

4'22 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2022 * Ročník / Volume XVIII * Číslo / Issue 4
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

17

Pojetí konfliktu a možnosti jeho řešení v práci manažera

31

Derivatives in commodity risk management:
Study of European energy utilities

42

Státní rozpočet versus rozpočty územně samosprávných celků
v období 2020 až 2021

56

Ethics and its importance in the civil service/example
of a civil servant

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

- 3 JUDr. Katarína Maisnerová
Fair execution costs?
- 17 PhDr. Mgr. Bc. Roman Pospíšil, Ph.D.
Pojetí konfliktu a možnosti jeho řešení v práci manažera /
Concept of conflict and possibilities of its solution in managers' work
- 31 Jakub Zezula
Derivatives in commodity risk management: Study of European energy utilities
- 42 Ing. Robert Vondrovic
Státní rozpočet versus rozpočty územně samosprávných celků v období 2020 až 2021 /
State budget versus budgets of territorial self-governing units
- 56 PhDr. Emanuel Orban, PhD.
Ethics and its importance in the civil service/example of a civil servant

Fair execution costs?

- JUDr. Katarína Maisnerová » Západočeská Univerzita, Právnická fakulta, katedra občanského práva;
email: katarina.maisnerova@seznam.cz

* 1. Introduction

Thanks to my former job (lawyer in the executor's office), I had the opportunity not only to find out practically how the Enforcement Office works, how the so-called "lives" the file, how the participants behave, what bothers them. When you have been doing such a narrowly specialized and specific professional activity for a long time, you can either slip into a complete routine where most cases are virtually identical, or you can take the path I've chosen and try to treat the cases as human stories with a broader legal and human perspective.

If you choose the latter option, then you have to face many questions that this view will give you. One of them is, of course, whether the law of execution and its practical application fulfills the desired purpose and whether the procedures are set up fairly. If I speak of justice, then it should be borne in mind that justice is not a concept strictly defined by law. Since time immemorial, philosophers, lawyers have formulated what justice is or how to perceive it (Aristotle, 2007). To put it very simply, however we define justice, the evaluation of a particular situation will always be significantly influenced by our subjective judgment and personal perception of what we perceive as fair.

Every society is looking for a suitable concept of justice that corresponds to the created legal sys-

tem that takes into account the values generally recognized by it (Weinberger, 1995). The question then arises whether it is a subjective assessment of a particular phenomenon, or whether we can assign to such an act as part of its general characteristic the statement "just", regardless of the circumstances under which it is used.

This article was created as a partial output of my dissertation on the subject of execution costs. Enforcement costs are a relatively specific and sharply defined topic within the civil process. In my dissertation, I look at this topic from many different points of view and, I examine individual connections and try to answer the questions raised. One of them is precisely the question of the fairness of execution costs. However, I perceive that the term "fair" can hardly be defined as objectively measurable. In processing this topic and to achieve the goals of this contribution, I will use the basic methods of social-scientific and legal research.

I mainly use the methods of description of legal regulation (especially in parts of the work related to legal regulation that preceded the valid legal regulation in time, as well as when describing the current legal regulation). As part of my dissertation, I also use quantitative and qualitative research methods.

The heuristic basis is mainly available sources of normative regulation, professional literature, →

- available jurisprudence, but also from decisions and data provided by entities addressed on the basis of Act 106/1999 Coll. on free access to information. In this way, entities that have data, information, or decisions that are relevant for processing the topic are addressed.

2. Execution costs – generally to the development

With a mere study of the literature and case law in the field of executions, it is obvious at first glance that the issue of determining the amount and awarding the costs of execution is the most discussed, most amended, most regulated area of application practice. I repeatedly asked myself why. Why the costs of execution? However, this question cannot be laconically simply answered. The reasons that caused the current situation are certainly many.

With the introduction of the executors as a distinct profession, the Enforcement Code (Act No. 120/2001 Coll., as amended) was adopted, which, together with the Code of Civil Procedure (Act No. 99/1963 Coll., as amended), is the regulation governing enforcement proceedings conducted by a the executor. In addition, a special regulation was adopted, namely the so-called execution tariff (Decree of the Ministry of Justice No. 330/2001 Coll.), which regulates the issue of the costs of execution (in addition to the Enforcement Code). The rules for the costs of enforcement are thus set up in a completely similar way and according to the same principle as in other proceedings in other legal professions.

Enforcement proceedings are designed as the compulsory enforcement of enforceable titles. Thus, a creditor entitled to an enforceable title proposes that the executor enforce the obligation laid down in the enforceable title against the debtor, the debtor who has duly and timely failed to fulfill the obligation laid down in the enforceable title within the parity period. Enforcement proceedings begin with the creditor's application and end with

the recovery or suspension of enforcement. For the above-mentioned activity, the executor is entitled to remuneration, and reimbursement of out-of-pocket expenses, to the creditor or debtor also, depending on the circumstances of the case. This concept and legislation, as adopted at the very beginning of the establishment of the executors, personally seemed to me, and still seems, to be relatively clear and appropriate, suitable for the purposes. It was hard to assume that the costs of execution would become such a thorny issue. The first problems were brought by the application practice of courts in deciding on the costs of execution. In particular, the courts of higher instance and especially the Constitutional Court brought their own view to this area, which then usually resulted in legislative changes.

3. Factors that have influenced the current situation

The current situation has been significantly influenced by the effort of the creditors to maximize the costs of execution by various splitting of receivables, the unwillingness of the executors to combine the proceedings of the same creditors and debtors and thus reduce the costs of execution, as well as the low financial literacy of debtors, or their hitherto lax approach to resolving their own debt situation.

Last but not least, however, the inconsistent decision-making practice of enforcement courts in combination with the nationwide competence of the executors also contributed. The opinion of the Constitutional Court expressed in the judgment sp. zn. IV. ÚS. 630/03 of 2. 11. 2004 'Decree No. 330/2001, in § 7 is not formulated happily and therefore necessarily requires a judicial interpretation; it belongs to the ordinary court... However, in this interpretation, it will be the task of the Municipal Court in Brno to convincingly justify the interpretation made, especially in the event that the Municipal Court in Brno wishes to complete or depart from the literal wording of Section 7 et.' The

judicial system began to react to the situation by correcting the application of existing norms in order to mitigate the effects of what had been practiced so far in a socially acceptable way. Not only the system of general enforcement courts reacted, but also the supervisory bodies, and the Supreme Administrative Court and the Constitutional Court are also significantly active in the area. For example, the Constitutional Court's judgment No. 94/2007 Coll., dated 1. 3. 2007, in the matter of the application for the annulment of § 5 para. 1 sentence of the second Decree No. 330/2001 Coll., as amended, and the proposal to repeal Article II, paragraph 1. 1 of Decree No. 233/2004 Coll., amending Decree No. 330/2001 Coll., on the remuneration and compensation of a the executor, on the remuneration and reimbursement of cash expenses of the administrator of the enterprise and on the conditions of liability insurance for damage caused by the executor. At present, the last significant correction of the execution tariff by the Ministry of Justice has taken place, which has modified it within its legislative powers. This standard responds to the social need to "solve" the issue of the cost of executions.

In the area of receivables, debts, in general, the question of cost and enforceability, recoverability is always topical. This issue certainly also applies, for example, to the amount of contractual penalties, the amount of contractual interest, consumer credit issues, possibly costs associated with insolvency proceedings, issues related to arbitration in consumer disputes, etc. One of the important achievements was the introduction of the institute of "voluntary performance" by the debtor in the context of enforcement proceedings. This institute is unsurpassed and is part of the execution process to this day. Personally, I find the name of this institute inappropriate. If it is fulfilled in the context of enforcement proceedings after the parity period, then, in my opinion, the wording "voluntary" does not reflect reality and is misleading. However, the introduction of "voluntary performance" has resulted in the enforcement process being divided

into several stages, and depending on which stage the enforcement proceedings end up, they are then determined.

One of the important achievements was the introduction of the institute of "voluntary performance" by the debtor in the context of enforcement proceedings. This institute is unsurpassed and is part of the execution process to this day. Personally, I find the name of this institute inappropriate. If it is fulfilled in the context of enforcement proceedings after the parity period, then, in my opinion, the wording "voluntary" does not reflect reality and is misleading. However, the introduction of "voluntary performance" has resulted in the enforcement process being divided into several stages, and depending on which stage the enforcement proceedings end up, they are then determined execution costs. This practice is constant and used for example in resolution of 10. 3. 2020, file no. I. ÚS 3302/19. This certainly has its meaning and logic, and to a certain extent it certainly moderates or more fairly sets the amount of execution costs, as it can better take into account the behavior of the debtor during execution and his willingness, albeit within the execution, to pay the debt.

I consider another important milestone to be the moment when the Constitutional Court proceeded to intervene in the decisions of ordinary courts within the complaint agenda, while beginning to review and moderate the amount of costs of the executors, arguing that the costs of enforcement should always reflect the difficulty and strenuousness of the work done by the executors. This problem can be seen in resolution of the Constitutional Court i.e. ÚS 8/2006, of 1. 3. 2007, published in the Collection of Laws under No. 94/2007 Coll., similarly e.g. III. ÚS 52/08, of 5. 2. 2009, I. ÚS 684/07, of 17. 2. 2009, or I. ÚS 998/09, of 30. 6. 2009.

A very significant and, dare I say, unprecedented change came with a wave of mass cancellations of arbitral awards as enforceable titles. In this case, the enforcement proceedings that had been completed for many years, which had been enforced by



- the enforcement courts, were stopped and changed the decisions issued so far on the costs of enforcement.

During the existence of the executors, a number of legislative changes have been adopted, and from the given period there is a rich case law and a lot of literature on the topic. It is certainly possible to find and list a number of others. However, I personally consider the above three to be significant, those that have completely changed either the existing legislation or application practice.

4. Current problem areas

4.1. Status of the executor

First of all, in relation to the determination of the amount of costs, the very position of the executor appears to be highly problematic, considering him, on the one hand, to be a private entrepreneur and, on the other, as an official to whom the State has delegated certain powers (the resolution of the Constitutional Court of 14. 8. 2018, file no. Pl. ÚS 14/17). This dual perception is unusual in the legal profession and, in my personal opinion, not only unfortunate, but also inappropriate.

From the materials and data studied so far, this fact appears to be a very basic and fundamental problem, which is subsequently reflected in the entire execution procedure. In the question of determining costs, this fact is a very important factor in decision-making, when in addition to the existing applicable regulations, the specific circumstances of the case, the court, when assessing the culpability, for example, of stopping enforcement, argues the position of the the executor as an entrepreneur who bears the business risk. The Constitutional Court describes the position of the executor in its resolution file no. II. ÚS 150/04, when he expressed the opinion that “the executor acts in the position of an entrepreneur under the Commercial Code” and when “the basic characteristic of the position of an entrepreneur is a continuous activity carried out for the purpose of making a profit and

in relation to the creditor at his own risk. This risk cannot be unreasonably transferred to the creditor.

The State has delegated some of its powers to the executors in order to carry out for it, according to the applicable legislation, an activity that has been very inefficiently carried out by the court in the context of enforcement proceedings. The decisions of the executor are considered to be acts of the court in his resolution file no. II. ÚS 372/04. The Constitutional Court compares the position of a the executor to that of a court “The provisions of the Enforcement Code that regulate the reimbursement of enforcement costs must therefore be applied and interpreted with regard to the specific position of the executor in enforcement proceedings and the need to preserve and investigate his independence. If, on the one hand, the legislature has clearly expressed its intention for the executor to carry out his activities for remuneration, while protecting his independence, other provisions of the same legislation cannot be applied and interpreted quite the opposite, contrary to that intention, i.e. to ignore the specifics of his position and not to award him not only remuneration but also reimbursement of other costs in enforcement proceedings, in the execution of enforcement of the enforcement incurred.

The executors themselves (as well as, for example, notaries or insolvency administrators) finance the operation of their office, pay income tax and VAT. In this respect, they can certainly be seen as independent entrepreneurial units. Given that so-called territoriality has not yet been established and all the executors have a nationwide scope, it is also possible to consider mutual competition between the executors themselves, and in this respect it can be argued that in a certain sense a the executor could be considered an entrepreneur. However, this analogy cannot be understood in any other way than in the context of other facts. In my personal opinion, however, an entrepreneur cannot be automatically considered to be one whose competitive position and business activity is so limited by law.

In practice, of course, it happens that certain creditors choose a the executor with whom they have above-standard relations and are satisfied with his work. It really has its legal limitations. First of all, it should be mentioned that a the executor is a person who is independent of the parties in enforcement proceedings, just like a court. Above-standard relationships are therefore limited to exactly the extent that the judge is limited. In the event of excessive interconnection or even interdependence, the executor could then be considered not impartial, biased.

Another circumstance that in principle prevents the concept of the executor purely as an entrepreneur is the fact that the executor cannot choose his cases and is bound by the idea of enforcement proposals, just like the court. It is only possible to refuse to execute enforcement for legal reasons. It is therefore not a commercial business activity where the entity chooses contracts. In this case, I believe that a systemic change in the form of the adoption of the territorial principle of the competence of the executors could contribute to the solution in a certain way. This would remove one of the competitive elements that contributes negatively to the perception of the executor as an entrepreneur.

4.2. Amendments and decisions

The disproportionate speed of social development and the development of legal regulations, compared to the length of judicial decision-making, is not only a problem in the area of enforcement costs, but it is a phenomenon in the field of law in general. This situation results in the fact that at the time when a higher court (the Supreme Court of the Czech Republic or the Constitutional Court) decides on the costs of execution and issues a generally valid and binding opinion on a certain issue, this decision usually comes at a time when the social and legislative situation is different. The costs of execution are for the most part regulated by a decree of the Ministry, i.e. a regulation that can be

changed relatively quickly and flexibly. Higher courts should, in my opinion, be an authority. If, in a disputed or poorly handled case, they decide and interpret the issue in a binding manner, or draw attention to the inadequacy of the legislation, it is possible in our conditions to respond to this situation with a legislative change in a relatively short time.

4.3. Decision-making

As already mentioned in the previous chapters, enforcement proceedings conducted by the executor begin with an enforcement petition and end with the recovery or suspension of enforcement. When recovered, the executor then decides by ordering the payment of the costs of enforcement, which is reviewable by the enforcement court in opposition proceedings. The executor or a court may decide to stop enforcement, and in both cases an appeal is admissible against this decision and this decision also includes a statement on the costs of enforcement. These decisions are reviewable in the context of the enforcement process by the competent superior court. This construction seems quite logical and copies the customs applied in other areas of law and other legal professions. However, when studying the decisions of the Supreme Court of the Czech Republic in the area of execution costs, the Constitutional Court and the decisions of the Supreme Administrative Court in the area of disciplinary agenda, I found out that the decisions are very varied.

If, for example, I had to deal with the question of whether, when enforcement is suspended, the costs of enforcement should be paid by the debtor, the creditor and whether the executor is entitled to reimbursement of costs, then in the same case a completely contradictory mixture of decisions can be found. All these decisions are duly reasoned and cite “constant case law” or constant decision-making practice (Svoboda, 2011). However, in the overall context, this means that the parties and the executor each have their own expectations, often



→ quite the opposite, based on existing case law. For example, the decision of the Supreme Court file. No. 21 Cdo 3182/2014 of 23. 10. 2014 was absolutely surprising. Such a situation not only makes the situation very complicated, but, in my opinion, also shakes legal certainty.

The area of enforcement costs is certainly not the only area in which minor regional differences in the decision-making practice of courts are reflected, but in general this phenomenon can also be described as undesirable. From a general point of view, however, through the lens of the data processed so far, this appears to be a partial, minor and in the whole context slight problem (meaning regional differences in decision-making practice). However, at the national level, in the decision-making practice of the higher courts, such a situation is really undesirable and represents a real and serious problem.

Furthermore, in this context, I came across the fact that the supervisory authority de facto reviewed the decision on the costs of enforcement. Specifically, it was the Ministry of Justice, which, on the basis of this review, filed a disciplinary action as part of its inspection activities in several cases. The current practice is that in disciplinary proceedings it is possible to review decisions on costs, even final or confirmed by a higher court. The current case law of the higher courts also agrees with such a conclusion, despite the fact that the legal regulation, in my opinion, does not explicitly allow it (Disciplinary decision file no. 14 Kse 2 / 2016-78, file no. 14 Kse 2 / 2015-62, file no. 15 Kse 1 / 2013-56 or file no. 15 Kse 1 / 2012-137).

The power of supervisory authorities is explicitly defined as the power to control only the processes and legality of the executor's conduct "excluding his decision-making activities", which may be reviewed by the court either ex officio or in appeal proceedings. No legislative exception for deciding on the costs of execution has yet been found, it has only been inferred by decision-making activities and application practice. No similar practice has been found for other legal professions.

I find it special and really unique in the areas being compared that if we examine in detail the rules and decision-making practices in this area, we must state that since 2001 there has only been a reduction in the executor claims, and application practice significantly expands the range of arguments for moderation and appropriate reducing the costs of the executor. On the other hand, since 2001, the executors have increased costs, not to mention inflation.

4.4. Problematic comparisons

Furthermore, it was found that from a legislative point of view, the regulation on costs of execution in some areas takes over the adjustment of costs inherent in other legal professions, both in the formulation of specific provisions and in subsequent application either by courts or supervisory authorities. For example, some disciplinary decisions in assessing the legitimacy of certain costs refer to case law in matters relating to other legal professions – for example, in other executor activities – executory records are referred to here as notaries. However, these links can be problematic, and can make so-called incomparable comparisons. For example, the study so far has shown that the regulation of the provision (for executions) on compensation for loss of time is identical to the regulation for lawyers (both the execution and the lawyer's tariff have the same wording in this provision). Without further case law, it takes over the application and correction of these costs from the lawyer's remuneration decision, but the difference in both the position and the structure of reimbursement in this case is not taken into account.

The executor is entitled to a fixed fee and reimbursement of cash expenses, which is a completely different concept from the remuneration structure according to the lawyer's tariff, where most cases are covered by a certain amount for one legal service (and there may be more than and this reward can be increased).

Despite the differences in the position of the ex-

ecutors and lawyers in many areas. The executor's costs are determined by a decision as his costs, while a lawyer usually charges his client the amount they have agreed upon, and the decision awards the client's costs, i.e. some kind of compensation. From the study so far, it seems to be a significant problem outlined above, as it seems that the position of the executor in this case is closer to the position of the state (court) and not to the position of a lawyer.

4.5. *Remuneration to receivables ratio*

From the information obtained so far, it was found that a much-discussed topic in the area of execution costs is the so-called minimum executor's fee, especially for trivial receivables. In this case, the argumentation in most sources so far can be reduced to a disparity between the claim itself (the original debt, and in the overwhelming case meant only the principal) and the costs of execution, with a clearly high ratio within the EU.

This argument then always lacks the position of the executor in these EU countries, and other relevant indicators such as fees for the initiation of execution, or state subsidies for the management of the executor's office, the amount of insurance, powers, liability, etc.

From the materials I studied (for example, the judgment of the Constitutional Court of the Czech Republic file no. I. ÚS 3923/11 of March 29, 2012, Judgment of the Constitutional Court of the Czech Republic file no. mark II. ÚS 2013/10 of 8 September 2011) and from my personal practice, I came to the conclusion that this problem arose in the company quite logically and it is not surprising that there was a requirement for legislation and it was grasped and projected into its current form.

A number of circumstances certainly contributed to the unhappy situation and the subsequent social demand, but the data and materials studied so far show the following three phenomena in particular:

- Debt splitting

- The reluctance of the executors to take advantage of the merger
- Reluctance of public entities to limit or forgive accessories

The so-called splitting of claims refers to situations where the creditor has several claims against the debtor and files a separate enforcement order for each sub-claim, thus initiating multiple enforcement proceedings against the debtor in order to maximize his recovery costs in the event of recovery. It is no exception that, on the basis of one execution title, several executions are conducted by several the executors against one debtor in favor of one creditor. This would not be possible if the territorial jurisdiction of the executors were introduced. However, the changes in this area are so far at the level of minor changes and proposals.

However, another of the above is related to the indicated issues, namely the reluctance of the executors to join cases. This is not necessarily the case for a split claim. In practice, it is quite common for one executor to have several proceedings between the same participants. The possibility of combining proceedings into one is given here throughout the existence of the executors. Unfortunately, in practice it is used only minimally. Although certain legislative measures have been taken in this area, in the duty of the executor to merge executions, the regulation does not solve the problem of all execution proceedings initiated in this way since 2001. I am personally convinced that the introduction of the principle of territoriality and the consistent use of opportunities to connect things would help to solve the two problems mentioned above. I consider such a solution to be systemic and functional.

The last of the above problem areas includes situations where a public entity is entitled in enforcement proceedings. In this proceeding, a receivable is collected that has astronomical accessories in relation to the principal (typically accessories for rent for several years). It follows from the materials I have studied so far that such receivables exist for both private and public beneficiaries.



→ However, the difference between their approaches is that private lawyers are, in certain circumstances, willing to forgive the liable party for some of the accessories so that the enforcement proceedings can be terminated within a reasonable time. However, in the case of public lawyers, this will be complicated, and if there is a willingness to conduct any negotiations in this matter, then it is a difficult and lengthy process. This is certainly due in particular to the fact that public authority must also take care of everything with “due diligence” and often the remission of accessories is subject to approval by a certain, usually collective, body.

