

VEŘEJNÁ SPRÁVA A ŘÍZENÍ

David Špaček

Ekonomicko-správní fakulta MU Brno

Abstrakt: Text příspěvku se zaměřuje na aktuálně diskutované vztahy mezi veřejnou správou a řízením. Využívá poznatků české i zahraniční literatury. Text využívá pasáže z děl autorů, kteří byli často citováni s ohledem na cíle reforem veřejné správy řady států. Na konci příspěvku autor předkládá k diskuzi vlastní definici veřejné správy.

Abstract: The following text focuses on the up-to-date discussion that relates to relationship between public administration and management. Text quotes ideas of authors that influenced dictions of recent public administration reforms of many states. At the end of the paper, the own definition of the author is proposed for discussion.

Klíčová slova: správa, veřejná správa, management, public management, good governa

V současné české teorie správního práva je všeobecně přijímaným názorem obtížná definovatelnost obsahu slova veřejná správa, někdy vyúsťující ve skepticismus související s tímto vymezováním - „nelze pominout Fosthoffův výrok, že veřejná správa může být jen popsána, nikoli však definována“¹. Současná česká teorie správního práva (obecné správní právo) využívá vždy ve svých úvodních tezích při definování veřejné správy nejdříve již klasické definice správy Pražáka ve významu „činnost(i) sledující záměrně nějaký cíl nebo ... činnost(i) nesoucí se za trvalým účelem řídit ty které záležitosti“², pravíc následně, že „správou se v podstatě chápe společenské řízení, které však má určité specifické rysy a realizuje se ve specifických formách“³. Pražákovu pojetí správy v obecném smyslu shrnuje například Pomahač následovně: „jde o řídicí činnosti, a to činnosti záměrné, účelové, kontinutální a organizované“⁴. Podle jeho názoru se správou obecně označují institucionalizované kontrolní a regulativní činnosti, přičemž dodává, že „právě jako formální organizace nemá veřejná správa nejlepší pověst.“⁵

Specifičnost veřejné správy je konkretizována především přiřazením:

- a) veřejnoprávního charakteru subjektu veřejného spravování (tj. nositele veřejné moci),
- b) objektu tomuto specifickému společenskému řízení, za něž jsou považovány „veřejné záležitosti“ legitimované „veřejným zájmem“,
- c) zákonným založením subjektu i objektu tohoto druhu společenského řízení, tzn. zásadu ústavnosti a zákonnosti (angl. *rule of law*).⁶

Například podle Vlácilá lze termín veřejná správa „vykládat jako případ povýtce záměrné regulace celospolečensky významných ("sociálních") aktivit a používat v sociologickém zdůraznění významu "správní regulace". Obdobně může být administrativa chápána v anglosaském smyslu jako ekvivalent správy, popř. správní orgán..., nebo ve střeoevropském smyslu jako technologie správy.“⁷

¹ Hendrych, D. et al.: Správní právo (Obecná část). Praha: C.H.BECK 1996, s. 3.

² Viz Hendrych, D. et al.: Správní právo (Obecná část). - 2. vyd. - Praha: C.H.BECK 1996, s. 6.

³ Průcha, P.: Správní právo (obecná část). Brno: MU 2003, s. 29.

⁴ Pomahač, R., Vidláková, O. Veřejná správa. Praha: C.H. Beck, 2002. s. 57.

⁵ Ibidem, s. 57.

⁶ Srovnej Průcha, P.: Správní právo (obecná část). Brno: Masarykova univerzita 2003, na str. 29

⁷ Vlácil, J.: Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti. Linde Praha a. s. 2002, s. 10. Autor označuje tuto knihu za součást sociologie demokracie.

