÁVRH DOPORUČENÍ

Výběr města Bílina byl uskutečněn pomocí výběrových indikátorů. Mezi výběrové indikátory města bylo zařazeno ratingové hodnocení hospodaření na nejvyšším ratingovém stupni (A), uplatnění etického kodexu, velikost obce a dobrovolná účast v organizacích NSZM ČR a SMO ČR. Po výběru města Bílina byl proveden polostrukturovaný rozhovor s tajemníkem úřadu, jakožto osobou, která vede svoje podřízené a odpovídá za prostředí městského úřadu. Z uvedených výsledků výzkumu lze tvrdit, že na MÚ v Bílině jsou uplatňovány prvky etického vedení, které dílčím způsobem stojí na etickém leadershipu a směřují k uplatnění etiky mezi zaměstnanci. Na základě publikace Procházky a kol. (2013) lze tvrdit, že etické vedení pozitivně působí na chování podřízených zaměstnanců. V případě MÚ v Bílině vedoucí pracovníci uplatňují především budování důvěry mezi zaměstnanci, spravedlivé zacházení a zvyšování kvalifikace. Pokud se během chodu MÚ vyskytnou případné problémy či spory, bývají řešeny neformálně, formou slovního upozornění či domluvy. To je podle Downa a kol. (2016) jedním ze způsobů, jak chování leaderů může eticky působit na jednotlivce. Podle odpovědi tajemníka úřadu, jsou hlavními aktéry členové vedení odborů MÚ, kteří vedou podřízené pracovníky. Mj. je za významný prvek i etický kodex uvádějící způsoby etického chování. Na MÚ Bílina není pro řízení ustanoven konkrétní institut nebo proces řízení etiky, nicméně podle odpovědi tajemníka úřadu etická kultura na tomto pracovišti existuje (Kvěch, 2022).

Na základě výstupů lze navrhnout doporučení vhodných opatření:

- **Ustanovení institutu pro řízení etiky v organizaci**

Řešení a předcházení konfliktům podle Bohaté (2021) bylo vymezeno již v první části práce. Může se jednat o oddělení či pracovníka, který se bude zabývat řízením rizik, etickým a sociálním auditem nebo whistleblowingem. V takových případech je nutné zohlednit i velikost obce, zda by zřízení nového oddělení či pozice nového pracovního místa nebyla neúměrnou finanční zátěží.

- **Vzdělávání (školení) pro management (vedoucí pracovníky a volené zástupce)**

Vedoucí pracovníci jsou při nástupu do své funkce povinni absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků podle zákona 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Česko, 2002). V rámci uplatňování etického leadershipu by bylo vhodné vzdělání rozšířit do pravidelných kurzů s ohledem na získávání a následné uplatnění nových poznatků.

- **Finanční odměny za kvalitní přístup pracovníků v oblasti etického leadershipu**

Vedoucí pracovníci by mohli být takto více motivováni k uplatňování a prosazování etického přístupu v prostředí organizace a dosahování lepších výkonů. Otázkou pro další diskusi je udržitelnost finančního odměňování za etické chování a řízení.

## ZÁVĚR

Vnímání a uplatnění etického přístupu je nezbytnou součástí postoje jak vedoucích, tak podřízených zaměstnanců veřejné správy. Etický přístup je důležitý pro zajištění efektivní funkce a chodu veřejné správy. Cílem bakalářské práce byla analýza vedení – leadershipu a jeho role při podpoře etiky v prostředí zkoumané místní samosprávy. Úkolem práce bylo provést výzkum, pro který se stalo stěžejním město Bílina, vybrané pomocí čtyř indikátorů. Mezi výběrové indikátory bylo zařazeno ratingové hodnocení hospodaření města s výsledkem A, existence etického kodexu pro zaměstnance MÚ Bílina, velikost města a dobrovolná účast ve vybraných organizacích.