In the previous text, I indicated the issue of modeling (reducing) the executor’s remuneration below the legally guaranteed limit. It can be understood that this approach responds to societal demand, where the original debt increases extremely within the execution proceedings. The minimum remuneration of insolvency administrators does not seem to pose such a legal problem as the minimum remuneration of the executors.

4.6. *Breaking the principle of the rei iudicata*

The issue of breaking the principle of decided and final proceedings is very topical. These are most often cases of executions, the title of which is a “problematic” arbitral award. If the execution has been carried out (enforced) and finally terminated, and subsequently (even after a number of years) the execution title was revoked due to illegality, then the execution court will ex officio (Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic file no. No. 20 Cdo 2422/2020, dated 15 September 2020) stop this already finalized case and annul the final decisions on the costs of execution. The liable party is then entitled to a refund of the amounts paid from both the liable party and the executor (Molák, 2018).

With respect and humility towards all decisive, wiser and more experienced judges than I personally, I must say that in my best efforts to understand the practice and arguments in these matters,

I identify only with great self-denial, if at all. I certainly understand the effort to somehow reparate the current undesirable situation, where an illegal enforcement order resulted in an interference with the debtor’s property sphere. However, I resist the idea that legally terminated proceedings are thus changed and “revived” (Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 14 December 2005, file no. 20 Cdo 2421/2004).

Personally, such a procedure would seem far more convenient for me, when the obligor, after the cancellation of the execution title, would demand compensation from the state. In general, I believe that retroactive decision-making always shakes in some way the stability of all proceedings and legal certainty, and the possibility of legitimate expectations of participants. I consider the personally established practice to be impossible from the point of view of equality of participants in all execution proceedings. There have always been cases where the receivable has been recovered from the debtor and the execution proceedings have been finalized and only then a decision on the execution title has been decided, which has become ineligible for some reason. However, only those who were obliged on the basis of the annulled arbitral awards have the opportunity to return to the execution proceedings and change the final decision. This inequality is further accelerated by the fact that debtors not only have the opportunity to break the principle of a final case, but they may not be actively interested in this possibility, as the courts “open” these proceedings and decide ex officio. The participatory disposition with the procedure thus completely disappears here.

I understand the motivation that results in this process. However, I cannot help feeling that the judiciary should take such steps very exceptionally and provided that it defends human rights values, democratic principles or corrects overt, socially unacceptable injustices. Such areas of enforcement law can certainly be found. Personally, I would include in this category, for example, the partial issue of so-called “children’s” executions.

Especially those where the child is executed as a result of irresponsible actions of the parents, i.e. without his own fault and self-infliction, and when the right is a public entity.

I consider the practice described above to be a systemic and very dangerous phenomenon. I consider it dangerous mainly because it actually questions and does not respect the basic principles applied in law, it denies the current decision-making practice and, moreover, for me, I incomprehensibly grant some participants more rights and protection.

5. Fair costs – future concept

Above, I indicated the current problems and the situation in which we now find ourselves. In my opinion, the costs, if we are to consider them fair, should fulfill both the function of compensation and the function of reparation. When I speak of a remunerative function, I mean in particular the fact that if the executor is to carry out this agenda, he certainly cannot be required to do this activity for free and his activity must have a rational motivation in the form of earnings corresponding to his professional qualifications. When I talk about the reparation function, I mean a part of the costs, which includes mainly the out-of-pocket expenses of the executor, which are connected with the administration of a specific case, and the expenses of

the creditor, who was forced to invest additional funds in the recovery of the claim.

Here, however, there is still one, from today's point of view, when we are following the trend towards the reduction and elimination of execution costs, certainly a brave question. Shouldn't the concept of compensation in enforcement proceedings also include a kind of sanctioning, educational function? This would not be a completely unique concept in the Czech legal environment. We can observe the punitive, educational character in civil law, for example, with the institution of contractual fines. After all, even in enforcement law, in my opinion, it is possible to observe the will of the legislator to incorporate a certain educational element, for example, in the provisions regarding enforcement by suspending a driver's license, or in cases where the court executor imposes fines on the obligee. This is not a method of enforcement that results in the recovery of funds for the beneficiary, but is intended to reduce the comfort of the obligee and discourage him from defaulting on his obligations in the future.

Therefore, in my opinion, the future setting of the enforcement tariff could be set as follows in order to be considered fair. The costs of enforcement would, as today, consist of the costs of enforcement by the executor and the beneficiary. The costs of the court executor then, as today, would consist of the court executor's remuneration and

During the existence of the executors, a number of legislative changes have been adopted, and from the given period there is a rich case law and a lot of literature on the topic. It is certainly possible to find and list a number of others. However, I personally consider the above three to be significant, those that have completely changed either the existing legislation or application practice. The costs of enforcement would, as today, consist of the costs of enforcement by the executor and the beneficiary. The costs of the court executor then, as today, would consist of the court executor's remuneration and reimbursement of out-of-pocket expenses. Below I will elaborate on what each item should include and what it should be used for.



→ reimbursement of out-of-pocket expenses. Below I will elaborate on what each item should include and what it should be used for.

The executor's remuneration should be a sum of money which is the executor's remuneration for the work done. From the sum of the rewards for individual executions, the executor should be able to pay the mandatory contributions associated with the operation of his profession (professional insurance, mandatory payments, costs associated with the operation of his office). This amount should be rationally determined based on a study that compares remuneration in the legal professions. It can certainly be argued that each of the legal professions is somehow unique and performs different activities. However, the comparison system is not based on my imagination, but on a purely practical principle that is already applied in Czech law. For example, the amount of the salary of prosecutors depends on the salary of judges, after all, even the enforcement tariff refers to the notary tariff in activities similar to the activities of notaries, etc. So the study I have indicated should take into account the following – sub-activities similar to some other professions should be remunerated equally across the spectrum. Considering that the activities of the executor are in some respects comparable to the actions of the execution court, in others to notaries or insolvency administrators, this procedure is directly offered (Jícha, 2016).

Reimbursement of the executor's out-of-pocket expenses should include the amount that is associated with the out-of-pocket expenses incurred by the executor during the administration of a specific enforcement file (expert opinions, postage, storage fees, etc.). Here, I would particularly mention the following. The administration of each case costs some money. Although I indicated above that from the executor's remuneration the executor should cover the costs associated with the operation of his office, which also include costs associated with, for example, the maintenance or acquisition of a file service program or data boxes, it must be borne in mind that every existing case, even if

the obligee has no assets, he has his specific costs, as it is necessary quite often (according to the requirements of the supervisory authorities) to carry out actions for the purpose of ascertaining the debtor's assets, to communicate with the participants, etc. However much I accept the fact that the executor is considered an entrepreneur, I believe that the permissible level of his business risk, which he bears, should only be associated with the part of the execution costs that relate to the executor's remuneration. I believe that the out-of-pocket expenses associated with the administration of the case file are costs that should always be compensated to the executor, regardless of whether or not they succeed in recovering anything from the debtor. However, if we are dealing with the costs of execution in the context of "fairness", then the question is who should pay the executor's expenses in the event of an unsuccessful execution, when they cannot be demanded from the debtor. Creditor? Or even the state? Both options seem to me to be legitimate, although each under different circumstances. In my opinion, if the foreclosure is stopped for a reason attributable to the creditor, then the costs should be borne by the creditor. If this is not the case, i.e. if the creditor cannot be fairly required to pay the costs of the execution, then in my opinion, the state should pay the executor's expenses. I am led to this conclusion by the fact that executors perform their activities for the state. They cannot freely do business in other fields and must carry out their activities strictly according to the state's instructions. They have to manage the agenda electronically at the necessary level, they have to perform the activity at a certain frequency, moreover, and this is very important, they cannot "freely select" cases. Here, they do not have options like lawyers, for example, to reject some cases. If the executor submits a valid proposal for an execution order, then the court executor can only reject the case for exceptional reasons. And considering that although the judicial system and system is financed from public budgets (unlike the executor's office, which finances it from its own resources),

even in the case of court cases the court requires the payment of a court fee, it seems to me completely illogical, and in the context of this contribution, let's say unfair, for the executor to finance the administration of specific cases exclusively from his own resources and at his own risk.

Now I will come back to the idea that some element could theoretically be included in the execution costs, which would meet the punitive nature. That is, something that should be a functional tool for preventing the debtor's defective behavior in the future. Of course, this item should not be significant or exceed other cost items. However, in my opinion, it would at least be worth a try to include a small item of the fee (for example, a flat fee of several hundred crowns) as part of the execution costs, which would belong to the state (for example, as fines imposed by the executor). In my opinion, this would be a kind of symbolic compensation for the costs that the state must also have with the administration and service of the enforcement agenda, both in specific cases and in the field of supervision of executors.

The last area I will mention here is the area of value added tax. Executors are the payers of this tax, and therefore the costs of enforcement are also increased by this item. Here, I am asking myself whether it would not be worth considering at the moment to abandon this concept and thus reduce the costs of enforcement by this item across the board for debtors.

6. Conclusion

The executors are a distinctive legal profession. The question of their remuneration constantly shakes the public, and is often subject to decision and correction by the court. In the first place, the executors decide on the basis of the valid legal regulation themselves. Their decisions can be reviewed and changed by a court, and their activities are monitored in an unprecedented way (compared to other legal professions). So why are the costs of execution so "big"? Why doesn't the remuneration of other legal professions provoke such a debate?

eration of other legal professions provoke such a debate?

Is the current situation caused by the fact that in the 20 years of existence of the executors, the amount of costs has not been set appropriately and socially acceptable, and the execution tariff has been adopted in a satisfactory manner? Or, in the current situation, can executors themselves, who, although they have good legislation at their disposal, do not apply this appropriately in their decisions?

In my contribution above, I outlined the practical problems that can be encountered in the fields of enforcement costs, from a somewhat unusual point of view. If I have to evaluate whether I consider the current setting of execution costs to be "fair", then I can conclude that it is not. The current setup of enforcement remuneration does not meet the requirement of "fairness" in several respects.

First, the current executor compensation setting is not based on any relevant studies, and ignores the status quo in other comparable legal professions. Then there is a completely incomprehensible disproportion, when, for example, insolvency administrators are remunerated with orders of magnitude higher amounts for completely comparable activities. The setting of payment of out-of-pocket expenses is based on the legislation from the beginning of the existence of executors in 2001.

At the same time, other amendments do not sufficiently reflect technological progress and changes in the management of the enforcement agenda. However, I do not necessarily mean that this should necessarily be an increase in the lump sum. Some conceptual changes, for example the incorporation of the monitoring obligation and the recording of all telephone calls to the enforcement office, were not reflected in the cost calculation in any way. I believe that if during the 20 years of the existence of the foreclosure tariff you leave in force a flat rate payment that was set at a time when the foreclosure file looked, to put it mildly, like a book, and now everything works electronically, not to



→ mention ignoring the evolution of prices and inflation, then it cannot be considered fair without such an additional setting. Indeed, without the necessary analysis, it is impossible to evaluate whether the given flat rate is optimal and really covers the out-of-pocket expenses of executors connected with the administration of specific cases. Even the participants themselves in a given case may get the completely legitimate impression that the amount is, for example, too high, because with digitization the costs for executors had to be significantly reduced. Thus, the debtor is overburdened and the recovery of the claim for the creditor is slowed down. In my opinion, the setting of costs in the form of a stable regulation can be considered fair, which will be professionally set on the basis of the studies mentioned above, and will change if the situation in the given field changes.

According to my assessment, the execution tariff is changed quite often, but not as a reaction to technological change, or in response to price changes or inflation, but as a result of political proclamations, or as a political reaction to the excesses of the executors themselves. Yes, it can certainly be stated that a number of executors contributed a great deal to the current situation. However, excesses should affect the culprit, not the entire profession.

Such an abrupt change in the tariff will then layer on top of other problems brought about by application practice. The frequently changing rules of the game bring unwanted legal uncertainty for all involved. The fact that in the end, even if they get paid for their work, they may have to return these funds, even if they have been properly taxed, even after several years, brings the final uncertainty to the executors.

REFERENCES

1. ARISTOTELĚS: *Etika Nikomachova*. 3. vyd. Praha: Rezek, 2009.
2. BENEK, B.: Ústavní soud o odměnách exekutorů. *Bulletin advokacie*, 2007, 5, 36–37.
3. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Judgment of the Constitutional Court of the Czech Republic file no. I. ÚS 3923/11 of March 29, 2012.
4. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Judgment of the Constitutional Court of the Czech Republic file no. mark II. ÚS 2013/10 of 8 September 2011.
5. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Disciplinary decision file no. 14 Kse 2 / 2016-78.
6. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Disciplinary decision file no. 14 Kse 2 / 2015-62.
7. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Disciplinary decision file no. 15 Kse 1 / 2013-56.
8. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Disciplinary decision file no. 15 Kse 1 / 2012-137.
9. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. IV. ÚS. 112/04.
10. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. II. ÚS 372/04.
11. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. Pl. ÚS 14/17 II.
12. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. ÚS 3302/19.
13. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. ÚS 8/2006.
14. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. III. ÚS 52/08.

15. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no I. ÚS 684/07.
16. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no I. ÚS 998/09.
17. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. Pl. ÚS 38/04.
18. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. IV. ÚS. 630/03.
19. CONSTITUTIONAL COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Constitutional Court file no. ÚS 150/04
20. JÍCHA, L.: Srovnání odměňování soudních exekutorů a insolvenčních správců. *Komorní listy*, 2016, 8(3), 9–14.
21. MOLÁK, S.: K některým aspektům rozhodování o nákladech exekuce. *Komorní listy*, 2018, 10(3), 23–30.
22. SUPREME COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic file no. 20 Cdo 2422/2020, dated 15 September 2020.
23. SUPREME COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 14 December 2005, file no. 20 Cdo 2421/2004.
24. SUPREME COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Decision of the Supreme Court file. No. 21 Cdo 3182/2014.
25. SUPREME COURT OF THE CZECH REPUBLIC: Judgment of the Supreme Court of 28. 3. 2006, file no. 2706/2004.
26. SVOBODA, K.: K soudcovské normotvorbě při rozhodování o nákladech exekuce. *Právní rozhledy*, 2011, 19(14), 498–501.
27. THE MINISTRY OF JUSTICE: Decree No. 233/2004 Coll. Decree of the Ministry of Justice No. 330/2001 Coll., on the remuneration and compensation of a the executor, on the remuneration and reimbursement of cash expenses of the administrator of the enterprise and on the conditions of liability insurance for damage caused by the the executor, as amended
28. WEINBERGER, O.: *Norma a instituce*. Brno: Masaryk University in Brno, 1995.
29. THE CZECH REPUBLIC: Act No. 99/1963 Coll., Civil Procedure Code
30. THE CZECH REPUBLIC: Act No. 120/2001 Coll., on Judicial Executors and Executory Activities and on the Amendment of Other Acts, as amended

Fair execution costs?

ABSTRACT

The area of executions undoubtedly involves an area of law that is inconvenient and conflicting for the average person. The negative emotions accompanying the entire procedure are logically reflected in the impression of general injustice in the amount of costs covered. On the one hand, there is the creditor who, despite having an execution title (for example), has not been paid, the debtor who does not want to or cannot pay, and last but not least, the executor, who is obliged to demand compliance from the debtor. For this activity, the costs certainly belong to him – fair for all parties. Although since the beginning of the existence of executors there have been enough regulations that determine costs in advance, life and application practice have brought new challenges and changes. The balance between the parties and the objective in the form of fairly determined costs of execution, these are the constants of the promises of each new ruling party. But what



- *are the costs of enforcement today? Can they be considered fair? I try to answer this question in this post. The article summarizes the current state, attempts to define the problems of current application practice and looks for possible causes of these problems*

KEYWORDS

Execution, executor, execution costs, debt, debtor

JEL CLASSIFICATION

K15, K42



Pojetí konfliktu a možnosti jeho řešení v práci manažera

► PhDr. Mgr. Bc. Roman Pospíšil, Ph.D. » Ostravská univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra zdravotně-sociálních studií, Československá 16, 702 00 Ostrava, Česká republika; email: roman.pospisil@osu.cz

* 1. Úvod

Každá organizace si stanovuje cíle, které by chtěla v budoucnu dosáhnout. Často však při jejich dosažení naráží na hluboké rozpory mezi osobními cíli jednotlivců, kteří se snaží prosadit své individuální zájmy na úkor zájmů ostatních, snaží se je potlačovat nebo dokonce bojkotovat a jejich výklad přizpůsobovat svým potřebám. Tak vznikají nejrůznější konflikty jako směsice osobních a skupinových zájmů, záměrů nebo potřeb, které vyplývají z přirozené odlišnosti lidských povah a postojů. V různých obdobích, i jednotliví autoři, se liší v pojetí konfliktu. Tato teoreticko-přehledová stať si pokládá otázky, co konflikty způsobuje, jaké existují druhy těchto konfliktů, zda je konflikt vzhledem k sociálním systémům funkční nebo disfunkční, jak jsou lidé typologicky rozdílní v přístupech k řešení konfliktu nebo zda existují odlišné komunikační styly, které mohou být zdrojem problémové komunikace, a jak jsme při tom ovlivněni kulturou i genderově. Hlavním cílem tohoto příspěvku je poskytnout ucelený přehled v současném pojetí konfliktu v kontextu managementu. Předkládaná studie popisuje, analyzuje a shrnuje rozdílná pojetí konfliktu a ukazuje možnosti jeho řešení v práci manažera. Při řešení tohoto cíle je zde využita zejména metoda deskripce, kompara-

ce a syntéza informací z odborné literatury našich a zahraničních autorů, kteří se problematikou konfliktu zabývají.

Původně se většina literatury týkající se pracovních vztahů, řízení lidských zdrojů a organizačního chování, zabývala chováním, které lze považovat za konflikty pracovních vztahů (Zhou et al., 2017). Dnes víme, že problematika managementu konfliktu je mnohem složitější a širší, i přístupy k řešení konfliktů mohou být různé. Může se jednat o změnu organizační struktury a pravidel, o rozvoj interpersonálních a komunikačních dovedností, ovlivňování organizační kultury nebo zlepšení úrovně vyjednávání. V konfliktech hrají důležitou roli také psychické osobnostní dispozice a vlastnosti jedince, z nichž je nejvíce zdůrazňována role emocí. Společným rysem těchto názorů je přesvědčení, že úspěšný management konfliktu podstatně zvýší výkonnost a efektivnost organizace. V této souvislosti Kohoutek (2019) uvádí, že konflikt může snížit pracovní výkon až o 20%. V případě, že nejsou konflikty řešeny a řízeny, mohou eskalovat. Jedná se o nebezpečnou situaci, která má dopad na všechny členy i organizaci samotnou. Přímý dopad na zaměstnance může mít dokonce takové následky, že se rozhodnou pro ukončení pracovního poměru u organizace (Brookins, 2019).



→ 2. Vymezení pojmu konflikt a vývoj v jeho chápání a řešení

Samotné slovo konflikt není českého původu, přestože u nás zdomácnělo. Je odvozeno od latinského slova *conflictus* = srážka. Toto slovo se skládá z předpony *con* (vzájemné střetnutí dvou účastníků, ne jednostranná záležitost) a slovesa *fligo, ere* (udeřit). *Confligere* tedy podle toho znamená nejen někoho zasáhnout (boj), ale vzájemně se zasahovat (souboj)...V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí (Křivohlavý, 2002). Hartl (1996, s. 91) jej definuje následovně: „konflikt vyjadřuje rozpor, současné střetávání protichůdných tendencí, v psychologii především v citovém životě“. Definice Robbinse a Judgeho (2017, s. 497) tvrdí, že „konflikt je proces, který začíná, pokud jedna strana vnímá, že jiná strana negativně ovlivnila (nebo se chystá ovlivnit) nějaké zájmy první strany“.

Konflikt se vymezuje v odborné literatuře různými způsoby. Autoři zabývající se touto problematikou zdůrazňují více či méně některé dílčí aspekty konfliktu, konfliktního chování a jednání dle svého oboru zaměření. Někteří považují konflikt za neshodu v zájmech, hodnotách a cílech (Hanif, Khan, Adeel and Shah, 2016). Jiní autoři uvádí také emocionální povahu konfliktu, přičemž zdůrazňují zejména vliv negativních emocí jako je např. znechucení, zlost, vina apod. (Rispens and Demerouti, 2016). Nicméně většina autorů se shoduje v tom, že zde dochází ke konfrontaci názorů, kde jednotlivé strany mohou pociťovat napětí, nepřátelství, hněv strach, nedůvěru apod. a dále v tom, že tyto strany při konfliktu vyvíjejí rozličné aktivity na obranu svých zájmů (Fillee, 1989).

V nejobecnější podobě je konflikt definován jako střet dvou motivací. Jedná se o střet protichůdných postojů, zájmů, hodnot, potřeb, cílů,

plánů, představ apod. Konflikt tedy vzniká již v okamžiku pociťovaného rozporu – dříve, než dojde k jeho pojmenování a řešení, případně, než se projeví negativní důsledky jeho dlouhodobého přehlížení a neřešení. I v češtině bývá slovo konflikt vnímáno spíše negativně, jako nežádoucí výbuch emocí. Toto vnímání konfliktu má blízko k pojetí, které např. Omisore a Abiodun (2014) označují jako „destruktivní konflikt“. Je pochopitelné, že takový konflikt nejen brání v podání výkonu a snižuje celkovou produktivitu organizace, ale může rozbít vzájemné vztahy ve skupině a narušit komunikaci. Každý konflikt je destabilizačním prvkem sociálního systému, v jehož rámci vzniknul, a reakce na něj může způsobit podstatnou změnu fungování daného systému, a to jak pozitivní, tak i negativní. Pro osobní růst jednotlivce může tedy být konflikt brzdou, stejně tak jako hnací silou (Jilemická, Tesařová, 2008).