Spolu s výše uvedenou specifičností české obecné správní právo rozlišuje ještě veřejnou správu

a) v materiálním (někdy též „funkčním“) smyslu jako souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na různé úrovni, nebo

b) ve smyslu formálním (někdy též „institucionálním“/„organizačním“), kdy je veřejná správa chápána jako činnost konkrétních nositelů veřejné správy, kteří se charakterem své činnosti liší od subjektů moci zákonodárné a subjektů moci soudní. Tyto subjekty jsou následně děleny na subjekty státní správy a subjekty samosprávy, přičemž tyto dvě poslední skupiny subjektů mají být svou činností navzájem spíše komplementární, než vzájemně substituční a v současné české praxi je obtížné je kvůli uplatněnému smíšenému modelu v určitých případech dostatečně oddělovat.⁸

V materiálním pojetí veřejné správy je českou teorií správního práva obecně zdůrazňována především odvozenost jejích cílů od funkcí státu či územních samosprávných celků. Definování základních cílů (žádoucích stavů) a úkolů (kroků, pomocí nichž má být žádoucího stavu dosaženo) veřejné správy je v praxi s ohledem na zásadu *rule of law* svěřeno zákonodárnému orgánu a plnění úkolů je považováno za základní účel veřejné správy a rovněž za důležité kritérium jejího hodnocení.⁹ Relativně větší volnost s ohledem na stanovení úkolů je právními předpisy přiznávána územní samosprávě (což ovlivňuje i míru volnosti pro zavádění různých inovačních prvků). To logicky vyplývá z jejího moderního vymezování – například *Evropská charta místní samosprávy* rozumí samosprávou (nikoliv pouze na lokální úrovni) právo a schopnost uspořádat a řídit podstatnou část veřejných záležitostí na vlastní zodpovědnost a ve vlastním zájmu.

K dosahování cílů a plnění úkolů stanovených zákony je však podle správněprávních teoretiků - jak v rámci státní správy, více však ve sféře samosprávy - třeba, aby si veřejná správa sama dále (samozřejmě v mezích zákonů) cíle a úkoly specifikovala.¹⁰ Právě zde vyvstává analogie obsahu správy (a tedy i veřejné správy) jako specifického druhu řízení, které například *Máša* vymezuje v širokém smyslu jako účelnou lidskou činnost, která směřuje k ovlivňování činnosti řízeného systému v souladu s vytyčeným cílem, kdy obecnou funkcí řízení je zejména jako proces neustálého výběru cílů a následná regulace, tj. volba prostředků a metod při zajišťování lidské kooperativní činnosti.¹¹ Především zde se projevují ekonomické aspekty veřejné správy, v rámci kterých lze využít poznatků ekonomických věd, jakož také například i potenciál nových informačních a komunikačních technologií. V této oblasti lze najít prostor, kde činnost veřejné správy (především samosprávy) není pouhým následováním jinde přijatých instrukcí.

Tuto oblast česká teorie správního práva nerozvíjí. To pravděpodobně souvisí především s tím, že historicky byla po dlouhou dobu zdůrazňována zejména mocensko-ochranná, tj. vrchnostenská nařizovací stránka především navenek zaměřené veřejnosprávní činnosti, která v sobě spojovala v různých podobách prvky řízení a regulace především s využitím své subjektivity veřejné moci a tedy nařizování. Stěžejním obsahem české teorie správního práva je v současné době právě rozpracování funkcí veřejné správy a především metod jejího působení, které spadají pod vrchnostenskou stránku činnosti veřejné správy. Funkcemi veřejné správy a metodami jejího působení, které mají nevvrchnostenský charakter, se zabývá jen okrajově¹², i když si je vědoma toho, že v rámci vývoje pojetí státu, které se -

⁸ Srov. Pomahač, R., Vidláková, O. Opus citatum, s. 63.

⁹ Hendrich, D. Základy správní vědy. Praha: Aleko 1992, s. 13.

¹⁰ Srovnej Průcha, P.: Opus citatum, s. 140.

¹¹ Srovnej Maša, M.: Správní věda. Brno: Masarykova univerzita – ESF 1994, s. 7.

¹² Například v rámci teorie veřejnoprávních smluv koordinačních, které mohou být využívány k různým formám spolupráce zahrnovaných obecně pod termín *public-private partnership*.

jak již bylo řečeno - odráží i v chápání funkcí veřejné správy, nabývají stále více na významu - „veřejnou správu nemůžeme kvalifikovat jen jako správu vrchnostenskou, neboť její úkoly v moderní společnosti vrchnostenskou správu daleko překračují“¹³.