Teoretické zázemí pro tuto práci spočívalo v definování a popisu veřejné správy a etiky, které souvisí s oblastí etického chování veřejných pracovníků. Ve druhé kapitole, zabývající se etikou, byl kladen důraz na etické kodexy. V další kapitole byla vymezena obecná oblast managementu, i managementu veřejné správy, s ohledem na vůdcovství (leadership) nadřízených pracovníků formujících etické chování na pracovišti. V souvislosti s vůdcovstvím, a uplatněním vlivu etického chování vedoucího pracovníka na podřízené, byla zmíněna a vysvětlena možná předcházení a řešení budoucích problémů či konfliktů. Dále byly v práci blíže představeny výběrové indikátory. V první řadě byl popsán význam ratingu hodnocení hospodaření obce a jeho výstupy. Následoval popis etického kodexu užívaného zaměstnanci MÚ Bílina, zdůvodnění výběru podle velikosti obce a dobrovolná účast v organizacích. Poté byl proveden výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím představitelem úřadu. V závěru práce byla provedena diskuse a návrh doporučení. Na základě provedené analýzy etického vedení v kontextu etiky, v prostředí MÚ Bílina, byl zjištěn vliv zvolených faktorů vedení na chování podřízených. Pozitivního vlivu bylo dosaženo formou efektivního využívání etického kodexu a seznamování pracovníků s pravidly etiky před nástupem do pracovního poměru. Důvodem kvalitní atmosféry na pracovišti bylo určeno etické chování vedoucích pracovníků. Ti přenášejí způsoby etického chování na podřízené především na základě spravedlivého zacházení, vzájemné důvěry či snahou řešit nastalé problémy neformálními způsoby.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ANZENBACHER, Arno, 1994. *Úvod do etiky*. 2. vydání, Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd ČR. 292 s. ISBN 80-200-0917-5.
2. BÍLINA, 2022. Městský úřad. *Bilina.cz* [online]. Bílina: Bilina.cz [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.bilina.cz/cs/mestsky-urad-9/>.
3. BÍLINA, 2011. Etický kodex zaměstnance města Bílina. *Bilina.cz* [online]. Bílina: Bilina.cz [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.bilina.cz/redakce/index.php?clanek=181654&slozka=181717&lanG=c&xuser=&fbclid=IwAR2XgXgLJM91RFZeaCCQE-HMzuO0aR4G09xgPSDfDQFNuh3Jk6Dz-N8GjFg>.
4. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd., Praha: Grada. Expert. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
5. BOHATÁ, Marie, 2021. *Etika a integrita veřejné správy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 176 s. ISBN 978-80-271-3311-6.
6. BOHATÁ, Marie. Rámec etického rozhodování [obrázek]. 2022. In: BOHATÁ, Marie. *Etika a integrita veřejné správy*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2021, obr. 3, s. 69. ISBN 978-80-271-3311-6.
7. ČESKO, 1993. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/ustava-a-ustavni-zakony>.
8. ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>.
9. ČESKO, 2000. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>.
10. ČESKO, 2000. Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-131>.
11. ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>.
12. ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákon zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

13. ČESKO, 2020. Vyhláška č. 346/2020 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s rozšířenou působností, území obvodů hlavního města Prahy a příslušnosti některých obcí do jiného okresu. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-346>.
14. ČMEJREK, Jaroslav, Jan ČOPÍK, 2016. *Veřejná správa* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF/catalog/view/4/3/73-1>.
15. DOWNE, James, Richard COWELL and Karen MORGAN, 2016. What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? *Public Administration* [online]. Wiley Online Library, [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12562>.
16. HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
17. HENDRYCH, Dušan, 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s. 244 s. ISBN 978-80-7478-561-0.
18. HORZINKOVÁ, Eva. Orientační dělení veřejné správy [tabulka]. 2010. In: HORZINKOVÁ, Eva. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, tab. 7.1, s. 98. ISBN 978-80-7380-263-9.
19. HORZINKOVÁ, Eva, Vladimír NOVOTNÝ, 2010. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.
20. INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA, 2013. Mezinárodní projekt „Etika ve veřejné správě“. *Výzkumná zpráva*. [online]. IVS Praha, [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/Zahranicni%20spoluprace/Etika%20ve%20verejne%20sprave%20ceska%20cast%20vyzkume%20zpravy.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/Zahranicni%20spoluprace/Etika%20ve%20verejne%20sprave%20ceska%20cast%20vyzkume%20zpravy.pdf).
21. iRATING, 2022. Powered by Cribis. *iRating* [online]. CRIF – Czech Credit Bureau, a.s., [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.informaceoobcich.cz/sluzby/irating/>.
22. JANOTOVÁ, Helena, Karel SCHELLE a Ilona SCHELLOVÁ, 2005. *Profesní etika*. 1. vydání, Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o. 96 s. ISBN 80-86861-42-2.
23. KÁŇA, Pavel, 2007. *Základy veřejné správy*. 2. doplněné a přepracované vydání, Ostrava: Montanex, a.s. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.