Plamínek (1994) vysvětluje, že máme tendenci konflikt hodnotit negativně, protože pro nás představuje stresovou situaci („zátěžovou situaci“) a navíc není kulturně podporováno projevovat negativní emoce. Nelze jej hodnotit jednoznačně negativně či pozitivně, protože záleží spíše na situačním kontextu, jak na aktéry působí, jak jej prožívají a hlavně, jak jej řeší. Přináší i kladné prvky v tom, že mohou poukazovat na problémy, odhalovat nesrovnalosti, nést v sobě očištné procesy, rozrážet strnulé struktury, vést k reflexi vlastního počínání, podněcovat komunikaci a iniciovat změny. Takzvané konfliktní epizody bývají prospěšné, protože pomocí nich dochází k vyjasnění cílů, lepšímu porozumění rozdílům.

Křivohlavý uvádí ve své publikaci česká synonyma pro vyjádření slova konflikt: spor, srážka, nesouhlas, nesoulad, rozkol, nesrovnalost, hádka a autor sám definuje slovo konflikt takto: „*Budeme-li hovořit o konfliktu zájmů dvou lidí, pak je třeba tímto termínem rozumět takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo do určité míry vylučujeme uspokojení druhé strany. Podobně je třeba rozumět výrazu konflikt tam, kde jde o porovnání, konfrontaci*

dvou nesourodých, až výlučně protichůdných názorů, představ a postojů“ (Křivohlavý, 2002, s. 19).

Výše uvedené bychom mohli stručně shrnout takto: konflikt znamená především střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných sil a tendencí. Konflikt je pociťovaný stav nesouladu, rozporu mezi dvěma či více stranami. Nejjednodušeji řečeno nedorozumění mezi dvěma nebo více osobami.

Přibližně 45 % konfliktů má hlavní příčinu ve střetu zájmů, kdy je možné řešit konflikt racionální cestou jako běžný problém. Zbytek konfliktů má příčinu v oblasti mezilidských vztahů a mezilidské komunikace. V tomto kontextu pak Plamínek (2006, s. 20) rozlišuje postoje a zájmy, když uvádí: *„To, co lidé ve vzájemné komunikaci při řešení konfliktů říkají, můžeme nazvat postoji.“ „Zájmy jsou příčinami postojů, tedy důvody toho, proč lidé postoje vyjadřují“.*

Dále je velmi důležité vzájemně odlišit *agresi od konfliktu*, přičemž lze konstatovat, že konflikt může přerůst v agresivní jednání. Agrese je takové jednání individua, jehož záměrem je oběti ublížit. Konflikt naproti tomu je spíše pouze nesoulad ve vzájemné interakci, které jedinci s různými cíli, zájmy, představami pociťují. Etologie považuje konflikt za projev agresivního chování, jež má pudové založení, což znamená, že toto jednání je pro živé bytosti přirozené. V tomto smyslu lze agresivní chování považovat za jeden z obranných mechanismů, který řeší problém útokem na překážku, resp. na zdroj ohrožení (Vágnerová, 1999).

Názory na chápání a řešení konfliktu v minulosti nebyly vždy stejné, postupně se vyvíjely. Rozpory, rozdíly v potřebách a konflikty byly v počátečních klasických teoriích řízení Taylora a Webera považovány za rušivé momenty, které závažným způsobem narušují efektivnost organizací. Zdůrazňována byla v této souvislosti především kontrolní funkce tak, aby ke konfliktům, pokud možno nedocházelo. V 60. letech byla nejvíce akceptována strukturální stránka konfliktu, tzn., že konflikt vzniká rozpory mezi různými částmi organizace, divizemi nebo odděleními. V 70. letech podle teo-

rie konfliktů, organizace je považována za bojiště názorů. Rozpory v cílech a spory mezi lidmi či skupinami jsou chápány jako normální jev, kterému se žádná organizace nemůže ubránit. Za hlavní způsob řešení konfliktů bylo považováno vyjednávání. V 80. letech se přistoupilo k tzv. kulturologické perspektivě. Jeho hlavní myšlenkou bylo, že konflikt lze odstranit překonáváním kulturních bariér (Bělohávek, 1996).

Na rozdíl od předchozích přístupů současný integrační/sjednocující pohled na konflikt vychází z předpokladu, že harmonická, mírumilovná skupina je statická, apatická, nereagující na potřeby změny a inovace. Proto se objevují tendence konflikty povzbuzovat, udržovat skupinu na minimální hladině konfliktu. Jedním z představitelů, jež preferuje tento úhel pohledu, když konflikt považuje za formu neshody, kterou nelze hodnotit za dobrou ani špatnou, je např. Tharoke (2013). Uvedený autor tvrdí, že takový konflikt je pro fungování organizace nezbytný v tom smyslu, že ji posouvá dál.

3. Příčiny vzniku a druhy konfliktů

Znalost příčin (zdrojů) konfliktů umožňuje manažerům je nejen lépe pochopit, ale také jim v budoucnu předcházet. Konflikty vznikají v nejrůznějších situacích. Z pohledu možných konfliktů v organizacích se o její členění pokusili např. Kreitner a Kinicki (1989):

- nesoulad osobností nebo hodnotových systémů,
- překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní,
- soupeření o omezené zdroje,
- nepřiměřená komunikace,
- vzájemná závislost úkolů (např. následná práce na jednom výrobku),
- složitost organizace (množství úrovní a rozličnost úkolů),
- nejasné strategie, standardy, pravidla,
- nepřiměřené termíny nebo časový tlak,
- kolektivní rozhodování,



- • konsensuální rozhodování (stoprocentního souhlasu lze těžko dosáhnout bez předchozích bojů),
- nesplněná očekávání,
- nevyřešené nebo potlačené konflikty.

Pro srovnání můžeme uvést ještě další autory, kteří rovněž popisují příčiny konfliktů na pracovišti. Omisore (2014) jako příčiny konfliktů uvádí tyto:

- rozdílné specializace zaměstnanců,
- rozdílné cíle,
- vzájemná závislost a přenášení odpovědnosti,
- vztahy s vedoucími pracovníky,
- role a rozdílná očekávání,
- nejednoznačné vedení a špatná organizace.

Isa (2015) ve své studii zmiňuje následující příčiny konfliktů:

- špatná komunikace,
- osobnostní rozdíly a špatné vztahy,
- nedostatek otevřenosti,
- stres.

Z hlediska celkového pojetí nacházíme v teorii konfliktu snahu o klasifikaci jeho možných příčin, kterou nabízí autor Robinns (1978):

- komunikační příčiny: konflikty v důsledku špatné komunikace a nedorozumění,
- strukturální příčiny: konflikty vzniklé na základě organizačních rolí,
- osobnostní příčiny: konflikty vycházející z osobnostních rozdílů.

Robinnsnova klasifikace má v chápání konfliktu již blíže ke klasifikaci zdrojů nežli příčin. Ty mohou být různé povahy. Dvořáková (2007) rozlišuje zdroje psychogenní a sociogenní. Nejzávažnější psychogenní zdroje spočívají v poruše kvality psychiky aktérů jako je např. aktuální stav psychické nekondice hraničící s nemocí, deformita sociálního vnímání – rigorózní uplatňování stereotypů, chyba haló efektu, produkce nestandardních vzorců chování tendujících k asociálnosti či charakterové zploštění osobnosti.

Podle sklonu lidí k prožívání vnitřních či vnějších konfliktů můžeme rozeznávat podle Nöllkeho (2004) dva základní typy:

- a) typ s malou internalizací (zvnitřněním) frustrujících, zátěžových podnětů, který si nepříjemné zkušenosti z konfliktů nebere příliš k srdci a má sklon k opakovanému konfliktnímu řešení různých situací.
- b) typ s velkou internalizací frustrujících podnětů, který až příliš prožívá emotivní doprovod konfliktních situací. Má sklon spíše k vnitřním konfliktům. Často jde o osoby senzitivní, hypersenzitivní až neurotické. Vážné konflikty, které byly potlačeny nebo vytěsněny, se u nich mohou stát příčinou různých psychosomatických onemocnění.

Toto rozdělení koresponduje s rozlišením na typ respondentní (reaguje spíše na vnější situace) a operantní (je více závislý na vnitřních stavech) podle amerického psychologa – neobehavioristy Skinnera (1904–1990). Podle švýcarského psychologa a psychiatra Junga (1875–1961), bychom pak podobné rysy našli také u extroverta, jež má spíše sklon k vnějším konfliktům a introverta, který inklinuje zase k vnitřním konfliktům (Nöllke, 2004).

Sociogenní zdroje přináší praxe veškerého sociálního života. Optikou specifických zdrojů sociálního života práce, tato specifika produkují jak formální, tak neformální vztahy zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Mezi sociogenní zdroje na úrovni organizace Dvořáková (2007) řadí např. nezvládnutí řídicí činnosti na různých úrovních, nekvalitní komunikační systém, nesoulad vnitřních předpisů s příkazy, špatné hodnocení zaměstnanců, nemožnost sebezprosažení nebo střet hodnotově rozporných individuálních a skupinových cílů.

Zaměříme-li se na otázku druhů konfliktů, musíme poznamenat, že v současnosti neexistují reálně „čisté“ typy. Klasifikace nám však pomáhá při nejrůznějších analýzách, kde můžeme stanovit kritéria pro dělení konfliktů. Základním kritériem, ze kterého vychází toto dělení, je rozlišení podle zdroje konfliktu, které může být vnitřní nebo vnější (Kohoutek, Štěpaník, 2000):

- a) Vnitřní intraindividuální (intrapsychické) konflikty

Jedná se o rozpory, které má člověk sám se sebou, zpravidla v důsledku neujasněných motivů, postojů a hodnot. Americký sociální psycholog německého původu Kurt Lewin a jeho žáci popsali následující typy intrapsychických konfliktů:

- 1) Konflikt z volby mezi dvěma kladnými hodnotami, přičemž je možnost získat pouze jedinou. Jde o tzv. konflikt *apetence* – *apetence*.
 - 2) Konflikt z volby mezi dvěma zápory. Jde o konflikt *averze* – *averze*. Člověk např. musí zvolit vykonání nepříjemné práce nebo trest, když tuto práci nevykoná.
 - 3) Konflikt z ambivalentního postoje k téže jediné hodnotě, k témuž objektu. Jde o typ konfliktu, který je typický pro nevyrovnané osobnosti. Často tento vztah existuje mezi vedoucími pracovníky a jejich zástupci. Na jedné straně např. vedoucí pracovníci touží, aby měli pod sebou podřídivé zástupce, ale ti bývají často méně schopní, proto si vyberou schopného zástupce, ale současně se cítí nepříjemně ohroženi. Jde o konflikt *apetence* – *averze*. Lewin (in Kohoutek, Štěpaník, 2000) a podobně např. také autoři Nový a Surynek (2016) popisují navíc ještě konflikt *averze a indukce pozitivní tendence* („Je to nepříjemné, ale musím“) a konflikt *apetence a indukce negativní tendence* („Je to příjemné, ale nesmím“).
- b) Vnější (interindividuální) konflikty
- Představují střety člověka s jinými lidmi v důsledku rozdílných názorů a mínění, způsobů jednání a cílů, kterých má být dosaženo. Tyto konflikty vyplývají ze značné odlišnosti lidských jedinců a ze specifik sociálních situací, v nichž lidé obvykle:
- usilují ze stejné situace o dosažení odlišných cílů, např. konflikt v rodině způsobený neschopností dohodnout se na místě dovolené,
 - usilují za odlišné situace o dosažení stejných cílů, např. soupeření dvou uchazečů o stejnou pracovní pozici.

Je známo, že snadněji se řeší konflikty věcné, v nichž rozpor je vázán pouze na objektivní parametry situace. Obtížnější jsou konflikty osobní, v nichž jde již o to, vyhrát nad druhou stranou za každou cenu (hrubé chování, fyzické násilí apod.). Nejčastější však bývají konflikty smíšené, v nichž se i do věcných záležitostí promítají osobní problémy.

Navážeme-li na to, co bylo uvedeno výše, mohli bychom rozlišit konflikty na dvě základní kategorie, na spory a problémy (Plamínek, 2009):

- a) spor – konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení identifikují určité osoby nebo skupiny osob. Spor je konflikt, ve kterém hrají důležitou roli preference různých výsledků řešení konfliktu různými účastníky nebo jejich skupinami. Problém, který je jádrem konfliktu, účastníci konfliktu částečně nebo úplně ztotožňují s účastníky, kteří hájí odlišné postoje. Spor lze označit za „personifikovaný problém“.
- b) problém – konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení neidentifikují určité osoby nebo skupiny osob. V případě problémů převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek. Problém lze označit za „depersonifikovaný spor“.

Dělení konfliktů může být určeno také počtem osob, které se do něj zapojí. V takovém případě záleží na tom, kolik osob je přímo v konfliktu účastno, neboť při jejich velkém množství bývají mnohem obtížněji řešitelné z důvodu komplikovanější skupinové dynamiky. Vznikají např. různé podskupiny – koalice soupeřících stran apod. Kříží se formální a neformální komunikace. Situaci dále může komplikovat i systém pozic a rolí a z toho se odvozuje horizontální či vertikální vztahy a interakce. Často bývají konflikty ve velkých skupinách výrazem hromadné zátěže, která je charakterizovaná specifickým průběhem sociálních procesů, při níž vzniká citová nákaza, nápodoba (Bedrnová, 1999).

Podle počtu zúčastněných osob lze rozlišit tyto druhy konfliktů (Holá, 2003):



- a) Interpersonální konflikty — mezi lidmi (týkají se alespoň dvou jedinců), jsou vyjádřeny rovnou sociálně psychologickou. Mohou být definovány jako střet motivačních sil (zájmů, cílů, hodnot, postojů) v mezilidských vztazích.
- b) Intrapersonální konflikty — odehrávají se uvnitř lidského individua. Neznamená to však, že jsou naprosto odtržené od vnějšího světa, že s vnějším děním nijak nesouvisí. Naopak, intrapersonální konflikty se mohou promítat do konfliktů mezilidských.
- c) Konflikt uvnitř skupiny — pokud se skupina lidí nemůže dohodnout na společné činnosti nebo společném řešení.
- d) Konflikt mezi skupinami — konflikt mezi dvěma a více skupinami s odlišným počtem i zaměřením

V manažerské praxi se tedy můžeme setkat i s meziskupinovým konfliktem. To, jakým způsobem bude charakterizován meziskupinový konflikt, závisí od vnímání tří základních složek (Svobodová, 2008):

- a) Skupinová identifikace — člen týmu se musí vnímat jako příslušník jednoznačně identifikovatelné skupiny, oddělení, pracoviště či útvaru.
- b) Pozorovatelné rozdíly mezi skupinami — jasný pozorovatelný a empiricky doložitelný skupinový rozdíl, přičemž nezáleží na tom, zda je podstatný či okrajový. Pro možnost vzniku konfliktu je nutná schopnost vnímat, jak a v čem je „naše“ skupina odlišná v porovnání s jinou skupinou.
- c) Frustrace — stav, kdy skupina má dojem, že když dosáhne svého cíle, tak další skupina jej dosáhnout již nemůže a naopak. Úsilí skupiny je zablokováno. Ke vzniku konfliktu mezi skupinami nemusí být frustrace příliš intenzivní a potřeby, které jsou akcí protistrany zmarněny, mohou být pouze potenciální.

Důležitá je rovněž otázka prevence konfliktů, která spočívá ve větší celood organizační efektivitě. Je nutné zabezpečit maximální míru komunikace a interakce v práci při řešení úkolů a problémů s nimi spojených. Systém odměn v organizaci by

neměl zapomínat na míru vzájemné pomoci skupin, a pokud je to možné, je doporučována rotace členů a pravidelné sledování rozhodnutí manažera, které by mohly vést ke znemožnění vzájemné spolupráce. Tvorba a zavedení preventivních opatření není v praxi jednoduchá a někdy se neobejde bez cíleného vzdělání a výcviku. Přílišné zaměření se na věcné hledisko řešení konfliktů vede často k opomíjení měkkých (soft skills) dovedností. Letité zvyky a postoje zakořeněné v organizaci se jen velmi těžko mění.

Mimo uvedené se v teorii konfliktu ještě někdy rozlišují tzv. záměrné konflikty — mobbing a bossing:

- a) Mobbing — většina definic mobbingu vychází z charakteristiky profesora Leymanna, tzn., že se jedná o systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu (Beňo, 2003).
- b) Bossing — autor tohoto pojmu Kile nazývá tímto termínem systematické šikanování ze strany vedoucích (Čákt, 2000). Jinak vyjádřeno, jedná se o záměrné napadání se souhlasem či záměrem vedoucího pracovníka. Nadřazený zaměstnanec využívá svého práva udávat pokyny, zastrašuje a snižuje důstojnost podřízeného.

Field (in Svobodová, 2008) rozeznává čtyři primární typy mobberů:

- 1) Attention-seeker — využívá jakýchkoli prostředků, aby se stal středem pozornosti. Jeho hlavními znaky jsou narcismus, manipulace a posedlost kontrolou. Často se staví do role oběti, zejména je-li po něm vyžadována odpovědnost.
- 2) Wannabe — má podobné znaky jako předchozí typ, ale kromě toho se opakovaně dožaduje úcty a respektu, že je kompetentní a kvalifikovaný odborník, navzdory tomu, že takové schopnosti, vzdělání či kvalifikaci nemá. Chová se povýšeně, zlomyslně, záłudně, často lže a podvádí.
- 3) Guru — nemusí být za každou cenu v centru dění, ale nemá rád, když je větší pozornost věnována ostatním. Soustředí se na práci a pra-

covní povinnosti často staví nade vše ostatní. Myslí si, že nadřazený své zájmy prosazuje na úkor druhých, přivlastňuje si jejich myšlenky nebo názory.

- 4) Sociopat — sleduje jen své osobní zisky a vlastní uspokojení, práva druhých opakovaně omezuje a svá si velmi agresivně brání. Bývá záludný, bezcitný, mstivý a vypočítavý. Rád s lidmi manipuluje bez ohledu na logiku, fakta, následky či závažnost situace.

4. Konflikt jako důsledek problémové komunikace

Konflikty velmi často bývají přímým důsledkem chybné, nedůsledné nebo problémové komunikace. Pracovní čas bývá naplněn prací, která obsahuje pouze formální příležitosti ke komunikaci, ale může být také naplněn neformálním komunikováním, zejména v době přestávek, oběda nebo nějaké společné domluvené akce. Někdy se mohou stát kolegové dobrými přáteli, jindy se to nepodaří a pak se spolupracovníci střetávají v různých konfliktech.

Nedílným aspektem dobrých vztahů na pracovišti je míra reciprocit a komplementarity. Každý z nás má své silné a slabé stránky, a to je příležitost pro vzájemnou podporu, která může posilovat pozitivní vztahy a spolupráci. Rozdíly mezi spolupracovníky vedou naopak k více či méně nápadným způsobům manipulace vůči oběti. V některých situacích i běžné vyjednávání v rámci běžné komunikace kulminuje do konfliktního stavu. Řešení je možné, jen pokud budou mít obě strany pod kontrolou své emoce. Důležitá je v tomto případě sebekontrola. Ta umožňuje v jednání racionální nadhled, kdy by si měl účastník sporu uvědomovat vzájemné postoje, zájmy a cíle a zejména při komunikaci využívat naslouchání. V případě, že strany se nejsou schopni domluvit, je možné využít služeb nezávislého facilitátora či mediátora, který by umožnil lepší kontrolu nad dodržováním pravidel v komunikaci.

Konflikty v komunikaci mohou vznikat i v ob-

lasti sociální percepce, ve vnímání obecně nebo při přenosu informací v důsledku informačních šumů. Vnímání člověka člověkem je vždy subjektivně zkreslené. To je dáno předchozími zkušenostmi, znalostmi, praxí, stereotypy vnímání, profesionální deformací, únavou, světelnými podmínkami, dobou sledování druhého člověka. Stejný projev chování pak můžeme jinak hodnotit např. u nadřazeného, kolegy nebo podřízeného. Na kvalitu vnímání má pochopitelně vliv inteligence, věk, intuice, struktura osobnosti pozorovatele. Často vnímáme člověka ne takového, jaký je, ale jakého bychom ho chtěli mít.

Konflikty v důsledku chybného přenosu informací mohou být způsobeny buď chybami technickými, nebo mohou být příčinou psychické nedostatků. Může se jednat o špatnou, poruchovou techniku (např. počítače, vysílačky, telefony, kopírky, faxy), ale větší část bývá způsobena člověkem samotným. Nesrozumitelná slova, špatné používání dechu při řeči, přecenění či podcenění nebezpečí, polopravdy, příliš komplikované věty, nejednoznačné příkazy, snaha druhého ohromit atd. (Pospíšil, 1999).