Prostor pro zkoumání především nevvrchnostenských administrativních vztahů zaplňuje svým rozsahem mimo jiné správní věda, pro níž je charakteristická mezioborovost, čímž v lecčems čistě právní přístup přesahuje. Právě některé její poznatky budou rozhodující pro následující text, kdy budou poukázány vztahy mezi veřejnou správou a řízením, které mohou souviset s rozlišením dvou přístupů k řízení veřejno-správních činností - New Public Managementu a Good Governance.

Pro znázornění základních myšlenek směru NPM bývá často citováno následující tvrzení *Hughese*, který pracuje s označením public management. Jeho závěry jsou v řadě aspektů totožné s názory *Ludviga von Misesa*, které jsou součástí jeho knihy *Byrokracie* (1944). Jeho tvrzení jsou teorií specifické podoby řízení veřejné správy, která mají významné praktické dopady. Hughes ve své knize *Public Management and Administration* vychází z toho, že termíny jako veřejná politika, veřejná správa a public management odkazují vždy v podstatě na tutéž věc, kterou představuje to, jak jsou jednotlivé správní části vlády organizovány, jak zpracovávají informace a produkují výstupy v podobě politik, právních předpisů nebo statků a služeb. Termín veřejná správa jeho text používá především pro označení akademických studií veřejného sektoru¹⁴. Jeho kniha zdůrazňuje posun paradigmatu (paradigma shift) z tradičního modelu veřejné správy, který hrál ve veřejné správě dominantní roli do poloviny 80. let dvacátého století, k manažerismu (managerialism) nebo též „public managementu“¹⁵.¹⁶ Změna v posunu paradigmatu souvisí především s ekonomickými problémy, které se objevily v průběhu 80. let dvacátého století a které vedly k tomu, že vlády začaly přehodnocovat své byrokracie a začaly požadovat změny. Tato kniha má být podle jeho názoru obhajobou před případnou kritikou, kterou může představovat právě výše uvedený přístup governance.

Tradičním modelem veřejné správy Hughes rozumí správu, která je založena na formální kontrole politickým vedením, na striktně hierarchickém modelu byrokracie a tvořena neutrálními a anonymními úředníky, kteří jsou zaměstnáváni do trvalého pracovního poměru, motivováni veřejným zájmem, slouží stejně každé vládnoucí straně a nepřispívají k politice, nýbrž pouze spravují politiky, které byly přijaty politiky.¹⁷ Tento tradiční model se dostal podle Hughesa do rozporu s realitou kvůli následujícímu:

- a) byrokracie je sice mocná, avšak nepracuje podle výše uvedených předpokladů za všech okolností a může být zdrojem určitých negativních následků;¹⁸
- b) snaha najít jednu nejlepší cestu selhává a může vést k rigiditě. Proto jsou v rámci vlády zaváděny flexibilní manažerské systémy, jejich průkopníkem byl soukromý sektor;
- c) byrokratické poskytování není jediným způsobem poskytování statků a služeb;
- d) politické a administrativní záležitosti jsou v reálu již velmi dlouhou dobu navzájem propletené. Veřejnost požaduje lepší mechanismus odpovědnosti. Separace světa politiky a správy je podle Hughesa nerealistická. „Tradiční forma jednoduše nereflektuje extenzivní, manažerskou a ‘policy-making’ roli, kterou moderní veřejná služba vykonává... Úředníci (public servants) mají rovněž důležitou manažerskou roli, která je důležitější než pouhé

¹³ Hendrych, D.: Správní právo - obecná část. Praha: C.H.BECK 1996, s. 2.

¹⁴ Srovnej Hughes, Owen E. Public Management and Administration - An Introduction /Third Edition. New York: Palgrave MacMillan 2003, s. 8.

¹⁵ Překlad termínu do češtiny (doslova „veřejný management“) by nevyjadřoval podstatu tohoto sousloví.

¹⁶ Srovnej Hughes, Owen E. Opus citatum, s. vi.

¹⁷ Srovnej tamtéž s. 19.

¹⁸ Shrnutí dosavadních nejdůležitějších zahraničních poznatků v této oblasti představuje kniha Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace. Praha: Sociologické nakladatelství 2001.