24. KERLINOVÁ, Alena, Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. *Management veřejné správy*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta. 132 s. ISBN 978-80-210-6918-3.
25. KRBOVÁ, Jana, 2018. *Moderní management ve veřejné správě*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, a.s. 144 s. ISBN 978-80-7552-745-5.
26. KURZYCZ, 2022. Bílina, město v okrese Teplice – Města a obce. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/obec/bilina/#udaje>.
27. KURZYCZ, 2022. Město Bílina, IČO 00266230 - data ze statistického úřadu. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/00266230/mesto-bilina/statisticky-urad/>.
28. KURZYCZ [mapa]. In: *Kurzy.cz* [online]. [2022-04-04]. Dostupné z: <https://img.kurzy.cz/mapa/bi/slepa/bilina-okres-kraj-stat.svg>.
29. KVĚCH, Ladislav. Online rozhovor s tajemníkem městského úřadu Bílina. Pardubice, 9. 5. 2022.
30. MENZEL, Donald, C., 2017. *Ethics management for public and nonprofit managers: leading and building organizations of integrity*. 3. vydání, New York: London: Routledge/Taylor. 304 s. ISBN 978-1-138-19016-0.
31. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2020. *Základní informace o OECD*. [online]. MPSV 2020, [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/zakladni-informace-o-oecd>.
32. MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2012. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. MVČR 2012, [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: [https://www.cuzs.cz/userfiles/documents/Legislativa/Etický\\_kodex\\_uredniku\\_a\\_zaměstnancu\\_verejne\\_spravy.pdf](https://www.cuzs.cz/userfiles/documents/Legislativa/Etický_kodex_uredniku_a_zaměstnancu_verejne_spravy.pdf).
33. MÍSTNÍ AGENDA 21, 2017. *O místní Agendě 21 – úvod*. [online]. ISMA 21, [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>.
34. NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR, 2022. *Přehled členů*. [online]. NSZM ČR, [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/cz/prehled-clenu>.
35. NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR, 2022. *Zdravé město Bílina. Národní síť Zdravých měst ČR* [online]. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/cz/bilina>.

36. OECD, 2000. *OECD Principles for Managing Ethics in the Public Service*. [online]. OECD, [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/oecdprinciplesformanagingethicsinthepublicservice.htm>.
37. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*. 2., upr. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 238 s. ISBN 987-80-7261-289-5.
38. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. České Budějovice: Protisk, s.r.o. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
39. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. Ukazatelé efektivity leadera [tabulka]. 2013. In: PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vydání. České Budějovice: Protisk, s.r.o., 2013, tab. 1, s. 17. ISBN 978-80-247-4646-3.
40. ROBBINS, Stephen P., Timothy A. JUDGE, 2019. *Organization Behavior*. 18. vydání, Personal Education Limited, 2371 s. ISBN 978-0-13-472932-9.
41. SEKNIČKA, Pavel, Marie BOHATÁ a Marián ŠEMRÁK, 1997. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, s.r.o., 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
42. SVAZ MĚST A OBCÍ ČR, 2022. O nás. *Svaz měst a obcí ČR* [online]. Praha: Svaz měst a obcí ČR [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/o-nas>.
43. SVAZ MĚST A OBCÍ ČR, 2022. Slovníček a zkratky: ORP. *Svaz měst a obcí ČR* [online]. Praha: Svaz měst a obcí ČR [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/projekty/ukoncene-projekty/meziobecní-spoluprace/slovnicek-a-zkratky>.
44. ŠPAČEK, David, 2016. *Public management. V teorii a praxi*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck. 384 s. ISBN 978-80-7400-621-0.
45. VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, 2017. Benchmarkingová iniciativa 2005. *O benchmarkingu*. [online]. VCVS ČR, [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.bi2005.cz/page/?url=about>.