Je rovněž známo, že u různých jedinců převládá určitý komunikační styl a hůře pak spolu komunikují jedinci s nekompatibilními vztahy. Existují čtyři základní komunikační styly (Bělohávek, 1996):

- a) Analytický — analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá, nepodléhá vášním.
- b) Řídící — řídící osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty.
- c) Přátelský — osobnost používající tento styl je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí.
- d) Expresivní — k základním znakům patří rovněž citlivost, dále vzrušivost, ale také sklony k unáhlenému zobecňování. Na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.

Zatímco se spolu dobře dorozumí typy, které mají alespoň něco společného (kompatibilní vzta-



→ hy), nedokáží komunikovat typy, které mají rozporné povahové vlastnosti (toxické vztahy). Podle Bělohávkova (1996) jsou kompatibilní vztahy zpravidla mezi typem analytickým a řídicím, analytickým a přátelským a přátelským a expresivním. Toxické vztahy vykazují následující typy:

- analytický a expresivní (analytický typ požaduje množství detailů, které expresivní osobnost nechce a není ochotna dát),
- řídicí a expresivní (expresivní líčí své úžasné ideje, zatímco řídicí se umí soustředit pouze na nejbližší budoucnost),
- řídicí a přátelský (řídicí se nezajímá o projevy sympatií ze strany přátelského a vyžaduje po něm informace o plnění úkolů).

V praktické činnosti manažera se tedy ukazuje schopnost odhalovat, řešit či mediovat konflikty jako jedna ze základních kompetencí.

5. Způsoby řešení a usměrňování konfliktů

Vedle plánování, motivace, rozhodování a komunikace, představuje v současnosti proces řízení konfliktu jednu z nejdůležitějších součástí managementu. Znalost jejich příčin může pomoci v prevenci konfliktů, ale někdy je žádoucí, aby se konflikt stal motorem k nastartování změn v organizaci. De Vito (2001, s. 172) uvádí, že: „*Hlavní pozitivní hodnotou interpersonálního konfliktu je fakt, že vás nutí zkoumat problém, kterému byste se jinak vyhýbali, a pracovat na jeho možném řešení*“.

Na seminářích zaměřených na komunikaci a řešení konfliktů vnímáme častou nechuť manažerů do konfliktu vstupovat. Příčinou je jejich osobní rozporuplný vztah ke konfliktu, strach z nezvládnutých emocí druhé strany či bezradnost, jak vést emotivní rozhovor. Čím jsou vztahy mezi konfliktními stranami těsnější a dlouhodobější, tím se konflikt stává intenzivnějším.

Plamínek (2009) doporučuje tyto způsoby řešení konfliktů:

1) Pasivita

Některé konflikty je možné řešit nečinností. Nevýhodou je to, že nemáme pod kontrolou ani

proces, ani výsledek řešení. Navíc riskujeme krizi v případech, že takto neřešíme nějaký ze své podstaty zásadní konflikt, např. takový, který destabilizuje nás nebo naše vztahy.

2) Delegace

Řešení můžeme svěřit někomu jinému. Tak činíme vždy, když se obracíme například na soud, na experta nebo na nadřízeného. I v tomto případě nekontrolujeme ani proces, ani výsledek takového řešení (např. při soudním sporu).

3) Náhoda

Liší se od předchozích tím, že již kontrolujeme (počopitelně spolu s protistranou) proces řešení – rozhodujeme např. o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy bude znám výsledek řešení. Výsledek řešení je už ovšem mimo kontrolu protivných stran – o něm rozhoduje náhoda. Obě strany konfliktu tedy delegovaly rozhodnutí na náhodu. Výhodou je rychlost tohoto řešení a v zásadě nenapadnutelná spravedlnost.

4) Mediace a facilitace

Zde je právo regulovat proces jednání delegováno na odborníky (mediátory a facilitátory), ovšem právo rozhodovat o výsledku řešení si ponechávají strany konfliktu. Pokud má konflikt podobu sporu, mluvíme o mediaci, jde-li o problém, jedná se o facilitaci. Mediátor mívá větší práva určovat proces řešení, facilitátor vhodný postup spíše nabízí a usnadňuje.

5) Vyjednávání a projednávání

Jde o ideální způsob řešení konfliktů – protivné strany kontrolují proces i výsledek řešení. Podstatou je přímá komunikace mezi nimi. Pojem vyjednávání se vztahuje k řešení sporů, termín projednávání se vztahuje k řešení problémů.

6) Násilí

Protistrany do jisté míry rozhodují o procesu „řešení“, kdežto na jeho výsledek mívají obvykle jen omezený vliv. Fyzické i psychické násilí je považováno za zapovězené a výsledky dosažené tímto způsobem jsou nelegitimní (Plamínek, 2009).

Obrázek č. 1 » Metodické menu řešení konfliktů

Kontrolují účastníci řešení konfliktu?	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	meditace facilitace
		NE	ANO
Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?			

Pramen: vlastní zpracování dle Plamínek, 2009, s. 28

Řešení konfliktů je patrné i z následujícího obrázku. Hlavním kritériem je to, jakým způsobem kontrolují účastníci řešení konfliktu a výsledek řešení konfliktu.

Cílem řešení konfliktu nemusí být nutně jen vyřešení dané situace, ale celková změna konfliktní situace na nekonfliktní. Brown (1989) například ukazuje, jak mohou manažeři usměrňovat působení konfliktu v různých oblastech:

- změnou vnímání konfliktu:
 - změnou symboliky a managementem významu (odstranění příliš honosného zařízení kanceláře, změna názvu určité funkce),
 - předefinováním zájmů (zavedení nové formy cílů),
 - změnou chápání vzájemné závislosti (sestavení interdisciplinárního týmu, zavedení systému vnitřních dodavatelů a odběratelů),
 - ovlivňováním a transformováním pocitů, stereotypů a postojů,
- změnou chování
 - modelováním chování s použitím systému odměn a postihů,
 - výcvikem jednotlivců v rozpoznávání a zacházení s řešením konfliktů, zlepšování dovedností komunikace, vyjednávání a týmové práce,
 - změnou interpersonální dynamiky (přímá doporučení jednotlivcům, změna přístupu k jednotlivcům),
- změnou struktury:
 - přestrukturováním pozic, rolí a vzájemných vztahů,

- vytvořením nových zásad nebo pravidel, které poslouží jako nezávislý moderátor nebo poradce,
- zavedením integrující pozice (funkce, která má koordinovat činnost dvou antagonisticých útvarů),
- zavedení konzultativních týmů nebo jiných způsobů účasti, které budou fungovat jako varovný systém.

Závěrečným okamžikem každého konfliktu by mělo být určité řešení, na kterém se obě strany dohodnou. V praxi se často stává, že jakmile je jedné straně řešení vnuceno, konflikt je odsunut, nikoli vyřešen. Lze tedy říci, že řešení konfliktu má většinou podobu určitého kompromisu. Každá strana tedy během vyjednávání řešení o něco přichází, něco však i získává. To kolik toho ztratí či naopak získá, závisí především na vyjednávacích schopnostech. Tyto schopnosti jsou z části vrozené a z části se jim lze pod vedením zkušeného lektora naučit.

Kohoutek (2002), který se zabývá tematikou konfliktu, definuje tzv. adekvátní model řešení problému či konfliktu, který se skládá z následujících čtyř fází:

- definování — co nejpřesnější vymezení problému,
- generování — stanovení alternativních řešení,
- hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy,
- provedení navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.

Velkou váhu při řešení jednotlivých fází konfliktu přepisuje většina odborníků diskusi. Řešení



→ problémů ve skupině, oproti řešení individuálnímu, má tu přednost, že stimuluje členitější tvorbu návrhů řešení a vede k jejich rychlejšímu posouzení z různých aspektů. Bedrnová, Nový a kol. (2002) se zmiňují o tom, že diskuse by měla mít kolektivní podobu a měla by představovat určitou formu tvořivé aktivity. Případné kolektivní prodiskutování problémů přináší lepší výsledky než individuální uvažování. Diskuse by měly být jasně vyjadřovány s přesvědčivou argumentací a dobře snášeny vůči ostatním názorům. Diskutující by neměli podlehnout tzv. „panelovému efektu“ tedy domnívat se, že jsou lépe informováni nebo uvádět záměrně příliš odlišné názory, aby byli zajímaví.

Pro úspěšnou diskusi i mediaci procesu konfliktu hrají nezastupitelnou roli kompetence manažera v aktivním naslouchání. Je to způsob komunikace, v němž je zahrnuta posluchačova ochota a snaha podívat se na problém očima toho druhého. K profesionalitě manažera patří to, že protistranu nepřerušuje a naslouchá jí. Všechny techniky mají za cíl podporovat mluvčího k rozhovoru a detailnějšímu popsání situace. Na nepřestávající monolog reaguje tím, že si začne ověřovat, zda správně porozuměl sdělení, a dá jasně najevo, od které části jeho líčení situace se ztrácí a požádá ho o opakování informací. Mezi nejpoužívanější techniky aktivního naslouchání patří povzbuzování, objasňování, parafrázování, zrcadlení pocitu, shrnutí a ocenění.

6. Kulturní a genderové rozdíly v řešení konfliktu

Konflikt bývá do značné míry ovlivněn kulturou, v níž žijeme. Výzkumy v této oblasti ukázaly, že jsou při řešení konfliktů preferovány rozdílné styly (viz tabulka č. 1).

Ting-Toomey (1985, in De Vito, 2008) považuje USA a Západní Evropu za tzv. individualistické kultury. V těchto kulturách se konflikty objevují častěji při porušení individuálních norem. Jsou tu ovšem patrné určité rozdíly. V USA mají např. 18 letí, žijící ve společné domácnosti s rodiči častější konflikty kvůli svému životnímu stylu než např. jejich vrstevníci ve Švédsku, kde je společné bydlení přijímáno lépe. Manažeři v USA mají snahu řešit konflikt integrací požadavků zúčastněných stran. Oproti tomu v tzv. kolektivistických kulturách převažují spíše konflikty v oblasti porušování kolektivních nebo skupinových norem a hodnot (např. Korea, Indonésie). I v tomto typu kultury lze rozeznat rozdíly. Čínští studenti se dostanou do konfliktu se studenty jiné národnosti častěji než se svými krajany. Podle Tinsleyho a Bretta (2002, in De Vito, 2008) manažeři v Číně pravděpodobně povolají vyšší vedení, aby rozhodlo, nebo konflikt neřeší vůbec. V Japonsku je velmi důležité nezahanbit člověka, s nímž jsou v konfliktu, zejména na veřejnosti a nepřipouští se být vůči druhému verbálně agresivní.

Tabulka č. 1 » Preferované styly řešení konfliktu

Státy účastníci se výzkumu	Nejvíce preferovaný styl řešení konfliktu	Druhý nejvíce preferovaný styl řešení konfliktu
Spojené státy Americké	Konfrontační styl	Konfrontační styl
Čína	Styl kompromisu	Styl vyhýbání se
Indie	Styl ústupu	Styl vyhýbání se
Malajsie	Styl spolupráce	Styl kompromisu
Korea	Styl kompromisu	Styl vyhýbání se
Japonsko	Styl vyhýbání se	Styl ústupu
Austrálie	Styl spolupráce	Styl ústupu

Pramen: vlastní zpracování dle Lather, Jain & Shukla (2010)

V mužské populaci v minulosti dlouho přetrvávaly stereotypní názory o schopnostech žen v manažerských pozicích jako výraz předsudků o rolích a funkcích, které by měly zastávat. Zdá se, že toto vnímání do určité míry přetrvává ještě i v současné době, protože jedna z největších genderových nerovností ve střední a východní Evropě se týká vedoucích pozic. Potvrdila to nedávná mezinárodní studie s názvem „Win-win: Jak může být posílení postavení žen přínosem pro střední a východní Evropu“. Přestože ženy tvoří více než 60 procent absolventů vysokých škol ve střední a východní Evropě, pouze asi 37 procent všech manažerů jsou ženy. Ženy zastávají přibližně jednu pětinu vedoucích funkcí ve střední a východní Evropě a 8 procent pozic generálních ředitelů. 44 procent předních společností ve střední a východní Evropě nemá ve vedoucí roli jedinou ženu (Iszkowska et al., 2021).

Přitom je obecně známo, že ženy disponují lepšími komunikačními dovednostmi, nejsou tak agresivní a soutěživí jako muži a častěji se vyhýbají přímé konfrontaci. Tvrdí se, že raději volí více spolupráce se svými podřízenými a kolegy, jsou týmovější oproti mužům. Ve srovnání s muži se u nich projeví větší ochota naslouchat, jsou citlivější, empatičtější a při práci s daty pečlivější. Mnohé z těchto dispozic se prolínají i do řešení konfliktu. Z pohledu genderu můžeme podle Mendlíkové (2012) vidět rozdíly mezi muži a ženami jak z hlediska komunikace v konfliktních situacích, tak i v projevech chování. Muži se v komunikaci vyznačují následujícími charakteristikami:

- silné zacílení na problém,
- jasné vědomí priorit,
- potřeba plánu činnosti,
- naslouchání s cílem zjistit informace,
- přímé vyjadřování námitek,
- častěji používají výčet a kvantifikace,
- na otázku chtějí slyšet fakta, pak názory,
- berou slova v nominálním významu (menší schopnost dešifrování skrytého významu).

Pro chování mužů v konfliktních situacích je typické:

- reakce na zátěž: změna v chování a projevu (potřebují čas, aby se orientovali),
- projevy: otažitost, nevrlost a uzavření se.

U žen uvádí Mendlíková (2012) odlišné charakteristiky. V komunikaci se jedná o tyto typické projevy při konfliktu:

- nepřímá nebo narážková mluva,
- vymáhavý tón řeči,
- postup více zeširoka, k jádru se dostávají později,
- občasná nejasnost v prioritách,
- naslouchají s cílem navázat kontakt,
- věnují pozornost podrobnostem,
- na otázku chtějí slyšet fakta a pocity,
- často ověřují, než začnou reagovat,
- nabízejí hodně informací bez rozlišení primárních a sekundárních data.

Chování žen v konfliktních situacích se vyznačuje:

- reakce na zátěž: změna postoje (potřebují se svěřit, aby se orientovaly),
- projevy: přetíženost, přemrštěné reakce a vyčerpání.

7. Závěr

V této studii jsme popsali, analyzovali a shrnuli nejrůznější pohledy na problematiku konfliktu a současně jsme představili možnosti jeho řešení v práci manažera. Hlavním cílem tohoto příspěvku bylo poskytnout ucelený přehled v současném pojetí konfliktu v kontextu managementu. Konflikt bude stále aktuálním tématem, protože bezprostředně ovlivňuje vztahy na pracovišti a tím pádem i efektivitu a fungování každé organizace. Mě-li bychom se naučit odlišovat konflikty funkční a nefunkční. Umět prosadit ty, které by podpořily skupinové cíle a zlepšily výkon v organizaci, a naopak včas odhalit ty, které tomu brání. Vždy však bude záležet na situaci, podmínkách, skupině, i na percepci jejích členů. To může samozřejmě napomoci k efektivnější vnitřní komunikaci a spolupodílu se také na vytváření firemní kultury a tím i spokojenosti a motivovanosti jejích zaměstnanců. Do-



→ mníváme se, že ve společnosti převažuje stále spíše tradiční pohled, a tak dochází k určitému paradoxu. Přestože víme o tom, že konflikty (pokud jsou konstruktivní) mohou přispívat k lepšímu výkonu, přesto se jim bráníme a vnímáme je jako nepřijemné situace. V tomto pohledu se v závěru této předkládané teoreticko-přehledové stati přikláníme k názoru Zhou et al. (2017), že ve vnímání konfliktu převažuje spíše negativní pohled.

Pokud však chceme vyřešit konflikty v organizaci stabilně a předcházet zbytečným konfliktům

do budoucna, tak se v praxi většinou neobejdeme bez zásahu do vnitroorganizačních podmínek. V takových případech musíme nově tyto podmínky konfliktu v systému nastavit tak, aby konflikty nevyvolávaly. Může to znamenat například změnu některých normativních postupů, procesů, pravidel apod. V tomto kontextu je již nezbytné zasáhnout na úrovni řízení, tedy managementu a nelze se spoléhat na to, že se konflikty vyřeší automaticky.

Dělení konfliktů může být určeno také počtem osob, které se do něj zapojí. V takovém případě záleží na tom, kolik osob je přímo v konfliktu účastno, neboť při jejich velkém množství bývají mnohem obtížněji řešitelné z důvodu komplikovanější skupinové dynamiky. Vznikají např. různé podskupiny — koalice soupeřících stran apod. Kříží se formální a neformální komunikace. Situaci dále může komplikovat i systém pozic a rolí a z toho se odvozující horizontální či vertikální vztahy a interakce.

Manažeři v USA mají snahu řešit konflikt integrací požadavků zúčastněných stran. Oproti tomu v tzv. kolektivistických kulturách převažují spíše konflikty v oblasti porušování kolektivních nebo skupinových norem a hodnot (např. Korea, Indonésie). I v tomto typu kultury lze rozeznat rozdíly. Čínští studenti se dostanou do konfliktu se studenty jiné národnosti častěji než se svými krajany.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002.
- [2] BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA group, 2003.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
- [4] BROWN, L. D.: *A Perspective of Conflict Management*. In: G. Morgan: *Creative Organization Theory*. Newbury park: SAGE, 1989.
- [5] BROOKINS, M.: *The Effects of Conflict Within an Organization*. Chron, 2019. [online]. [cit. 2022-18-06]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/effects-conflict-within-organization-164.html>
- [6] ČÁKRT, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000.
- [7] De VITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- [8] DeVITO, J. A., REZEK, J.: *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2008.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- [10] FILLEY, A., C.: *Some Sources of Organizational Conflict*. G.morgan: *Creative Organization Theory*, Newbury Park: Sage, 1989.

- [11] HANIF, F., KHAN, M., ADEEL, M., SHAH, S. M.: Impact of Intra-group Conflict on Group Performance-Moderating Role of Cultural Diversity. *Universal Journal of Management*, 4(2), 72-78, 2016. 10.13189/ujm.2016.040204
- [12] HARTL, P.: *Psychologický slovník*. 3.vyd. Praha: Budka, 1996.
- [13] HOLÁ, L.: *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- [14] ISZKOWSKA, J. et al.: *Win – win: How empowering women can benefit Central and Eastern Europe*. [online] 2021. [cit. 18. 6. 2022]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~ /media/mckinsey/featured%20insights/europe/closing%20the%20gender%20gap%20in%20central%20and%20eastern%20europe/20210917_win%20win_ee%20women%20report_final.pdf
- [15] JILEMICKÁ, J., TESAŘOVÁ, M.: *Metodika pro učitele. Řešení konfliktů*. Praha: 2008. [online]. [cit. 2022-18-06]. Dostupné z: <https://adoc.pub/eeni-konflikt-strana-1-metodika-pro-uitele.html>
- [16] KOHOUTEK, R.: *Konfliktní situace v práci a jejich řešení*. [online]. [cit. 2022-18-06]. Dostupné z <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/konfliktni-situace-v-praci-a-jejich-reseni>.
- [17] KOHOUTEK, R.: *Základy užité psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002.
- [18] KOHOUTEK, R., ŠTĚPÁNÍK, J.: *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000.
- [19] KREITNER, R., KINICKI, A.: *Organizational Behavior*. Homewood: Irwin, 1989.
- [20] KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. 2.vyd. Praha: Portál, 2002.
- [21] LATHER, A., JAIN, S., SHUKLA, A.: Cross Cultural Conflict Resolution Styles: An Extensive Literature Review. *Asian Journal of Management Research*, 2010, 4(2), 130-146.
- [22] MEDLÍKOVÁ, O.: *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- [23] NOVÝ, I., SURYNEK, A.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006.
- [24] NÖLLKE, M.: *Umění slovně sebeobrany*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- [25] OMISORE O. B., ABIODUN R. A.: Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2014, 3(6), 118-137.
- [26] PLAMÍNEK, J.: *Jak řešit konflikty? 2. vyd.* Praha: Grada. 2006.
- [27] PLAMÍNEK, J.: *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada, 2009.
- [28] PLAMÍNEK, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo. 1994.
- [29] POSPÍŠIL, M.: *Zlost, hněv, rozčilení*. Plzeň: Typos, 1999.
- [30] RISPENS, S., DEMEROUTI, E.: Conflict at work, negative emotions, and performance: A diary study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2016, 9(2), 103-119. 10.1111/ncmr.12069
- [31] ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: *Organizational behavior*. 17. vydání. Boston: Pearson. 2017.
- [32] SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegov: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- [33] THAKORE D.: Conflict and Conflict management. *Journal of Business and management*, 2013, 8(6), 7-16.
- [34] VÁGNEROVÁ, M.: *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 1999.
- [35] ZHOU, L., XI, M., ZHANG, X., & ZHAO, S.: *Labor relations conflict in the workplace: Scale development, consequences and solutions*. 2017, 1-50. Dostupné z: <https://hdl.handle.net/1813/74243>

ABSTRAKT

Ke kompetencím úspěšného manažera patří rovněž schopnost řešení konfliktu. Hlavním cílem tohoto příspěvku je poskytnout ucelený přehled v současném pojetí konfliktu v kontextu managementu. Předkládaná



- *přehledová teoretická stať vymezuje pojem konflikt, popisuje vývoj v jeho chápání a řešení, uvádí příčiny vzniku a druhy konfliktů, zabývá se konflikty v důsledku problémové komunikace, představuje vybrané typy konfliktů včetně způsobů jejich řešení a usměrňování. Kromě toho poukazuje také na kulturní a genderové rozdíly v řešení konfliktu.*

KLÍČOVÁ SLOVA

Konflikt; Manažer; Zdroje konfliktů; Typy konfliktů; Komunikace; Řešení konfliktů

Concept of conflict and possibilities of its solution in managers' work

ABSTRACT

The competencies of a successful manager also include the ability to resolve conflicts. The main goal of this paper is to provide a comprehensive overview of the current concept of conflict in the context of management. The presented overview theoretical article defines the concept of conflict, describes the development in its understanding and solution, lists the causes and types of conflicts, deals with conflicts due to problem communication, presents selected types of conflicts, including ways to resolve and management them. In addition, it points to cultural and gender differences in conflict resolution.