*spravování nebo následování instrukcí.*¹⁹

e) I když mohou existovat úředníci, jejichž motivace vychází z veřejného zájmu, jeví se v současné době jako nesporné, že mohou rovněž konat pro své vlastní výhody nebo výhody jejich úřadu (agency).

f) Případy neobvyklých zaměstnaneckých podmínek ve veřejné správě začínají oslabovat, a to především na základě změn, které se odehrály v soukromém sektoru, kde je celoživotní zaměstnání raritou.

g) Úkoly veřejného sektoru jsou v současnosti považovány za více manažerské, což znamená, že vyžadují někoho, kdo je odpovědný za dosahování výsledků.²⁰

Hughesova kniha rozpracovává myšlenku, že tradiční model správy je založen na byrokracii a public management na trhu. Paradigma public managementu vychází z odlišných teoretických základů, který představuje podle něho především ekonomie a management soukromé sféry (private management). Tento nový přístup má zdůrazňovat výsledky, zaměření se na klienty, výstupy a výsledky (outputs and outcomes) a využívá poznatků managementu podle cílů (management by objectives) a měření výkonnosti (performance measurement) a užití tržních a jakoby-tržních (market-type) mechanismů. Změny se podle Hughese přitom dosud odehrály především v teorii než v praxi. Změna teorie je ve směru od spravování k řízení. Podle Hughese jsou funkce správy užší a limitovanější, než funkce managementu, jehož součástí je spravování. Základní rozdíl je ve významové odlišnosti mezi „sloužit“ a „kontrolovat výsledky nebo dosahovat výsledků“. *„Tradiční byrokracie má inputově dominující strukturu a výstup je zde vedlejší.“*²¹ Podle Hughese je významným nedostatkem tradičního modelu správy také to, že v sobě nezahrnuje strategické, ale pouze krátkodobé uvažování (plánování).

Hughes také tvrdí, že řízení veřejné správy zahrnuje správu, ale také zahrnuje její organizaci, aby dosáhla cílů s maximální účinností, stejně jako neoddělitelnou zodpovědnost za výsledky. Tyto dva prvky nejsou podle něho vždy obsaženy v tradičním správním systému. Veřejná správa se zaměřuje na proces, postupy a nástroje, zatímco řízení veřejné správy obsahuje mnohem víc. Místo pouhého sledování instrukcí se manažeři veřejné správy zaměřují na dosahování výsledků a přijímání zodpovědnosti.

Hughes uznává, že se mohou objevit vážné otázky, které se týkají etiky a odpovědnosti, teoretických základů nového modelu a další otázky, které se vztahují k roli a organizacím veřejné správy (*„managerial model is still controversial“*). Je však toho názoru, že nový model může být příčinou určitých problémů, avšak *„přínosy jsou pravděpodobně mnohem větší než náklady.“* Skutečné testování účinnosti nového modelu spočívá podle Hughese v porovnání výkonnosti tradičního modelu s modelem public managementu (a to zejména porovnáním teoretických východisek obou konceptů). Své závěry ve zmíněné knize tento autor většinou ukončuje tvrzením v následujícím smyslu: *„i když public management pevně nezakoření a i když se ukáže, že některé změny mohou fungovat lépe než jiné, nebude možné se vrátit k tradičnímu modelu správy, který fungoval po většinu období dvacátého století... Změna k manažerskému modelu se nyní zdá být jako nezvratitelná.“*²² Public management podle něho nemusí nutně znamenat rozšíření a nekritické převzetí praktik soukromého sektoru. Hughes zdůrazňuje, že nutné je především zavést jiný způsob řízení, než

¹⁹ Hughes, O. E. Opus citatum, s. 33. Termín *veřejná služba* se vztahuje k zaměstnancům veřejné správy, především jejich nejvýznamnější součásti - úředníkům. Česká literatura tento termín používá, vycházejíc pravděpodobně především z anglického pojmenování „public service“. V souvislosti s tímto označením hovoří někdy o „veřejném zaměstnanci“ (např. Hendrych, D. et al.: Správní právo - obecná část. /5. rozšířené vydání, Praha: C.H.Beck 2003, s. 426).

²⁰ Tamtéž.

²¹ Ibidem, s. 37.

²² Hughes, s. 16,

ten, který popisuje modelem tradiční správy. Upozorňuje ale na výrazný nedostatek praxe, kdy byly manažerské změny podníceny z centra, aniž by byla následně věnována dostatečná pozornost procesu jejich implementace.