## **PŘÍLOHA A – ROZHOVOR S TAJEMNÍKEM, ING. LADISLAVEM KVĚCHEM, MĚSTO BÍLINA V ÚSTECKÉM KRAJI**

- 1. Považujete etiku a kvalitní kulturu v organizaci za významný prvek managementu Vaší organizace?**

*„Rozhodně ano, protože je to vizitka organizace pro veřejnost a klientelu“ (Kvěch, 2022).*

- 2. Jste spokojen/a s kulturou Vaší organizace?**

*„Odpověď spíše ano je z důvodu příchodu mladých zaměstnanců do organizace. Díky nim se zlepšují názory na zavádění moderních prvků při vedení do různých agend příslušného odboru“ (Kvěch, 2022).*

- 3. Využívá Vaše organizace etický kodex nebo jiné vnitřní předpisy související s etikou a kulturou organizace?**

*„Ano, naše organizace využívá etický kodex, a to hlavně při jednání s veřejností. Zásadní vliv má proto, že si tak jsou zaměstnanci vědomi, že tu jsou pro veřejnost. Během výkonu své práce dodržují etické standardy a postupy v souladu s etickým kodexem“ (Kvěch, 2022).*

- 4. Jsou zásadními aktéry v oblasti etického chování zaměstnanců členové vedení Vaší organizace?**

*„Ano, a to z důvodů, že se jedná o volené orgány občanů. Jelikož členové vedení znají názory z řad veřejnosti, uplatňují je přímo na poradách se zaměstnanci“ (Kvěch, 2022).*

- 5. Máte pro řízení etiky ve Vaší organizaci ustanoven nějaký oficiální institut či proces?**

*„Nemáme, všechny případné komplikace řešíme průběžně bez oficiálních institutů. Za řešení takových problémů odpovídají vedoucí pracovníci odborů“ (Kvěch, 2022).*

- 6. Užíváte ve Vaší organizaci motivaci, a s ní spojené nástroje, při prosazování morálních hodnot – tzv. vůdcovství založené na morálních hodnotách?**

*„Ano, využívá. Zejména při respektování vedení. Na našem pracovišti klademe důraz především na spravedlivé zacházení, následně na budování důvěry a zvyšování kvalifikace. V ohledu budování důvěry jsou vyskytující se problémy řešeny přímo s nadřízeným pracovníka, kterého se problém týká. Kvalifikaci si zvyšuje převážná*

*část zaměstnanců účastí na odborných seminářích, které jsou pro ně ze zákona povinné. Spravedlivé zacházení se zaměstnanci je uskutečňováno pomocí pravidelných setkání, kde se otevřeně řeší problémy a způsob jejich řešení v rámci odboru“ (Kvěch, 2022).*

**7. Jsou Vaši zaměstnanci při nástupu do práce seznamováni s pravidly etiky?**

*„Ano, zaměstnanci jsou seznamováni s pravidly etiky. Jednak v průběhu tzv. zkušební doby, kdy vedoucí odboru (oddělení) sleduje nového zaměstnance, a operativně s ním řeší případné nedostatky. Dále jsou všichni pracovníci seznamováni s pravidly etiky v rámci vstupního vzdělávání. Tuto oblast vzdělávání má na starosti pověřená personální pracovnice, která seznámí nové zaměstnance s pravidly etiky. Ti pak obdrží seznam dokumentů k podpisu, kde podepíší, že daný soubor dokumentů řádně prostudovali a s pravidly etiky byli seznámeni“ (Kvěch, 2022).*

**8. Účastní se Vaši zaměstnanci pravidelného vzdělávání zaměřeného na dodržování pravidel etiky?**

*„Neúčastní, pracovníci jsou vzděláváni v rámci vstupního vzdělávání, jak již bylo zmíněno v předchozí odpovědi“ (Kvěch, 2022).*