KEYWORDS

Conflict; Manager; Sources of conflicts; Types of conflicts; Communication; Conflict resolution

JEL CLASSIFICATION

H55; E43; I22



Derivatives in commodity risk management: Study of European energy utilities¹

► **Jakub Zezula** » University of Economics and Business, Prague, Faculty of International Relations, Department of International Business, nám W. Churchilla 1938/4, 130 67, Praha, Czech Republic; email: jakub.zezula@vse.cz

* 1. Introduction

Energy industry experiences shift from the conventional utilities towards emission free power production. With its current targets the European energy policy should lead to support of efficient power sources and energy savings, decarbonisation of industries and transition to low carbon economy and support of renewable power plants. With a plan of decommission of the coal and lignite (and in some countries nuclear) power units and new construction of the supported wind and solar parks there is a change of the paradigm in the energy markets. The impact of the whole process is amplified by the emission trading system as the market mechanism to ensure the transition on the economic side of the process. With increasing price of the emission allowances the conventional power utilities are getting less profitable (Zezula, 2019).

This transition of the energy sector puts pressure on the conventional power utilities and increases importance of their hedging process. Derivative contracts represent a suitable tool for their risk management as they enable them to make

their cash flow more predictable in the volatile markets.

This study collects data from the annual reports of the biggest energy utilities across Europe in order to analyze their usage of the derivative contracts in order to hedge against their commodity risk. Objective of this article is to assess what derivative contracts are used by the energy companies to handle the commodity risk and evaluate their importance to the financial result of the sample of companies. The paper contents literature review of the previous research in the area of risk management and usage of derivative contracts in the energy sector. This chapter is followed by the research methodology and results and discussion with the findings of the analysis. Concluding part represents a summary of the paper content together with its implications and possibilities for the future research.

2. Literature Review

Derivative contracts became an important part of the risk management of the companies across different industries. Their popularity emerged rapidly

¹ The paper was supported by the Internal Grant Agency of the University of Economics and Business, Prague, as a part of the project number F2/16/2020.

→ after the financial crisis of 2008 as a part of the speculative capital and on the other hand tools of cash flow risk hedging. In 2019 the largest group of derivatives traded were interest rate derivatives with a share of 80,4%, followed by the foreign exchange derivatives with 16,2% (Zezula, 2020). This study focuses on the derivatives used for hedging purposes.

Guay and Kothari (2003) studied the importance of derivatives in the risk management process on a sample of the US non-financial corporations. Based on their findings the positions in the derivative contracts of the companies in the analyzed group was relatively small with respect to the risk of the whole entity before 2003 (date of the study). At that date the companies within the study held derivatives to hedge only 3 to 6 % of the interest rate and currency risk exposure.

Paper of Peterson and Thiagarajan (2000) compared two companies with different approaches to risk management. One used derivative contracts and the other one

Deng and Oren (2001) in their study reviewed different financial derivatives in terms of their usage in the area of hedging of price risk in electricity markets. Target of the hedging should be maximization of the value of the company and the process itself should reduce variance of the income of the firm. Furthermore, hedging of the price risk allows to plan rentability of the investments more accurately. Positive impact on the value of the company confirms a study of Pérez-González and Yun (2013).

Bartram, Brown and Conrad (2011) analyzed effects of derivatives on the risk and value of a company using a sample of nonfinancial firms from 47 countries. According to their study companies tend to use derivatives for the hedging purposes more than for the speculative ones.

Generally there are four basic kinds of derivative contracts utilities can use in order to hedge their commodity price risk. The most straight forward possibility is represented by forward and futures contracts. With them the utility can lock in

the fixed price and secure its net cash flow and profit margin (Tauser, Cajka, 2014). Option contracts give its holder right to sell the underlying commodity for a predetermined strike price at on a specified date (or within a specified period) in the future. For that the buyer of the option pays a premium. Swap contracts represent an Exchange of specified amounts of cash flows derived from its underlying commodities (Halkos, Tsirivis, 2019). In order to hedge the power production effectively the underlying commodities are mixed in the hedge portfolio based on the input commodities and power (as an output commodity). This enables utilities to lock in their profit margin.

Practical approach to the risk hedging is based on the strategy and preferences of management. Lower risk averse managements tend to show lower optimal hedge ratio for positive expected returns. On the other with negative expected returns the hedge ratio increases. The highest utilization of the hedge performance was reached by the companies that managed to correctly forecast positive return and hedge over long horizon (Conlon, Couter, Gençay, 2015).

In the research of the derivative contracts as tools for hedging in energy there is a lack of studies based on real up to date data from the utilities and their analysis. This study is based on a quantitative research with a usage of the values from the annual reports of the energy utilities. The aim of the study is to answer following research questions:

- RQ1: What types of derivative contracts use energy utilities for commodity price risk hedging?
- RQ2: Are kinds of derivative contracts used for commodity price risk hedging different compared to derivatives used to hedge other risks?
- RQ3: What is the importance of this hedge in derivative contracts for the financial results of the companies?
- RQ4: Are there any correlations between value of the cash flow hedge in derivative contracts and selected financial and production indicators (EBITDA, CF from operation activities, power production, installed capacity)?

3. Research Methodology

This study is based on collected and analyzed data of the annual reports of the biggest European energy utilities. Companies for the analysis were selected on the grounds of their power production in 2019.

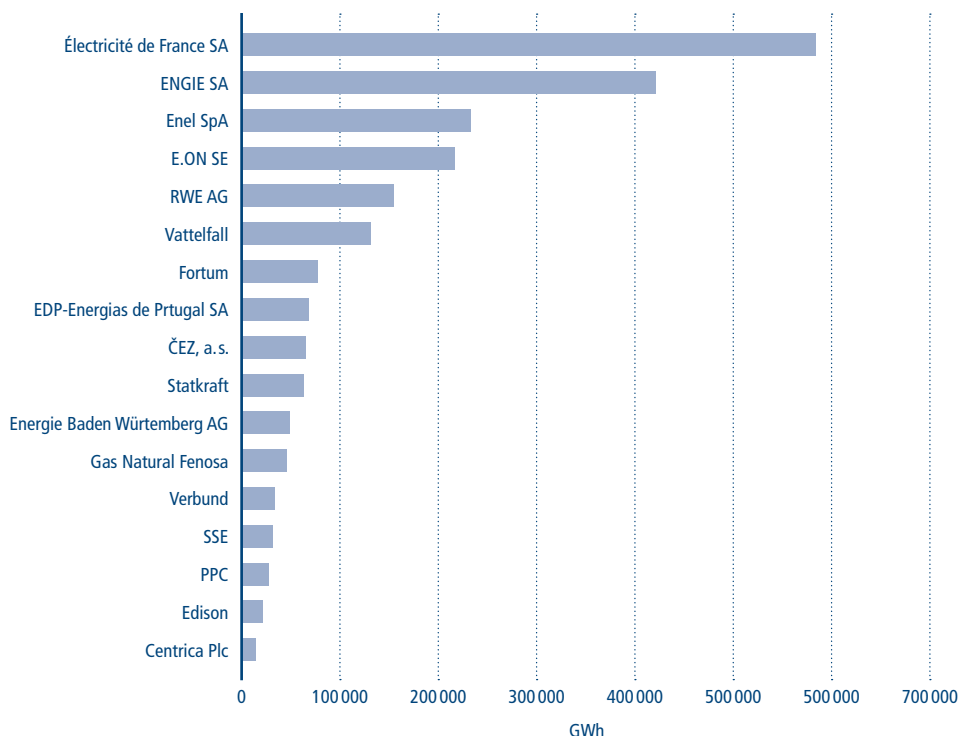
There are 17 companies in the analyzed sample and time frame of the collected data is the period between 2000 and 2020. Values of cash flow hedge, EBITDA, cash flow from operating activities, power production and installed capacity were gathered for the purposes of the research.

Companies within this research publish in their annual reports fair value of their derivatives used

for hedging (commodity price risk, interest rate risk, currency risk) for the respective period. This study quantifies the risk that the utilities face by the standard deviation of their yearly EBITDA and cash flow from operating activities. The value of the derivatives hedge should in theory help to mitigate the risk of the companies thus decrease the standard deviation. For the purpose of the analysis two alternative EBITDAs are used. One includes the value of the derivatives used for commodity risk hedging. The second one excludes this hedge value and standard deviations for both of them are calculated and compared.

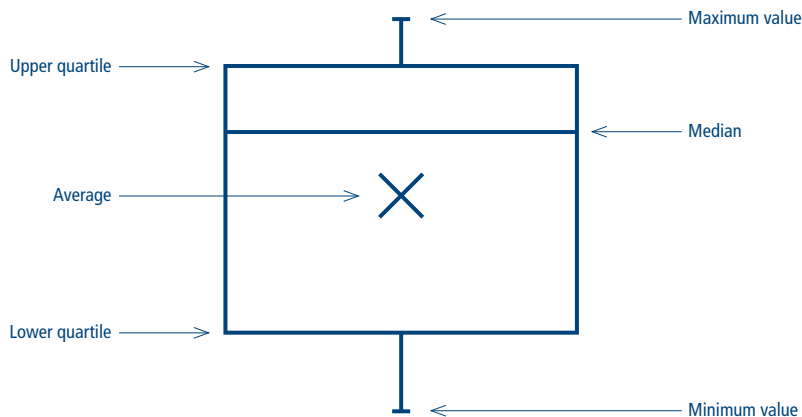
In the analysis a box and whisker chart is used with the following structure:

Figure 1 » Power production in GWh of the energy utilities in the sample in 2019



Source: Own compilation based on annual reports data (CEZ group, 2022; Centrica, 2022; E.ON, 2022; EDF, 2022; Edison, 2017; EDP, 2022; EnBW, 2022; Enel, 2022; Engie, 2020; Fortum, 2022; GAS Natural Fenosa, 2022; PPC, 2022; RWE, 2022; SSE, 2020; Statkraft, 2022; Vattenfall, 2022, Verbund, 2022)



→ **Figure 2 » Box and whisker chart structure**

Source: Own compilation

Based on the merit order principle in short term markets gas prices influence power prices in hours when gas power plants are closing the merit order list (i.e., are the last ones to satisfy the electricity demand). This fact is then transformed into traded prices of the long-term electricity contracts and have impact on all firms active on power markets. Moreover for companies that operate gas utilities volatility of gas prices means increased risk on the side of their production costs.

Pearson's correlation coefficient is used to evaluate correlations between cash flow hedge value and the selected indicators.

3. Results and discussion

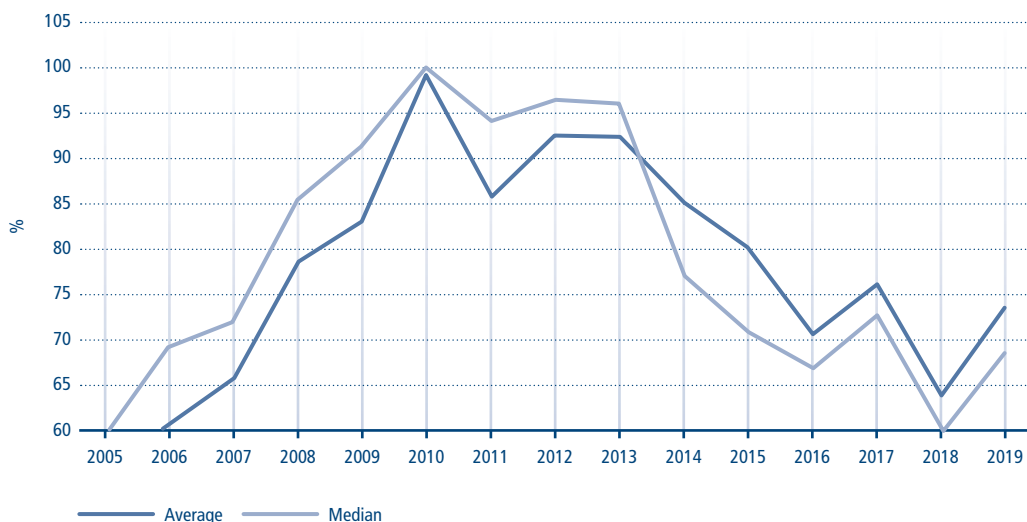
Based on the data from the annual reports of the energy companies within the analyzed sample their EBITDA peaked in 2010 and since then it has declined to the 60–70 % of the 2010 value on the level of average of the sample and median as well. This in line with the risk that represents the energy markets transition to the largest utilities and their profitability. Hence the importance of hedging for them increases.

The whole process of the commodity risk hedging in energy companies is complex and next to

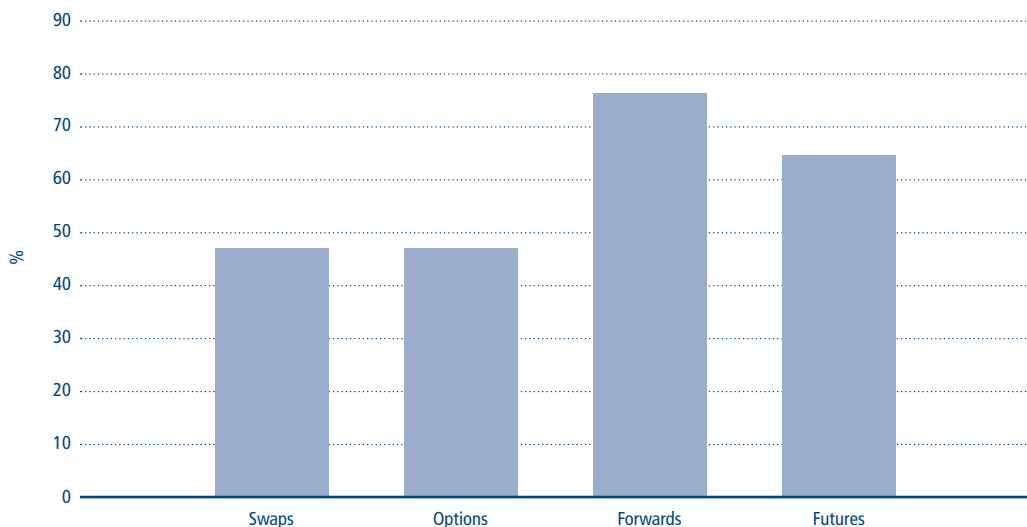
the usage of derivative contracts involves long term price agreements in procurement and on the other side price agreements with customers that purchase the power generated by the utilities.

All the companies within the analyzed sample used derivative contracts for the purposes of hedging of their commodity risk. Most common is the forward contract that is used by 76 % of the companies followed by futures contracts with a share of 65 %. 47 % of the utilities take advantage of swap contracts and options in terms of commodity risk mitigation.

Compared to the other two kinds of risks that are hedged via derivative contracts — exchange rate risk and interest rate risk — the commodity risk represents the most complex one directly related to the profit margin of the power production process. Therefore the possible variety of kinds of the derivative contracts is broader as well. Interest rate risk as a risk of adverse movements of interest rates with a negative impact to the present value of future cash flows and costs of financing is usually hedged via swap contracts (used by 82 % of the energy utilities in the analyzed sample) and rarely via options (12 % of the companies in the sample). Exchange rate risk represents a risk of a negative impact of exchange rate movements on the cash flow

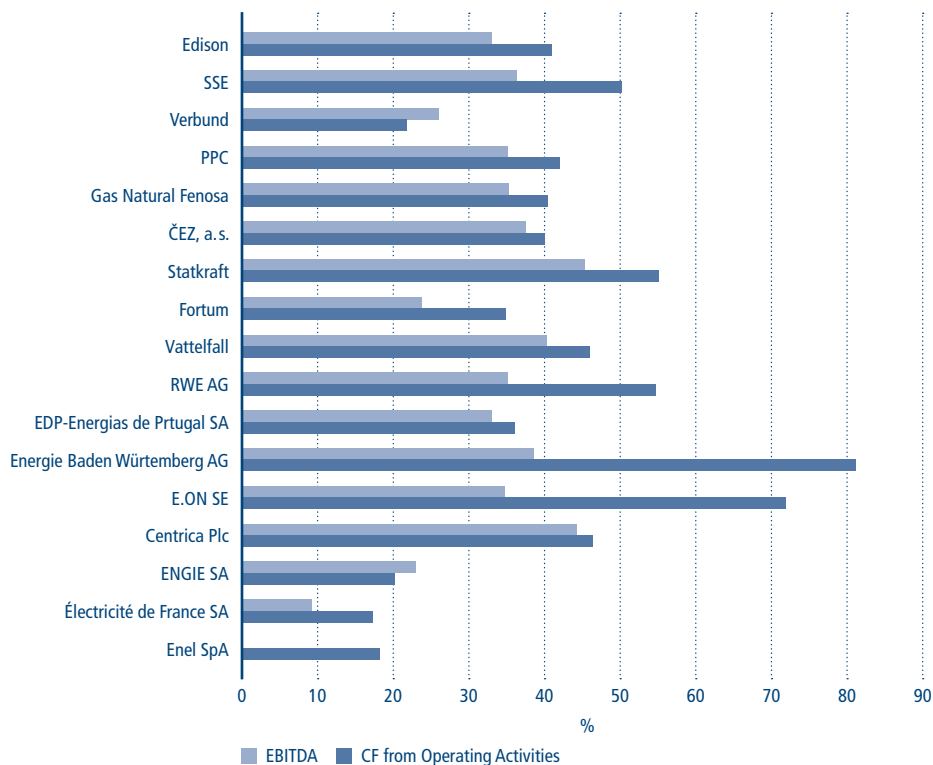
Figure 3 » Development of EBITDA of analyzed utilities (Index = 100 % year 2010)

Source: Own compilation based on annual reports data (CEZ group, 2022; Centrica, 2022; E.ON, 2022; EDF, 2022; Edison, 2017; EDP, 2022; EnBW, 2022; Enel, 2022; Engie, 2020; Fortum, 2022; GAS Natural Fenosa, 2022; PPC, 2022; RWE, 2022; SSE, 2020; Statkraft, 2022; Vattenfall, 2022, Verbund, 2022)

Figure 4 » Share of derivative types used for commodity risk hedging

Source: Own compilation based on annual reports data (CEZ group, 2022; Centrica, 2022; E.ON, 2022; EDF, 2022; Edison, 2017; EDP, 2022; EnBW, 2022; Enel, 2022; Engie, 2020; Fortum, 2022; GAS Natural Fenosa, 2022; PPC, 2022; RWE, 2022; SSE, 2020; Statkraft, 2022; Vattenfall, 2022, Verbund, 2022)

→ **Figure 5 » Standard deviation of EBITDA and Cash Flow from Operating Activities in percentage of average value over the analyzed period**



Source: Own compilation based on annual reports data (CEZ group, 2022; Centrica, 2022; E.ON, 2022; EDF, 2022; Edison, 2017; EDP, 2022; EnBW, 2022; Enel, 2022; Engie, 2020; Fortum, 2022; GAS Natural Fenosa, 2022; PPC, 2022; RWE, 2022; SSE, 2020; Statkraft, 2022; Vattenfall, 2022, Verbund, 2022)

Practical approach to the risk hedging is based on the strategy and preferences of management. Lower risk averse managements tend to show lower optimal hedge ratio for positive expected returns. On the other with negative expected returns the hedge ratio increases. The highest utilization of the hedge performance was reached by the companies that managed to correctly forecast positive return and hedge over long horizon.

The whole process of the commodity risk hedging in energy companies is complex and next to the usage of derivative contracts involves long term price agreements in procurement and on the other side price agreements with customers that purchase the power generated by the utilities.

of the transactions in foreign currencies in the future. This risk tends to be hedge (according to the data obtained in the research) by energy companies via forwards (65 % of the utilities), swaps (53 %) and sporadically via options (12 %).

Risk for the profitability of the energy utilities (i.e. uncertainty of their future profits) was quantified by the standard deviation of the EBITDA and cash flow from operating activities. Generally based on the values operating cash flows tend to be less stable than EBITDA. This could be explained by the changes in working capital of the companies that can be volatile themselves and are included in the operating cash flow but not in EBITDA.