Na rozpor v synonymickém užívání slov správa a řízení upozorňuje přístup, který staví na kritice NPM a který je v současnosti anglickou terminologií označován jako Governance nebo *Good Governance*. Ten kritizuje přístup *New Public Management* (NPM) zejména pro jeho rozpor s myšlenkami / hodnotami demokracie.²³ Termín *governance* je obecně chápán jako jakýkoliv výsledek vztahu spolupráce mezi spravujícími subjekty (administrations), zájmovými skupinami, a sítěmi. Především je v přístupu *Good Governance* všeobecně kritizováno pojetí role občanů v přístupu NPM. Směr NPM je podle zastánců *Good Governance* staví do příliš úzké pozice spotřebitele/konzumenta (*consumer*); občané mají být v rámci teorie NPM konzultováni pouze jako uživatelé služeb a jejich role členů komunit, které navzájem spolu-plánují, spolu-vytvářejí a spolu-řídí veřejné iniciativy byla ignorována a podhodnocována. Na základě této kritiky požaduje přístup governance renesancí statusu občana, tj. člověka, který je v určitém právním vztahu ke státu z hlediska jeho členství v něm, tzn. plynou mu určitá práva (v souvislosti s konceptem NPM například rovnost, tzn. nediskriminace v občanských a sociálních právech atp.) a má také určité povinnosti.²⁴

Z řady tvrzení a myšlenek *Good Governance* i NPM vychází například dokument OECD *Modernising Government - The Way Forward* (OECD 2005).²⁵ Autoři tohoto dokumentu říkají, že různé mechanismy tržního typu začínají být v posledních letech v členských státech OECD stále více obvyklejšími součástmi modernizujících reforem. Zdůrazňují fázi přípravy zavádění těchto nástrojů a především nutnost analýzy domácích specifík a analýzu využitelnosti nástrojů tržního typu případ od případu.²⁶ Veřejná správa představuje podle tohoto dokumentu základní pilíř governance a „public governance“ a veřejná správa jsou vnitřně propojené. Dokument upozorňuje, že realita není často v souladu s rétorikou reforem. V mnoha případech nevedla podle autorů dokumentu změna k očekávaným výsledkům a v některých případech byla dokonce důsledkem nechtěných nebo opačných efektů. Tyto nedostatky byly zejména charakteristické pro situace, kdy vlády zavedly nástroje nebo myšlenky soukromého sektoru nebo jiné (zahraniční) vlády bez ohledu na kontext vlastní země a/nebo bez potřebného pochopení nedostatků a slabostí těchto nástrojů.²⁷

O případných rozdílech výše uvedených přístupů v pojetí veřejné správy a jejím vztahu k řízení zde nebude již dále diskutováno. Text tohoto dokumentu vede k tvrzení, že přístupy NPM a *Good Governance* jsou spíše než navzájem se vylučující v určitých aspektech vzájemně komplementární. Oba vycházejí z rozdílů charakteristik soukromého a veřejného sektoru a z požadavku změnit způsoby řízení veřejno-správních činností, které nesmějí být bezhlavě implementovány. Důležitou roli v obou přístupech hraje aktuálně diskutovaný problém **vyhodnocování účinnosti proklamovaných cílů**. Spojení obou přístupů v této oblasti může vést k synergii. V současnosti je totiž kladen důraz na to, aby úředníci využívaly při své rozhodovací činnosti dostupné informace a zohledňovali - pokud je to s ohledem na charakter jejich činnosti možné - poměr mezi vloženými vstupy a uvažovanými výstupy (míru

²³ Blíže o této kritice pojednává článek autora Hodnotový rámec moderního řízení ve veřejné správě (In Aktuální otázky rozvoje regionů. Univerzita Pardubice 2005, s. 295 a násl.)

²⁴ Tak je například vymezován Roubanem v knize *Citizens and the new governance - Beyond New Public Management*, s. 1.

²⁵ Dostupný na www.oecd.org, ISBN 92-64-01049-1-No. 54149 2005.

²⁶ Str. 12 - „specific design of these instruments is critical to their successful application“.