**9. Pokud byste měl/a hodnotit etickou úroveň Vaší organizace mezi zaměstnanci, potom je:**

*„Dostatečná je z toho důvodu, poněvadž zaměstnanci mají občas tendenci poukazovat na práci druhých, přestože svoje úkoly neplní tak, jak by měli“ (Kvěch, 2022).*

**10. Pokud byste měl/a hodnotit etickou úroveň Vaší organizace v přístupu k občanům, potom je:**

*„Na vysoké úrovni z důvodu minima stížností na práci zaměstnanců úřadu. V tomto ohledu jsem velmi spokojen“ (Kvěch, 2022).*

**11. Jak ovlivňuje výše platového hodnocení přístup pracovníků k občanům?**

*„Všichni naši zaměstnanci jsou odměňováni na základě výsledků. Nezáleží tak na tom, zda jednají s občany či ne“ (Kvěch, 2022).*

**12. Je ve Vaší organizaci nedodržení etických norem trestáno?**

*„Ano, nedodržení etických norem je trestáno, ale pouze osobním pohovorem s vedoucím úřadu. Jedná se o formu neformálního pokárání, tzv. upozornění, že si*

*někdo stěžoval. Zaměstnanec by si tak měl uvědomit, že my jsme tu pro občany. Na to klademe velký důraz“ (Kvěch, 2022).*

**13. Je ve Vaší organizaci odměňováno etické chování a přispívání ke kvalitní kultuře v organizaci?**

*„Ano, odměňujeme v rámci porad se zaměstnanci. Na poradách se v průběhu rozebíraných událostí zaměstnancům poděkuje za etické vystupování, jde tedy o neformální pochvalu“ (Kvěch, 2022).*

**14. Jste spokojen/a s výkonem Vašich podřízených?**

*„Spíše ano, jelikož si jsou podřízení jisti svou pracovní pozicí. Tomu pak mnohdy odpovídá i jejich výkon a přístup k ostatním“ (Kvěch, 2022).*

**15. Co byste v oblasti leadershipu v kontextu etiky do budoucna rád/a změnil/a?**

*„Byl bych rád, aby se organizační kultura vylepšila pomocí využití nového softwaru pro organizaci“ (Kvěch, 2022).*

**16. Spory mezi zaměstnanci ve Vaší organizaci jsou řešeny:**

*„Během řešení případných sporů využíváme formální i neformální řešení. Tady záleží na povaze daného sporu. Musíme rozlišovat, zda se jedná o spor mezi zaměstnancem a veřejností nebo o spor uvnitř úřadu. Nastalé spory jsou řešeny na úrovni vedoucích zaměstnanců odborů, kteří za svá pracoviště odpovídají. Formální řešení je uskutečněno tzv. pohovorem či pozváním na kobereček. Jde o slovní pokárání formou rozebrání dané situace. Poté i dodatek, jak by byla situace řešena příště, v případě opakovaného problému. Neformální řešení upozorněním vyjadřuje upozornění na porušení pracovních povinností dle Zákoníku práce, kterým jsme vázáni. V případě domluvy je nutné nejdřív posoudit závažnost sporu“ (Kvěch, 2022).*

**17. Co je hlavní motivací pro členství v Národní síti Zdravých měst ČR?**

*„Hlavní motivací je vzdělávání pracovníků pro lepší porozumění oblasti kvality života, udržitelného rozvoje, zdraví. Důležitá je vzájemná spolupráce členů NSZM ČR a využití užitečných příkladů z praxe“ (Kvěch, 2022).*

**18. Co je hlavní motivací pro členství ve Svazu měst a obcí ČR?**

*„SMO ČR nám poskytuje rozvoj a podporu bydlení získáváním nových kontaktů a řešení společných úkolů, které vyplývají z jednotlivých aglomerací“ (Kvěch, 2022).*

**19. Svaz měst a obcí má několik cílů, které z nich považujete za ty nejvýznamnější?**

*„Posílení ekonomické samostatnosti měst a obcí. Ekonomickou samostatností je myšleno zejména hospodaření organizace podle vlastního rozpočtu a nabytí dalšího majetku do vlastnictví obce“ (Kvěch, 2022).*