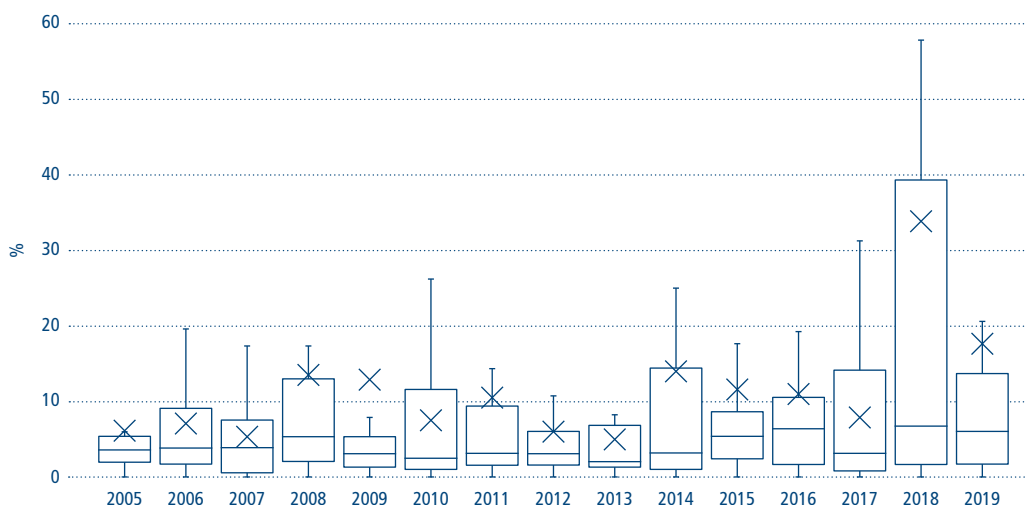
The volatility of EBITDAs ranges from 5 to 45 % while volatility of operating cash flows reaches from 8 to 81 %. The biggest utilities (based on the power production in 2019) Enel, EDF and Engie show less volatility in both parameters (below 25 %) compared to the smaller ones (on average 20–50 %).

The chart above should quantify the importance of the commodity hedge via derivative con-

tracts in its fair value in terms of the EBITDA of the companies. The average value was relatively stable over the whole analyzed period in the range 5–15 % (with an exception of a spike in 2018 caused by increase of the ratio of RWE in this year). However there is a difference between the average and median values in most of the years when median value tend to be lower in the area around 7 %. This signals a difference in ratio among utilities. Very high ratio proved to maintain Centrica, Edison, Vattenfall and RWE. On the other hand relatively low ratio around 1 % was discovered in case of PPC, Statkraft and EDP.

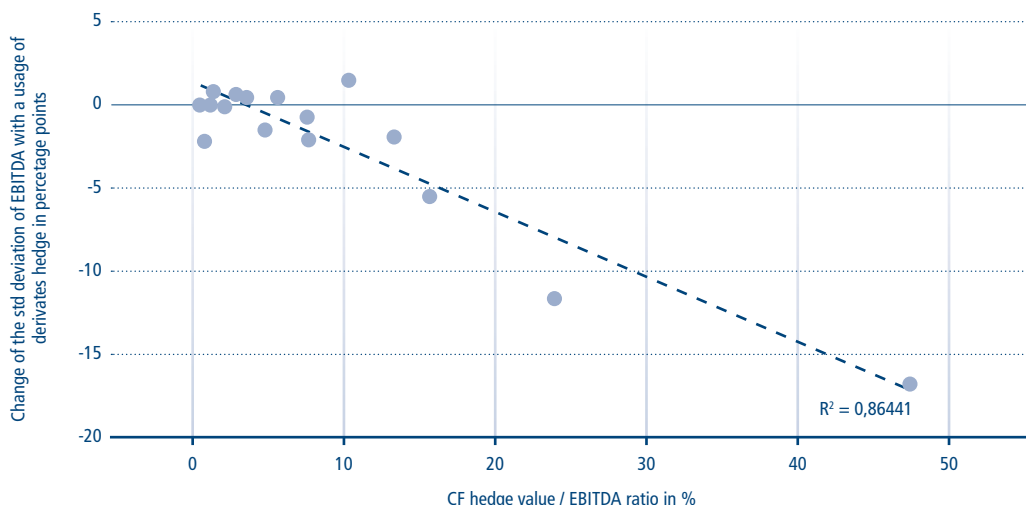
Usage of derivative contracts as means of commodity risk hedging should mitigate the risk of adverse development in commodity prices. In this study the risk is measured as a percentage of standard deviation. As fair value of the derivatives used for hedging purposes is included in EBITDA of the utility in case of exclusion of this value the volatility (standard deviation) of EBITDA should increase.

Figure 6 » Development of the cash flow hedge fair value / EBITDA ratio of the analyzed utilities



Source: Own compilation based on annual reports data (CEZ group, 2022; Centrica, 2022; E.ON, 2022; EDF, 2022; Edison, 2017; EDP, 2022; EnBW, 2022; Enel, 2022; Engie, 2020; Fortum, 2022; GAS Natural Fenosa, 2022; PPC, 2022; RWE, 2022; SSE, 2020; Statkraft, 2022; Vattenfall, 2022; Verbund, 2022)

→ **Figure 7 » Scatter Plot — Change of the std deviation of EBITDA with a usage of derivatives hedge and CF hedge value / EBITDA ratio**



Source: Own compilation based on annual reports data (CEZ group, 2022; Centrica, 2022; E.ON, 2022; EDF, 2022; Edison, 2017; EDP, 2022; EnBW, 2022; Enel, 2022; Engie, 2020; Fortum, 2022; GAS Natural Fenosa, 2022; PPC, 2022; RWE, 2022; SSE, 2020; Statkraft, 2022; Vattenfall, 2022; Verbund, 2022)

The chart below (Figure 7) shows results of the comparison of volatility of EBITDA with and without exclusion of the fair value of commodity risk derivative hedge in the relationship to the proportion between the hedge value and EBITDA (relative volume of the hedge to the profit of the company). On average a volatility of EBITDA of all the utilities in analyzed sample with exclusion of the derivative commodity risk hedge value effect reached 33,7%. On the contrary volatility of EBITDA with the derivative effect was 31,5% hence decreased by 2,2%.

There are differences among utilities in the effect of derivative hedge on EBITDA volatility. As visible in the chart above the impact was strongest for the companies with the higher CF hedge value / EBITDA ratio thus relatively bigger hedge position in terms of their profit value. Correlation coefficient between the two variables reached value of -0,9.

4. Conclusion

The research paper focused on four research questions: (1) What types of derivative contracts use energy utilities for commodity price risk hedging, (2) Are kinds of derivative contracts used for commodity price risk hedging different compared to derivatives used to hedge other risks, (3) What is the importance of this hedge in derivative contracts for the financial results of the companies and (4) Are there any correlations between value of the cash flow hedge in derivative contracts and selected financial and production indicators (EBITDA, CF from operation activities, power production, installed capacity). Based on the analysis of annual reports among the energy utilities the major kind of derivative used for commodity risk hedging are forwards (76%), followed by futures (65%). However options and swaps are used by more than half of the companies in the sample.

On the contrary the exchange rate risk is han-

dled almost solely using forwards and futures and the interest rate risk dominantly via swaps (82 %) and rarely via options.

Value of the cash flow hedges via derivative contracts are a component of EBITDA of the utilities. They proved to have a positive impact in the process of mitigation of the risk to EBITDA of the utility measured by standard deviation. The value of standard deviation of yearly EBITDA would increase on average by 2,2 % if the derivative contracts were not used. This impact tend to be the most significant for the companies with higher volumes of the hedge value in terms of their EBITDA.

The findings of this study support the importance of the hedging procedure in the energy markets and significance of derivative contracts in the commodity risk hedging procedure. The research is simplified and limited due to variable business areas of the utilities in the sample as certain parts of their profits come from other areas than power production only (such as power distribution for example). Future research could focus on the profitability of the conventional power utilities in the transforming markets and the profit margin changes due to price movements of the emission allowances.

REFERENCES

- [1] BARTRAM, S. M., BROWN, G. W., CONRAD, J.: The effects of derivatives on firm risk and value. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2011, 46(04), 967–999. 10.1017/s0022109011000275
- [2] CEZ GROUP: *Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.cez.cz/en/investors/financial-reports/annual-reports>
- [3] CENTRICA: *Results, reports and presentations*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.centrica.com/investors/results-centre/all-annual-reports/>
- [4] CONLON, T., COTTER, J., GENÇAY, R.: Commodity futures hedging, risk aversion and the hedging horizon. *The European Journal of Finance*, 2015, 22(15), 1534–1560. 10.1080/1351847x.2015.1031912
- [5] DENG, S., OREN, S.: Electricity derivatives and risk management. *Energy*, 2006, 31(6–7), 940–953. 10.1016/j.energy.2005.02.015
- [6] E.ON: *E.ON annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.eon.com/en/investor-relations/financial-publications/annual-report/archive.html>
- [7] EDF: *Financial results – Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.edf.fr/en/the-edf-group/dedicated-sections/investors-shareholders/financial-and-extra-financial-performance/financial-results>
- [8] EDISON: *Investor relations, annual reports*. [online] 2017. Retrieved from: <https://www.edison.it/en/investor-relations>
- [9] EDP: *Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.edp.com/en/investors/investor-information/results-reports#results>
- [10] EnBW: *Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.enbw.com/company/investors/news-and-publications/publications/?s=&activated=false&mediatype=&year=>
- [11] ENEL: *Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.enel.com/investors/financials>
- [12] ENGIE: *Annual reports*. [online] 2020. Retrieved from: <https://www.engie.com/en/financial-results>
- [13] FORTUM: *Reports and presentations*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.fortum.com/about-us/investors/reports-and-presentations>
- [14] GAS NATURAL FENOSA: *Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: https://www.naturgy.com/en/shareholders_and_investors/the_company/annual_reports
- [15] GUAY, W., KOTHARI, S.: How much do firms hedge with derivatives? *Journal of Financial Economics*, 2003, 70(3), 423–461. 10.1016/s0304-405x(03)00179-x



- [16] HALKOS, E. G., TSIRIVIS, S. A.: Energy commodities: A review of optimal hedging strategies. *Energies* 2019, 12(20), 1–19. 10.3390/en12203979
- [17] PÉREZ-GONZÁLEZ, F., YUN, H.: Risk management and firm value: Evidence from weather derivatives. *The Journal of Finance*, 2013, 68(5), 2143–2176. 10.1111/jofi.12061
- [18] PETERSON, M. A., THIAGARAJAN, S. R.: Risk Measurement and hedging: With and without derivatives. *Financial Management*, 2000, 29(4), 5–30. 10.2307/3666367
- [19] PPC: *Investor relations: Annual reports*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.dei.gr/en/i-dei/enimerwsi-ependutwn/etisia-deltia>
- [20] RWE: *Reporting*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.rwe.com/en/investor-relations/financial-reports-presentations-videos/financial-reports>
- [21] SSE: *Reports and results*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.sse.com/investors/reports-and-results/>
- [22] STATKRAFT: *Results, reports and presentations*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.statkraft.com/IR/results-reports-and-presentations/>
- [23] TAUŠER, J., ČAJKA, R. Hedging techniques in commodity risk management. Hedging techniques in commodity risk management. *Agricultural Economics – Czech*, 2014, 60(4), 174–182. 10.17221/120/2013-AGRICECON
- [24] VATTENFALL: *Financial reports and presentations*. [online] 2022. Retrieved from: <https://group.vattenfall.com/investors/financial-reports-and-presentations>
- [25] VERBUND. *Investors relations*. [online] 2022. Retrieved from: <https://www.verbund.com/en-de/about-verbund/investor-relations>
- [26] ZEŽULA, J.: Energetická politika Evropské unie a její dopady na trh s elektřinou. *Současná Evropa*. 2019. 24(1), 65–76. ISSN 1804-1280.
- [27] ZEŽULA, J.: Recent Regulation of Financial Derivatives within the Global Economy. *Scientia et Societas*, 2020. 16(2), 66–76,

Derivatives in commodity risk management: Study of European energy utilities

ABSTRACT

The objective of the article is to analyze usage of derivative contracts in commodity risk management process in energy utilities. With the uncertainty of the changing market environment on the energy markets the companies in this area use derivative contracts to hedge their commodity risk. For this purpose mostly forwards and futures are used (however the variety of the derivatives used is larger compared to the interest rate and exchange rate risks). Usage of the derivative contracts decreases risk measured by standard deviation of EBITDAs and operating cash flows of the energy utilities. The study brings the real data of usage of the derivative contracts for commodity risk hedging purposes in the energy sector and confirms their importance for the risk managements processes. There is a value of the uncertainty mitigation for the energy utilities in hedging via derivative contracts as they impact risks in terms of mitigation of volatility of their profits with increasing impact with increasing volumes of the hedge (relatively to profits of the company).

KEYWORDS

Energy markets; energy derivatives; hedging; commodity risk management; commodity markets

JEL CLASSIFICATION

G32, Q40

✕

Státní rozpočet versus rozpočty územně samosprávných celků v období 2020 až 2021¹

► Ing. Robert Vondrovic » Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra hospodářské politiky, nám. W. Churchilla 1938/4, 120 00 Praha, Česká republika; email: robert.vondrovic@vse.cz

* 1. Úvod

Cílem článku je detailně prozkoumat současný vývoj státních rozpočtů a jejich přerozdělování do rozpočtů územních celků, zdali je dostatečný vůči současným legislativním požadavkům a zda jde z tohoto pohledu fiskální politika správným směrem. Problém je analyzován též z pohledu sdružení samospráv typu Svaz měst a obcí a Sdružení místních samospráv, které se této problematice věnují dlouhodobě. Článek se věnuje dále struktuře rozpočtového určení daní (RUD) a tomu, zdali je přerozdělování účelné a není zde prostor pro zlepšení.

Co se týče samotné struktury článku, nejdříve je nutné věnovat pozornost charakteristice státního rozpočtu a rozpočtu obcí České republiky. Dále je pozornost zaměřena na vývoj rozpočtového určení daní v České republice, a to včetně identifikace problémových oblastí a návrhu možných úprav rozpočtového určení daní v České republice. V neposlední řadě je zde porovnávána struktura veřejných rozpočtů a rozpočtů územně správních celků v České republice, jsou taktéž identifikovány faktory s vlivem na přerozdělování daní do rozpočtů územních celků, problému přiděleného daňového

rozpočtu a pokrytí nákladů na přenesenou státní správu. V článku jsou dále prezentovány návrhy možných změn rozpočtového určení daní pro obce. V závěru článku je zmíněn taktéž vliv COVID-19 na rozpočtové hospodaření územně samosprávných celků.

1.1. Metodologie práce

Článek používá k plnění svých stanovených cílů a k následnému vyhodnocení stanovených hypotéz několika vědeckých metod a postupů, které jsou vybrány v závislosti na samotném charakteru bádání a cílů zkoumané problematiky. Metodologický aparát a metodický postup zahrnuje metody logické i empirické s cílem co nejkvalitnějšího provedení článku. Článek obsahuje rešerše relevantní tuzemské odborné literatury, vztahující se na jednotlivé zkoumané oblasti. Jednotlivé vědecké výstupy jsou mezi sebou komparovány a následně dále analyzovány v rámci této problematiky. Cílem článku je, jak již bylo zmíněno, detailně prozkoumat současný vývoj státních rozpočtů a jejich přerozdělování do rozpočtů územních celků a jeho další směřování.

¹ Tento článek vznikl za podpory interního grantu Vysoké školy ekonomické v Praze, číslo zakázky: IG504010, název projektu: Státní rozpočet vs. rozpočty územně samosprávných celků, pracoviště: Katedra hospodářské a sociální politiky (NF).

2. Státní rozpočet a rozpočty obcí České republiky

Veřejné rozpočty existují v České republice v podobě tzv. veřejné rozpočtové soustavy, přičemž základní prvky rozpočtové soustavy tvoří státní rozpočet, rozpočty státních fondů, rozpočty organizačních složek státu, rozpočty příspěvkových organizací a rozpočty území samosprávy. Vláda na všech úrovních rozpočty využívá jako nástroj vládnutí, přičemž rozpočtová politika kryje finanční výdajové aktivity vládních politik. Vláda zde vystupuje jako aktér rozpočtové politiky, přičemž veřejný rozpočet je nástroj veřejné politiky. Dominantní roli zastává zajištění státního rozpočtu (Potůček, 2007). V posledních letech byla v Česku uskutečněna reforma veřejné správy, přičemž v Česku je využíván kombinovaný model fiskálního federalismu s decentralizovanými prvky, který se zabývá horizontálními a vertikálními vazbami a strukturou soustavy veřejných rozpočtů. Klíčová je decentralizace výdajů a přenesení odpovědnosti za výkon a poskytování veřejných statků na nižší úroveň veřejné správy (Kruntorádová, 2015).

2.1 Charakteristika státního rozpočtu a rozpočtu obcí České republiky

Česká republika je unitární stát se třemi úrovněmi samosprávy, kdy se na vrcholu nachází ústřední vláda, pod ní se nachází místní úřady (více než 6 200 samosprávných obcí, které disponují poměrně značnou fiskální autonomií), a mezi těmito dvěma úrovněmi se nachází 14 krajů (tzv. vyšších územních samosprávných celků) se svou vlastní působností, voleným zastoupením, vykonávající funkce státní správy i samosprávy. Původně byly příjmy krajů složeny pouze z centrálních dotací, a to konkrétně až do roku 2004. Od následujícího roku pak kraje disponovaly vlastními příjmy a sdílejí 16 % z centrálně vybraných daní. Naproti tomu obce ve stejném období sdílejí 21,4 % z centrálně vybraných daní a operují též s vlastními místními poplatky a výnosy z majetku. Klíčovým orgánem

státní správy pro státní rozpočet a jeho přípravu je Ministerstvo financí České republiky. Veřejný rozpočet České republiky tvoří státní rozpočet a místní rozpočty pro obce a kraje. Tento systém je doplněn šesti státními mimorozpočtovými fondy, z nichž nejdůležitější z hlediska velikosti fiskálního provozu jsou Státní fond dopravní infrastruktury, Státní fond životního prostředí, Státní zemědělský intervenční fond a Státní fond rozvoje bydlení (zbývající jsou Státní fond kultury a Státní fond kinematografie) (mfcz.cz, 2020).

Z historického úhlu pohledu je státní rozpočet spojen s okamžikem separace státní ekonomiky od soukromého hospodářství. Státní moc byla postupně centralizována, stejně jako správa státních financí. Státní rozpočet nabýval na významu společně s rostoucí závislostí na rozšiřování působnosti státu. Zpočátku, po pádu komunistického režimu, byla obnovena místní samospráva na komunální úrovni (v roce 1990) a poté, po velmi složitě a zdoluhavě politické diskusi, postupně pronikla na úroveň regionů (v letech 1997–2000). Je nutné zohlednit institucionální vymezení obou úrovní, aplikovaný smíšený model veřejné správy a pravidla upravující financování obou úrovní určující jejich autonomii. Klíčová zjištění se primárně týkají zejména výrazné fragmentace regionů a obcí. Nejmenší obce vykazují finanční potíže spojené s jejich rozvojem, na což jejich starostové reagují mimo jiné hromaděním mandátů a formováním zájmových sdružení i politických hnutí. Výsledkem je vyvažování zájmů různých útvarů místní samosprávy, které brání jakýmkoli změnám v systému; tento systém je v evropském měřítku výrazně specifický, zejména kvůli své roztržitosti, volebnímu systému a povaze politických aktérů (Jüptner a Kruntorádová, 2015).

Vládní rozpočet je finanční plán na období 1 roku, který předkládá výkonná moc zákonodárnému orgánu, přičemž před provedením plánu je nutné jeho schválení. Nicméně přesnost těchto plánů je v případě českých obcí poměrně nízká: v průměru činily schválené rozpočty v letech 1997 až 2012 pouze 82 % realizovaných rozpočtů se



→ značnými rozdíly mezi jednotlivými obcemi. Výše a struktura schválených výdajů rozhodujícím způsobem závisí na výši předpokládaných výnosů. Zatímco většina příjmů nezahrnutých do schválených rozpočtů jsou mezivládní převody schválené v průběhu rozpočtového roku, k nepřesnosti rozpočtu přispívají také jiné typy příjmů obcí. Jak již bylo zmíněno, schválené obecní rozpočty dosahují pouze asi 82 % realizovaných rozpočtů. Obce mohou schvalovat pouze výdaje s jasným zdrojem financování, tj. příjmy, rezervy či půjčky. Některé typy příjmů jsou jisté až v průběhu rozpočtového roku (např. výnosy z prodeje nemovitostí), což znamená, že obce je nezahrnují do schváleného rozpočtu, ale začleňují je do něj až později. To je hlavní důvod nízké přesnosti obecních rozpočtů. Druhým důvodem je systematické podhodnocování daňových příjmů. Chyba prognózy daňových příjmů činila v minulých letech v průměru 7 % se značnou odchylkou mezi jednotlivými obcemi a roky (Sedmihradská a Čabla, 2013).

Dominantním postupem predikce daňových příjmů v českých obcích je předpoklad vycházející z loňského výběru daní. Chyby v daňových prognózách jsou ovlivňovány ekonomickou situací: vyšší ekonomický růst a vyšší inflace pozitivně ovlivňují skutečnou částku, což vede k vyššímu podhodnocení. Rozdíly mezi jednotlivými obcemi závisí např. na struktuře daňových příjmů. Obce s vyšším podílem daní sdílených na základě principu původu (tj. individuální daň z příjmů placených osobami samostatně výdělečně činnými a daň z příjmů právnických osob placená obcí) jsou při zahrnutí těchto daňových příjmů do svých rozpočtů opatrné, což vede k vyššímu podhodnocení daňových příjmů. Vyšší podhodnocení lze pozorovat také v obcích, které očekávají malé meziroční změny v daňových příjmech. Navzdory obecnému názoru, že daňové prognózy jsou čistě technický proces, dopad politických faktorů je poměrně silný, viz. např. fakt, že Rady obcí složené z více politických stran nebo seskupení, schvalují optimističtější prognózy daňových příjmů či optimističtější prognózy ve volebním roce. Tento druh

oportunistického chování je popsán v literatuře, nicméně empiricky byl prokázán pouze částečně. Další výzkum přesnosti obecních rozpočtů by se měl zaměřit na výdajovou stránku rozpočtů a ukázat, jaké úpravy rozpočtu jsou schvalovány v průběhu rozpočtového roku a kým (zastupitelstvo, komise nebo starosta). Poté by bylo možné vyhodnotit míru oportunismu a transparentnosti v rozpočtovém procesu obcí (Sedmihradská a Čabla, 2013).