²⁷ Viz část What has been learned about public sector modernisation? - str. 21 a násl. zmíněného dokumentu.

hospodárnosti, účinnosti a tudíž efektivnosti).²⁸ S ohledem na výše uvedené diskuze vyvstává nutnost analyzovat hlouběji relevantnost jednotlivých manažerských funkcí či rolí, které vymezuje literatura teorie řízení (často nejednotně), v podmínkách veřejné správy. Nesmí být zapomínáno na to, že významnými prvky/funkcemi řízení je plánování jako výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení (Koontz) a rovněž kontrola (porovnání dosažené reality s plánovaným stavem či tzv. kontrola s dopřednou vazbou²⁹). Řízení, které lze ve výše uvedeném smyslu rozlišit na vnější (řízení veřejnou správou) a vnitřní (řízení veřejné správy) musí také zohledňovat určité hodnoty, které jsou uznávány ve státech, které se označují za demokratické a které vyplývají i z jejich právních předpisů ústavní právní síly (blíže jim je věnována část textu, která se vztahuje k principům, v rámci kterých lze nalézt i manažerská kritéria). V praxi jde tedy o nalezení optimální rovnováhy mezi NPM a Good Governance, které se mohou v určitých směrech doplňovat.

Autor příspěvku předkládá **k diskuzi následující definici veřejné správy**, kterou vytvořil pro účely své disertační práce. Toto vymezení podle jeho názoru i přes zahrnutí diskutabilních prvků a svou obecnost postihuje souvislosti s veřejnou ekonomikou a přesahuje čistý právní pohled na věc: *veřejná správa je ta část veřejného sektoru, jejíž funkce nelze vykonávat institucemi mimo veřejnou správu s ohledem na funkce moderního státu a územních samosprávných celků, a to právě proto, že jednou z jejich funkcí je řízení zabezpečování funkcí veřejného sektoru, které mohou být vykonávány i jinými než veřejnosprávními subjekty. Subjektem konečné odpovědnosti je totiž vždy veřejná správa. Toto vymezení může modifikovat jedno z vymezení veřejné správy, o kterém mluvil například Waldo: veřejná správa je jedním z nástrojů organizace a řízení lidí a zdrojů k dosahování cílů vlády, které by v moderním státě s ohledem na termín demokracie a přístup good governance a public management měly odrážet potřeby společnosti.*³⁰

²⁸ To koresponduje s definicí řízení, kterou vymezuje např. Wright a Noe: „Management is directing the use of an organization's resources in a way that efficiently accomplishes the organization's goals.“ - Wright, P. M., Noe, A. N.: Management of organizations. The McGraw-Hill Companies 1995, s. 33.

²⁹ Obecně viz např. Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha: Victoria Publishing 1993, s. 551 a násl. nebo podrobněji v knize Ochrany Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění (Praha: Ekopress 2002).

³⁰ Srovnej Rosenbloom, D. H. et al.: Contemporary public administration. New York: McGraw-Hill, Inc. 1994, s. 4: 1) V rámci první je veřejná správa vymežována jako organizace a řízení lidí a zdrojů k dosahování cílů vlády.

Použitá literatura:

- Hendrych, D. Základy správní vědy / Vyd. 1. Praha: Aleko 1992. 137 s. ISBN 80-85341-30-1
- Hughes, Owen E. Public Management and Administration - An Introduction /Third Edition. New York: Palgrave MacMillan 2003. ISBN 0-333-96188-9
- Klíma, K. Teorie veřejné moci (vládnutí) / Vyd. 1. Praha : ASPI, 2003. 311 s. ISBN 8086395782
- Koonts, H., Weihrich, H.: Management. Praha: Victoria Publishing 1993
- Máša, M. Správní věda: materiál pro distanční studium ESF MU. Brno: Masarykova univerzita, 1994
- Pomahač, R., Vidláková, O. Veřejná správa / Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 8071797480
- OECD 2005: Modernising government - the way forward, <http://www.oecd.org>.
- Průcha, P. Správní právo /5. dopl. a opr. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 224 s. ISBN 8021027630
- Rosenbloom, D., H. Contemporary public administration. New York: McGraw-Hill, 1994. xiv, 536 s. ISBN 0070539391
- Vlášil, J.: Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti. Linde Praha a. s. 2002

Kontaktní adresa:

Ing. David Špaček
Ekonomicko-správní fakulta MU
Lipová 41a
602 00 Brno
tel. 549497963
e-mail: spacekov@econ.muni.cz