2.2 Vývoj rozpočtového určení daní v České republice

Rozpočtové určení daní (RUD) je pilířem financování obecních samospráv v tuzemsku. V současné podobě funguje od roku 2001 (tzn. není přímo spojena s obnovením tuzemských samosprávných celků). V období před tímto rokem byl způsob poskytování daní obcím upraven v zákoně České národní rady č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR a obcí v ČR (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. V souladu s tímto zákonem získaly obce do svých rozpočtů celý výnos daně z nemovitostí, celý výnos daně z příjmů fyzických osob (z jejich podnikání a další samostatné výdělečné činnosti), celý výnos daně z příjmů právnických osob a 40 % okresního výnosu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků. „Pravidla rozdělování daní obcím se pak postupně měnila tím, že příjem z daně ze závislé činnosti se obcím zvyšoval na úkor příjmů okresních úřadů, a to ze 40 % v roce 1993 až na 60 % v roce 1995“ (smocr.cz, 2017). V roce 1996 byl zákon novelizován (viz zákon č. 154/1995 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon ČNR č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky)), nadále bylo obcím přiznáno 20 % výnosu z daní z podnikání právnických osob rozdělované na základě počtu obyvatel, na úkor snížení podílu daní z podnikání fyzických osob ze závislé činnosti; „a změnou systému rozdělování DPFO ze závislé činnosti – podílem 10 % dle plátcovy po-

kladny na území obce a podílem 20 % z výnosu daně ze závislé činnosti vybrané v okrese a jeho rozdělováním podle podílu obce na počtu obyvatel okresu“ (smscr.cz, 2017).

Po obnovení samosprávy byly hlavními zdroji pro financování obcí především účelové dotace ze státního rozpočtu. Současně byl však budován nový systém financování obcí, který měl zohledňovat změnu jejich postavení. Po vzniku České republiky vznikla také nová daňová soustava založená na principu mechanismu sdílení daní státem a územní samosprávou (tvořenou městy a obcemi). V té době měly stěžejní úlohu decentralizované orgány státní správy – tzv. okresní úřady, „které tvořily jakýsi mezistupeň pro převod finančních prostředků ze státního rozpočtu na jednotlivé obce. O přidělení dotací ze státního rozpočtu jednotlivým obcím v okrese rozhodovalo nepřímě volené okresní shromáždění, složené ze zástupců obcí“ (Kameníčková, 2017). Český systém sdílených daní byl inspirován rakouským vzorem, na rozdíl od zdejších devíti spolkových zemí však v České republice vzniklo 77 okresů. Platí přitom, že čím menší jsou území, tím větší jsou jejich daňové výnosy – tzn., že oproti rakouskému modelu vykazoval český systém značné odchylky, kdy okresy, na rozdíl od spolkových zemí, nedokázaly kompenzovat vznikající rozdíly. Původně byla sdílenou daní pouze daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Výnos z této daně se rozdělil okresnímu úřadu a obcím v daném okrese, tzn. zůstal v daném území. Důsledkem byly zvyšující se ekonomické nerovnosti mezi okresy. Situaci měla vyřešit územní vyrovnávací dotace pro chudší okresy (Kameníčková, 2017).

V praxi při přípravě a projednávání připomínkového řízení k podaným návrhům (týkajícím se například navýšení příjmů rozpočtů obcí) dochází ke střetům rozdílných názorů Ministerstva financí ČR a dalších institucí, například Svazu měst a obcí ČR, Sdružení místních samospráv, Asociace krajů apod. Dlouhodobě se této problematice věnují právě sdružení samospráv typu Svazu měst a obcí a Sdružení místních samospráv. „Sdružení míst-

ních samospráv ČR je nevládní apolitickou organizací s celostátní působností, která sdružuje a hájí zájmy obcí a měst v ČR. Ze širokého spektra aktivit ve prospěch samospráv lze zmínit především prosazování spravedlivého dělení daňových výnosů mezi obce a města v ČR (rozpočtové určení daní). Agenda SMS ČR dnes zahrnuje připomínkování nejrůznějších legislativních návrhů, prezentace a prosazování potřeb menších obcí a měst, hájení zájmů venkova a jeho obyvatel a spolupráce v boji proti korupci ve veřejné správě. SMS ČR je silným partnerem vlády, parlamentu i krajů v ČR“ (smscr.cz, 2020). Sdružení místních samospráv v této souvislosti konstatovalo, že rozpočtové určení daní je stále aktuálním a významným tématem. Zaměřuje se mimo jiné na prosazování návrhů na navýšení příjmů rozpočtů obcí. V této souvislosti SMS ČR upozorňuje, že opět nabývá na významu i aktuálnosti heslo tohoto sdružení, s nímž začalo usilovat o první změny rozpočtového určení daní, které připomíná, že „náš stát nezbohatne, pokud jeho obce zchudnou“ (smscr.cz, 2015).

2.2.1 Problematické oblasti

Ve vztahu mezi českou státní správou a samosprávou lze identifikovat některé problematické oblasti, přičemž většinu z nich definovalo Ministerstvo vnitra ČR již v roce 2005 a platí víceméně dodnes. Faktorem ovlivňujícím výkon veřejné správy na místní úrovni je značná roztržičnost tuzemské sídelní struktury (viz fakt, že více než tři čtvrtiny obcí mají méně než tisíc obyvatel). Z finančního hlediska je dosti významná absence mechanismu pro zajištění adekvátnosti příspěvku na výkon státní správy, kdy nejsou reflektovány skutečné náklady na výkon státní správy. Problémem byly též vysoké náklady na výkon správy související s vysokým počtem obcí a nejednotný systém strategického plánování. Z hlediska kvality výkonu správy byla problematická nízká efektivita výkonu správy v menších obcích a nedostatečná profesionalita reprezentantů správy. Především menší obce nebyly schopny garantovat dostupnost a kvalitu poskytovaných služeb.



Z hlediska lidských zdrojů systém nebral v úvahu výkonnost jednotlivých pracovníků, systém řízení znalostí nebyl jednotný, lišila se úroveň řízení lidských zdrojů na různých úrovních správy, nejednotná byla i úroveň jazykových a technických znalostí a dovedností pracovníků. Problematická byla též nefunkční kooperace a komunikace s podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi, ale také s občany, sousední obce nedokázaly vzájemně koordinovat své aktivity a investiční záměry. Situaci ztěžoval i nízký stupeň modernizace spočívající v nedostatečném zavádění a využívání informačních a komunikačních technologií (navíc nebyla zaručena kompatibilita používaného softwaru) a pomalém zavádění inovací.

2.2.2 Možné úpravy rozpočtového určení daní v České republice

Co se týče možných úprav rozpočtového určení daní a jeho dalšího směřování, ředitel Odboru územních rozpočtů Ministerstva financí ČR Miroslav Matej upozorňuje, že v nedávné době byl ze systému odstraněn příjem z třicetiprocentního podílu na výnosu daní z podnikání fyzických osob, který snižoval daňové příjmy u 3/4 obcí. Od roku 2018 pak posilují příjmy obcí, v nichž jsou zřizovány základní a mateřské školy. „Do budoucna lze zcela jistě uvažovat o optimalizaci vnitřní struktury rozpočtového určení daní tak, aby se zmenšily obrovské rozdíly v daňových příjmech na obyvatele, které v současné době mezi obcemi existují, aniž by k tomu byly dány zvláštní důvody. Zejména je to existence zvláštních koeficientů pro Prahu, Brno, Ostravu a Plzeň“ (Matej, 2017). Problematické je přerozdělování daní z hazardu (po úpravě z počátku roku 2017, kdy zákon o daní z hazardních her upravil rozpočtové určení výnosu daně z hazardních her mezi obecní a státní rozpočet), u kterých nejsou příjmy přerozdělovány všem českým obcím, ale jen obcím, v nichž jsou hazardní hry provozovány. Takto nastavený systém v podstatě obce vede k podpoře hazardních her, což ve svém důsledku vytváří značné rozdíly ve výnosech sdílených daní na obyvatele (v některých případech do-

sahuje výnos až několika set tisíc korun). Žadoucí je též dosažení větší flexibility dotační politiky, která by měla být schopna pružně reagovat na aktuální potřeby jednotlivých obcí. „Rovněž by se nemělo zapomenout na přenesenou působnost obcí (a krajů) a v budoucnu detailně prověřit jednotlivé agendy. Nepotřebné zrušit a u těch ostatních zefektivnit jejich administraci za současného zachování kvality poskytovaných služeb“ (Institut pro veřejnou správu Praha, 2018).

2.3 Komparace struktury veřejných rozpočtů a rozpočtů územně správních celků

Co se týče vymezení rozpočtu obcí v České republice, lze jej vymežit následujícím způsobem: „Rozpočet obce je finanční plán hospodaření v příslušném rozpočtovém roce, jímž se řídí financování činnosti územního samosprávného celku, strategická záležitost, která má odpovědět jaké zdroje bude mít obec k dispozici a jak dalece může hospodárně a efektivně nakládat s majetkem obce. Je to nástroj veřejné politiky, protože veřejné statky jsou zajišťovány prostřednictvím rozpočtu. Obec sestavuje rozpočet v návaznosti na svůj střednědobý výhled rozpočtu a na základě údajů z rozpisu státního rozpočtu, z rozpočtu kraje a údajů z rozpisu rozpočtového provizoria. V rámci rozpočtu se bilancují příjmy a výdaje. Součástí rozpočtu jsou peněžní fondy. Rozpočet se zpracovává v třídění podle platné rozpočtové skladby dle platné vyhlášky Ministerstva financí č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě“ (Institut pro veřejnou správu Praha, 2018).

Struktura příjmů obcí je z dlouhodobého hlediska stabilní. Nejdůležitější zdroj financování představují dlouhodobě daňové příjmy, které jsou definovány zejména zákonem č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, ve znění pozdějších předpisů. Druhý nejvýznamnější zdroj financování rozpočtů obcí tvoří transfery poskytované z různých úrovní veřejných rozpočtů (zejména ze státního rozpočtu, ale také například z rozpočtů krajů, státních fondů, Evropské unie apod.). Méně významný podíl mají v rozpočtech obcí kapitálové

a nedaňové příjmy. Do kapitálových příjmů se řadí např. příjmy z prodeje majetku, do nedaňových příjmů příjmy z jeho pronájmu (Institut pro veřejnou správu Praha, 2018). Ústava České republiky zaručuje územně samosprávným celkům právo na samosprávu, jako veřejnoprávní korporace mohou disponovat vlastním majetkem a hospodařit podle vlastního rozpočtu. Rozpočtové hospodaření obcí a krajů je součástí jejich samostatné působnosti, tzn. sama zastupitelstva se rozhodují o podobě rozpočtu a jeho přerozdělení v daném roce. Lze rozlišit daňové (které jsou prioritní), nedaňové a kapitálové zdroje financování (jejichž podíl je nejmenší) a transfery z různých úrovní veřejných rozpočtů.

Co se týče struktury státního rozpočtu, dvěma základními částmi rozpočtu jsou příjmová strana a výdajová strana státního rozpočtu. Příjmy státního rozpočtu tvoří v první řadě daně (daň z přidané hodnoty, daň z příjmů právnických osob, daň z příjmů fyzických osob, spotřební daně, majetkové daně, daně z hazardních her, daně z výher v loteriích apod.), cla (po vstupu České republiky do Evropské unie a tedy i do Evropské celní unie neplynou veškeré příjmy z cel do státního rozpočtu, nicméně Česká republika má právo na úhradu nákladů vyplývajících z výběru cel a výnosy ze sankcí a úhrad exekučních nákladů v rámci celního řízení) a poplatky (například správní a soudní poplatky). Další součástí příjmů státního rozpočtu jsou dotace, podpory a peněžní dary poskytnuté organizačním složkám státu použité v běžném rozpočtovém roce, prodej zpoplatněných statků a služeb, půjčky od státu a příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti včetně penále. K výdajům státního rozpočtu patří důchody a ostatní sociální dávky, platy státních zaměstnanců, převody do místních a krajských rozpočtů, různé formy dotací, výdaje na investice, výdaje na obsluhu státního dluhu a odvody do rozpočtu Evropské unie. Saldo rozpočtu pak udává rozdíl mezi očekávanými příjmy a výdaji. V případě, že je saldo kladné, značí to přebytek rozpočtu, v případě záporného salda jde

o schodek nebo deficit státního rozpočtu. „*Státní rozpočet je hlavní součástí systému veřejných financí a je základním nástrojem přerozdělování prostředků občanů za účelem zajištění politických, ekonomických a sociálních funkcí státu. Státní rozpočet plní tři funkce alokační, redistribuční a stabilizační*“ (finance.cz, 2018).

Co se týče druhů výdajů ze státního rozpočtu, lze rozlišovat tzv. mandatorní výdaje (jejich podíl na celkových výdajích státu tvoří přibližně 50 až 60 %), které je stát ze zákona povinen zajistit (na základě platných právních norem či smluvních závazků), jde například o dávky důchodového či nemocenského pojištění, sociální dávky, státní platby zdravotního pojištění, podpory v nezaměstnanosti, výdaje na dluhovou službu, výdaje na volby, odvody a příspěvky do rozpočtu EU a mezinárodních organizací, státní záruky nebo dotace na obnovitelné zdroje. Dalším typem jsou tzv. quasi-mandatorní výdaje, které stát není povinen zajistit, nicméně jsou důležité pro zajištění fungování státu (jde například o mzdy státních zaměstnanců, pracovníků organizačních složek státu a příspěvkových organizací, výdaje na obranu apod.). Posledním typem jsou tzv. nemandatorní výdaje, které stát vydává z vlastní vůle (například jsou určeny pro plnění ekonomické politiky státu, jde kupříkladu o výdaje na vzdělání, sport či dopravní infrastrukturu) (Ministerstvo financí ČR, 2020).

Co se týče možných úprav veřejného rozpočtu, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) doporučuje několik kroků pro řádnou správu rozpočtu, a to mimo jiné nastavení jasných, důvěryhodných a předvídatelných limitů fiskální politiky (tak, aby čeští občané rozuměli a mohli předvídat další kroky vlády). Organizace doporučuje též propojení se střednědobými prioritami vlády (tak, aby strukturovala rozpočet v souladu s národními cíli). Dalším doporučením je návrh rámce kapitálového rozpočtu tak, aby efektivně splňoval požadavky na národní rozvoj (lze doporučit investiční plány na základě objektivního posouzení slabín v oblasti hospodářství, budování infrastruktury a sociální oblasti). Důležité je též zajistit



- dostupnost a transparentnost rozpočtových dokumentů a dat (OECD, 2015).

2.4 Faktory s vlivem na přerozdělování daní do rozpočtu územních celků

Faktory přerozdělování daní do rozpočtu územních celků jsou zhodnoceny na příkladu loňského roku. K faktorům ovlivňujícím hospodaření obcí patří především hospodářský vývoj, který se v roce 2019 pozitivně projevil na příjmové straně, a to konkrétně ve vyšším výběru daní. Dalším faktorem je aktuální struktura rozpočtového určení daní. Od začátku roku 2018 vstoupila v platnost nová pravidla sjednocující a zvyšující jejich podíl na dani z přidané hodnoty, a to na 23,58 %, což posílilo rozpočty obcí o přibližně 9,1 miliardy korun. Větší váha byla v propočítávacím výpočtu kladena na kritérium počtu dětí a žáků ze 7 % na 9 %, což znamenalo vyšší daňové příjmy pro obce zřizující mateřskou nebo základní školu. Dalším důležitým faktorem s přímým vlivem na rozpočtové hospodaření je hospodářské chování obcí (jejich postoj k investicím, ochota zapojit vlastní ušetřené prostředky při jejich financování, jejich postoj k zadlužování apod.) (dvs.cz, 2019). V roce 2021 vláda navýšila rozpočtové určení daní obcí, a to z 23,58 % na 25,84 % (smocr.cz, 2021).

2.5 Přidělený daňový rozpočet a pokrytí nákladů na přenesenou státní správu

Aby přidělený daňový rozpočet pokrýval náklady na přenesenou státní správu, je žádoucí, aby daňové příjmy byly dostatečně výnosné a aby obci zajišťovaly určitou míru finanční soběstačnosti, a byla tak zároveň posílena i její autonomie. V této souvislosti lze poznamenat, že „úspěšné aktivity v podpoře podnikání, ve zlepšování kvality služeb by mělo provázet zasloužené vyšší daňové inkaso. V současných podmínkách však význam této vazby zůstává oslaben, neboť daň z příjmů právnických osob je sdílena bez ohledu na místo podnikání. Při jasném stanovení základu a možnosti volby daňo-

vé sazby by měly daňové příjmy tvořit relativně stabilní část rozpočtu i střednědobého výhledu. Tuto charakteristiku splňuje v případě obcí daň z nemovitostí a místní poplatky. Už méně se lze spolehnout na daně z příjmů, jejichž výnos závisí na fázi hospodářského cyklu“ (Černý et al., 2020). Žádoucí jsou v této souvislosti co nejnižší náklady na správu a výběr daní. Obce provádí správu místních poplatků, při jejichž zavádění musí být zohledněny též administrativní náklady. Správa daně z nemovitostí náleží finančním úřadům a s ohledem na vyšší nákladů je považována za málo efektivní daň. U daně z nemovitostí a místních poplatků je obec oprávněna v souladu s platnými právními předpisy ovlivnit sazbu daně, případně základ daně.

3. Možné změny rozpočtového určení daní pro obce

Co se týče možných změn rozpočtového určení daní pro obce, hlavní důraz by měl být kladen na přesnost, transparentnost a odpovědnost. Významné podhodnocení obecních příjmů a výdajů je v České republice běžnou praxí a výrazně omezuje odpovědnost, transparentnost a efektivitu alokace rozpočtového procesu obce. Částečného zlepšení současného stavu lze dosáhnout pomocí jednoho nebo více z následujících opatření (Sedmihradská, 2007):

- zavedení povinnosti obcí pravidelně a důsledně zveřejňovat všechny schválené úpravy rozpočtu na internetu společně se schváleným rozpočtem; na základě zákona o rozpočtových pravidlech pro místní samosprávy jsou všechny změny rozpočtu registrovány v chronologickém pořadí, což by mělo usnadnit kontrolu úplnosti zveřejněných informací;
- zavedení pravidelného schvalování pozměněného rozpočtu, např. v každém pololetí, kdy upravený rozpočet bude zveřejněn 14 dní před zasedáním zastupitelstva obce a veřejnost bude mít možnost podávat návrhy stejným způsobem jako při projednávání návrhu rozpočtu;
- zlepšení odhadů příjmů, které by zahrnovalo

pečlivé využívání prognóz příjmů poskytovaných ministerstvem financí, používání nových a moderních technik předpovídání příjmů a propojení ročního rozpočtového procesu s výhledem víceletého rozpočtu.

Důležitým faktorem je dále také transparentnost rozpočtu a odpovědnost jako proces, kdy se veřejné orgány a veřejní činitelé zodpovídají veřejnosti buď přímo, nebo prostřednictvím volených zástupců za realizaci veřejné politiky, finančního řízení a správního rozhodování. Pokud jde o rozpočet a rozpočtový proces, znamená to pro občany transparentnost ohledně toho, jaká rozpočtová rozhodnutí byla učiněna, aby občané věděli, na co budou jejich peníze použity a aby byly vynaloženy správným způsobem. Na komunální úrovni je odpovědnost vykonávána nepřímou, prostřednictvím zastupitelstva a přímo prostřednictvím občanů, kteří se mohou účastnit debaty o rozpočtu. Ustanovení tří zákonů (zákon o obcích, o rozpočtových pravidlech pro územní samosprávu a zákon o svobodném přístupu k informacím) zajišťují, aby veřejnost disponovala informacemi o připraveném a schváleném rozpočtu a výsledcích hospodaření rozpočtu a aby se mohla podílet na rozpočtu rozprava. Žadoucí je tedy dodržování následujících zásad (Sedmihradská, 2007):

- zasedání zastupitelstva jsou veřejná a jejich texty jsou zveřejňovány, na úřední desce nebo online na internetu;
- rozpočtový návrh zákona musí být zveřejněn 14 dní před jeho projednáním obecním zastupitelstvem, kdy občané mohou podávat své návrhy písemně či ústně v průběhu zasedání zastupitelstva;
- obce jsou povinny zveřejňovat na internetu informace o schváleném rozpočtu a všech jeho změnách a informace o hospodaření rozpočtu v uplynulém roce a městské účty podléhají pravidelnému auditu;
- obce zároveň musí regionům předkládat své účetní údaje v měsíčních intervalech.

3. Dopad COVID-19 na rozpočtové hospodaření územně samosprávných celků

COVID-19 na počátku roku 2020 naplno zasáhl celou společnost. Onemocnění je způsobeno virem SARS-CoV-2 a postihuje primárně respirační systém. Ohnisko nákazy bylo v Číně, avšak vlivem globalizace se postupně onemocnění rozšířilo do celého světa. Onemocnění COVID-19 je od roku 2020 hojně diskutovaným tématem, které vyvolává velmi bouřlivé diskuze, a to i v České republice. Žádná krize a ani žádná recese v novodobé historii Česka nedokázaly ochromit ekonomiku a společnost takovým způsobem jako COVID-19 a s ním související opatření. Současná situace je tak jistě bezprecedentní. COVID-19 přiměl vládu k implementaci různých opatření, která nemají zajistit v novodobé historii země období, přičemž jejich cílem bylo a stále je zamezit šíření viru napříč společností. Opatření se dotkla všech lidí. Vláda je za opatření, která vydává s cílem zamezit šíření vlivu onemocnění, velmi často kritizována.

COVID-19 bezpochyby zatěžuje rozpočty obcí i krajů, a tudíž jejich rozpočtové hospodaření. Již v dubnu roku 2020 chtěly samosprávy po vládě aktivní podporu. Rezervy se vlivem pandemie tenčí a kraje, obce i města přicházejí o řádově miliardy korun, které jim každý rok plynou z daní a ze státního rozpočtu. Kromě toho však musí vynakládat desítky až stovky milionů na zajištění ochranných pomůcek proti epidemii COVID-19, podporu podnikatelského sektoru či sociálních služeb, nemocnic, škol apod. Proto již v roce 2020 Svaz měst a obcí vyzval českou vládu, aby sestavila pracovní skupinu, která by dokázala vytvořit plán na restartování ekonomiky, a to s ohledem na samosprávy. „Naše rezervy se tenčí, a to i z důvodů sanování krizové situace na našich územích, kdy města a obce suplují roli státu v mnoha oblastech včetně distribuce ochranných prostředků. Obce a kraje budou muset také čelit výpadkům příjmů v mnoha oblastech, např. kvůli odpuštění nájmu nebo zrušení parkovacích zón“ (E15.cz, 2020). Předchozí ministryně pro



→ místní rozvoj Klára Dostálová již v dubnu 2020 oznámila uvolnění určitých pravidel pro čerpání dotací. Náklady, které již byly vynaloženy na investice, si tak mohly obce nechat proplatit v okamžiku, kdy je nemohly díky krizi dokončit. Cílem bylo neutlumit veřejné investování a aktivně i nadále podporovat oživení podmínek pro podnikatelskou činnost (E15.cz, 2020).

Hospodaření obcí bylo v roce 2020 negativně poznamenáno epidemiologickou situací výskytu COVID-19, která se následně promítla do přijatých vládních opatření, jež měly za cíl zamezit šíření této nákazy. „Na příjmové straně územních rozpočtů došlo v roce 2020 ve srovnání s rokem 2019 k růstu příjmů o 5,4 %, za kterým stojí především zvýšení transferů, a to o 21,8 %. K nejvýraznějšímu poklesu došlo v části daňových příjmů, které klesly o 5,8 %. Výdajová strana rozpočtu zaznamenala ve srovnání s loňským rokem také nárůst, kdy celkové konsolidované výdaje se zvýšily o 8,9 %. Za zvýšením stojí především zvýšení běžných výdajů (zvýšení o 8,7 %) a hlavně neinvestičních transferů, které se zvýšily o 12,2 %“ (Ministerstvo financí ČR, 2021). Je důležité zmínit, že celkové konsolidované příjmy obcí, dobrovolných svazků obcí a Regionální rady regionů soudržnosti dosáhly ke dni 31. 12. 2020 hodnoty 626,4 mld. Kč a celkové konsolidované výdaje činily 612,2 mld. Kč, což vypovídá o přebytkovém výsledku hospodaření ve výši 14 mld. Kč. V porovnání s předcházejícím rokem tudíž byly příjmy územních rozpočtů vyšší o 32,2 mld. Kč, přičemž výdaje byly taktéž vyšší, a to o 49,8 mld. Kč. Přebytek hospodaření se tudíž snížil o 17,7 mld. Kč (Ministerstvo financí ČR, 2021).

Lze konstatovat, že již 30. 12. 2020 byl prezentován ve Sbírce soubor zákonů tzv. daňový balíček, který navýšil rozpočtové určení daní, který rozpočtové určení daní zvýšil z 23,58 % na 25,84 %, přičemž u krajů byla změna z 8,92 % na 9,78 %. „Díky společnému úsilí se představitelům obcí, měst a krajů podařilo historické prolomení rozpočtového určení daní ve prospěch obcí a krajů. Zásluha patří i senátnímu Výboru pro hospodářství, zemědělství a dopravu Senátu PČR pod vedením předsedy Vla-

dislava Vilímce, který se již dlouhou řadu let snaží pomáhat místním samosprávám a hájí jejich zájmy na parlamentní úrovni“ (smocr.cz, 2021). Navýšení prostředků přes RUD může mít však také negativní dopady, a to např. v tom, že navýšené prostředky budou použity na jiné účely. Změny klíčových parametrů u daňových příjmů obcí je možné shrnout do těchto bodů (smocr.cz, 2021):

- „výnos daně z nemovitých věcí; příjemcem je ta obec, na jejímž území se nemovitost nachází;
- podíl na 25,84 % z celostátního hrubého výnosu daně z přidané hodnoty;
- podíl na 25,84 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti odváděné plátcem daně, s výjimkou daně z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštní sazby;
- podíl na 25,84 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštní sazby;
- podíl na 25,84 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob s výjimkou;
- daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti odváděné plátcem daně,
- daně z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštní sazby,
- záloh poplatníka v paušálním režimu na daň z příjmů fyzických osob a daně z příjmů fyzických osob, která je rovna paušální dani;
- podíl na 25,84 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů právnických osob;
- daň z příjmů právnických osob v případech, kdy poplatníkem je příslušná obec, s výjimkou daně vybírané srážkou podle zvláštní sazby;
- podíl na 1,5 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti odváděné plátcem daně, s výjimkou daně z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštní sazby,
- podíl na 25,84 % výnosu záloh poplatníka v paušálním režimu na daň z příjmů fyzických osob a výnosu daně z příjmů fyzických osob, která je rovna paušální dani“.

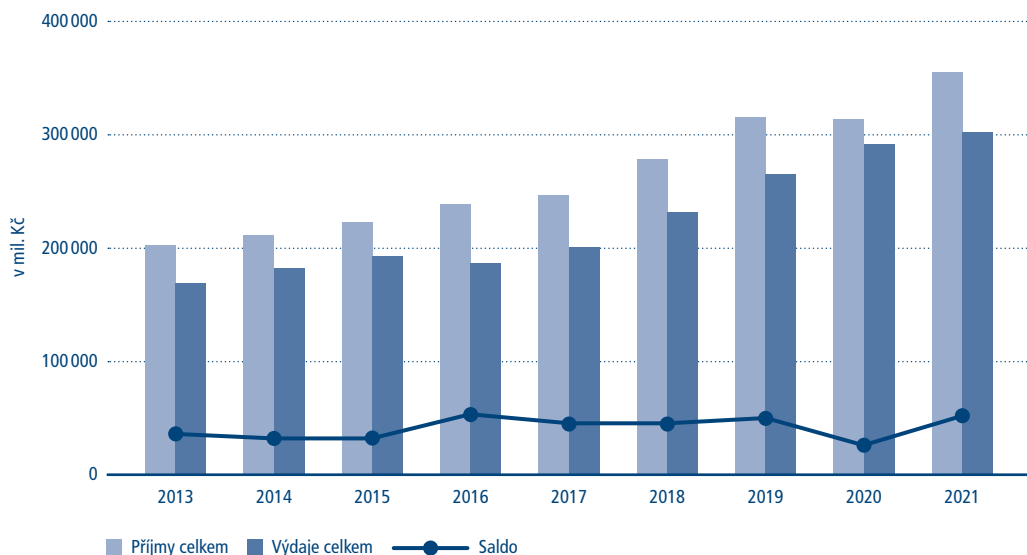
Nyní je nutné zaměřit pozornost blíže na vliv

COVID-19 na kraje. COVID-19 zásadním způsobem ovlivnil dále také rozpočtové hospodaření krajů, které k 31. 12. 2021 vykázaly celkové příjmy ve výši 263,3 mld. Kč a celkové výdaje ve výši 267,4 mld. Kč. Vlastní příjmy krajů činily 77,5 mld. Kč a v porovnání s předchozím rokem poklesly o 4,6 mld. Kč. Daňové příjmy dosahovaly hodnoty 70,8 mld. Kč (pokles o 4,2 mld. Kč), přičemž poklesly dále také nedaňové příjmy, o 0,2 mld. Kč, a kapitálové příjmy, o 0,2 mld. Kč. Běžné výdaje v případě krajů vzrostly o 29,1 mld. Kč a dosahovaly hodnoty 229,5 mld. Kč. Dále kraje prostřednictvím státní pomoci inkasovaly celkem 6 mld. Kč. Přijaté investiční transfery činily 15,9 mld. Kč, což je v porovnání s rokem 2019 růst o 4,3 mld. Kč. Co se týče obcí, tak ty vykázaly celkové příjmy ve výši 369 mld. Kč a celkové výdaje ve výši 349,9 mld. Kč. Vlastní příjmy obcí v roce 2020 poklesly na hodnotu 273,9 mld. Kč, což je pokles o 12,2 mld. Kč. Poklesly taktéž celkové daňové příjmy, a to o 14,4 mld. Kč,

na hodnotu 230,9 mld. Kč. Naopak transfery přijaté do rozpočtů obcí vzrostly na hodnotu 95,1 mld. Kč (Ministerstvo financí ČR, 2021).

COVID-19 ovlivňuje rozpočty územně samosprávných celků i v roce 2021. „K 30. 6. 2021 vykázaly obce, dobrovolné svazky obcí, kraje a Regionální rady regionů soudržnosti s celkovými konsolidovanými příjmy ve výši 352,5 mld. Kč a s celkovými konsolidovanými výdaji ve výši 300,7 mld. Kč, takže dosáhly přebytkového hospodaření 51,8 mld. Kč.“ (Ministerstvo financí ČR, 2021). Zatímco se tedy v porovnání červnem roku 2020 příjmy územních rozpočtů navýšily o 38,8 mld. Kč, tedy o 12,4 %, výdaje naopak vrostly jen o 8,4 mld. Kč, tedy o 2,9 %. Přebytek hospodaření byl v porovnání se stejným obdobím předcházejícího roku vyšší o 30,4 mld. Kč. Kladné saldo rozpočtu tak bylo ovlivněno přijatými transfery krajů z rozpočtů ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Graf 1 prezentuje vývoj příjmů, výdajů a salda územně samosprávných

Graf 1 » Vývoj příjmů, výdajů a salda územně samosprávných celků za leden až červen 2013 až 2021, v mil. Kč



Pramen: Ministerstvo financí ČR (2021)





Z historického úhlu pohledu je státní rozpočet spojen s okamžikem separace státní ekonomiky od soukromého hospodářství. Státní moc byla postupně centralizována, stejně jako správa státních financí. Státní rozpočet nabýval na významu společně s rostoucí závislostí na rozšiřování působnosti státu. Z hlediska lidských zdrojů systém nebral v úvahu výkonnost jednotlivých pracovníků, systém řízení znalostí nebyl jednotný, lišila se úroveň řízení lidských zdrojů na různých úrovních správy, nejednotná byla i úroveň jazykových a technických znalostí a dovedností pracovníků. Problematická byla též nefunkční kooperace a komunikace s podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi, ale také s občany, sousední obce nedokázaly vzájemně koordinovat své aktivity a investiční záměry.

celků za leden až červen 2013 až 2021 (Ministerstvo financí ČR, 2021).

V souhrnu lze konstatovat, že v roce 2020 se zastavil trend dynamického růstu rozpočtových příjmů jak obcí, tak krajů, a ekonomika se ocitla v recesi. I přesto, že určité náznaky ochlazení v rámci hospodářského růstu zde byly patrné již delší dobu, přijatá protiepidemická opatření vedly k hlubokému propadu české ekonomiky. Obcím je možné v této velmi nejisté době to, aby se snažily co nejvíce maximalizovat své příjmy, revidovaly nedaňové příjmy, které vyplývají z vlastní činnosti a revidovaly v neposlední řadě poskytované provozní dotace různým organizacím a analyzovaly provozní výdaje obcí a organizací, které obce zřizují. I přes probíhající recesi bylo a je hospodaření obcí v poměrně dobré kondici, jelikož obce si vytvořily v minulých letech dostatečné rezervy (Matej, 2020).

Dále je nutné zmínit, že hospodaření územních samospráv bylo značně v roce 2020 poznamenáno pandemií COVID-19, a to v souvislosti s přijatými vládními opatřeními, které zásadním způsobem ovlivnily inkaso daní z příjmů fyzických a právnických osob na příjmové straně rozpočtu. I přes tento fakt však pokles daňových příjmů územních rozpočtů nedosáhl hodnot z roku 2009 (světová finanční krize). Hospodaření územních rozpočtů tak skončilo s přebytkem ve výši 14 mld. Kč a čer-

né scénáře se tudíž nenaplnily. „Černý scénář o propadu daňových příjmů obcí v rozmezí 20 až 25 %, jak někteří predikovali, se nenaplnil. Jednalo se o rok, ve kterém byly realizovány nejvyšší kapitálové výdaje od roku 2013. Přitom je zřejmé, že pokud by se zbytečně nešířily černé scénáře, tak mohly být kapitálové výdaje územních samosprávních celků, zejména obcí, ještě vyšší, čímž by došlo k další podpoře ekonomiky“ (dvs.cz, 2021).

Již v roce 2020 Svaz měst a obcí prohlásil, že obce a města potřebují přímou „finanční injekci“, nikoliv jen dotace. Ministerstvo financí se tak rozhodlo uvolnit obcím kompenzační bonus ve výši 13,4 mld. Kč. Jednorázový příspěvek, který činil 1 250 Kč na obyvatele, byl obcím poskytnut dle novely o kompenzačním bonusu, která nabyla účinnosti dne 7. srpna 2020. Tehdejší ministryně financí Alena Schillerová prohlásila: „Příspěvky mají obcím kompenzovat propad daňových příjmů související s vyplácením státní pomoci pro živnostníky a společnosti malých s.r.o. Živnostníkům a společnostem malých s.r.o. dosud na účty dorazilo 21,8 mld. Kč. Celkem poskytnutá částka 13,4 miliardy korun navíc dalece přesahuje reálný výpadek obcí odhadovaný na 5,5 miliardy. Vytváříme jim tím tedy i dodatečný polštář pro další investice, které nyní naše ekonomika potřebuje“ (Vintrlík, 2020).

4. Závěr

Článek se zabýval státním rozpočtem a jeho srovnáním s rozpočty územně samosprávných celků. Zatímco státní rozpočet je plán finančního hospodaření státu na 1 rok, rozpočty územně samosprávných celků jsou finančním plánem, kterým se řídí financování činnosti územního samosprávného celku. Text byl zaměřen na porovnání struktury veřejných rozpočtů (zejména na rozpočty státních institucí) s rozpočty územně správních celků. První kapitola byla věnována státnímu rozpočtu a rozpočtům obcí České republiky – jeho charakteristice, vývoji rozpočtového určení daní, komparaci struktury veřejných rozpočtů a rozpočtů územně správních celků, faktorům s vlivem na přerozdělování daní do rozpočtu územních celků a dále také přidělenému daňovému rozpočtu a pokrytí nákladů na přenesenou státní správu. Druhá

kapitola poté prezentovala možné změny v rozpočtovém určení daní pro obce. Třetí kapitola byla již zaměřena na dopad COVID-19 na rozpočtové hospodaření územně samosprávných celků.

COVID-19 v roce 2020 a 2021 naplno zasáhl celý svět a zatížil zároveň také rozpočty územních samosprávných celků. Rezervy se vlivem pandemie rapidně snížily a obce, kraje i města přišly o miliardy českých korun, které do jejich rozpočtů každý rok plynou. Již v dubnu 2020 tak byly uvolněna určitá pravidla pro čerpání dotací a obcím byla poskytnuta zároveň taktéž „vládní injekce“. Kromě jednorázového kompenzačního příspěvku vláda značně posílila také dotační tituly pro obce. K 30. 12. 2020 byl prezentován daňový balíček, který dokázal navýšit rozpočtové určení daní. V roce 2020 se zastavil trend dynamického růstu rozpočtových příjmů u obcí i krajů a ekonomika se ocitla v recesi.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ČERNÝ, Ivan a kol. Finance a rozpočet [online]. [cit. 18. 9. 2020]. Dostupné z: <http://www.vzdelany-zastupitel.cz/data/fileBank/6247f517-db36-41ff-bb22-4d1d28ad65b6.pdf>
- [2] ČESKO. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).
- [3] DENÍK VEŘEJNÉ SPRÁVY: Co přinese rok 2019 v rozpočtovém hospodaření obcí [online]. 19. 3. 2019 [cit. 16. 9. 2020]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6770365>
- [4] DENÍK VEŘEJNÉ SPRÁVY: Hospodaření územních rozpočtů v roce 2020. [online]. 2021 [cit. 2021-9-25]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6815788>
- [5] E15.CZ: Naše rezervy se kvůli koronaviru tenčí, zní z obcí. Samosprávy chtějí po vládě podporu. [online]. 2020 [cit. 2021-9-1]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/koronahelpdesk-e15/nase-rezervy-se-kvuli-koronaviru-tenci-zni-z-obci-samospravy-chteji-po-vlade-podporu-1368491#>
- [6] FINANCE.CZ: Příjmy a výdaje státního rozpočtu [online]. 2018 [cit. 16.9.2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/statni-rozpocet/statistiky/prijmy-vydaje/>
- [7] INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA. Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí. Praha: 2018.
- [8] JÚPTNER, Petr a Ilona KRUNTORÁDOVÁ. Local government in the Czech Republic. Paris: Les éditions IMODEV, 2015. ISBN 979-10-90809-07-9.
- [9] KAMENÍČKOVÁ, Věra. Sdílené daně obcí – pohled do historie [online]. 12. 1. 2017 [cit. 17. 9. 2020]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6728280>
- [10] KRUNTORÁDOVÁ, Ilona. Politické aspekty financování českých měst. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-2744-1.
- [11] MATEJ, Miroslav. Financování obcí v ČR – současný stav a další vývoj RUD a dotací [online]. 18. 10. 2017 [cit. 18. 9. 2020]. Dostupné z: <http://www.denik.obce.cz/clanek.asp?id=6743008>



- [12] MATEJ, Miroslav. Hospodaření územních rozpočtů v roce 2020 a výhled do roku 2021. Deník veřejné správy [online]. 2020 [cit. 2021-9-20]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6805976>
- [13] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY: Zpráva o vývoji rozpočtového hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí, krajů a Regionálních rad regionů soudržnosti k 31. 12. 2020. [online]. 2021 [cit. 2021-9-1]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/hospodareni-obci/mesicni-zpravy-o-hospodareni-uzemnich-ro/2020/zprava-o-vyvoji-rozpocetoveho-hospodareni-41162>
- [14] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY: Zpráva o vývoji rozpočtového hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí, krajů a Regionálních rad regionů soudržnosti k 30. 6. 2021. [online]. 2021 [cit. 2021-9-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/hospodareni-obci/mesicni-zpravy-o-hospodareni-uzemnich-ro/2021/zprava-o-vyvoji-rozpocetoveho-hospodareni-42734>
- [15] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY: Státní rozpočet [online]. 2020 [cit. 17. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet>
- [16] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejná správa v České republice. Praha: 2005.
- [17] OECD. Public Governance and Territorial Development Directorate, Recommendation of the Council on Budgetary Governance. Paříž: 2015.
- [18] POTŮČEK, Martin. Strategické vládnutí a Česká republika. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2126-2.
- [19] SEDMIHRADSKÁ, Lucie a Adam ČABLA. Budget accuracy in Czech municipalities and the determinants of tax revenue forecasting errors. Ekonomická revue — Central European Review of Economic Issues, 16, 2013, s. 198–206.
- [20] SEDMIHRADSKÁ, Lucie. Municipal budgets in the Czech Republic: Accuracy, transparency and accountability. Public finance, 2007, s. 101–110.
- [21] SMS ČR [online]. 2020 [cit. 19. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.smscr.cz/cz/o-sms-cr>
- [22] SMS ČR: Vývoj RUD v ČR [online]. 2017 [cit. 15. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.smscr.cz/cz/kalkulacky/vyvoj-rud-v-cr>
- [23] SMS ČR: Rozpočtové určení daní je stále důležitým tématem! [online]. 2015 [cit. 19. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.smscr.cz/cz/62-aktuality/934-rozpocetove-urceni-dani-je-stale-dulezitim-tematem>
- [24] SVAZ MĚST A OBCÍ ČR: Navýšení RUD ve prospěch obcí již ve Sbírce zákonů. [online]. 2021 [cit. 2021-9-30]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/cinnost/financovani-obci/a/navyseni-rud-ve-prospech-obci-jiz-ve-sbirce-zakonu>
- [25] VINTRLÍK, Jakub. MF vyplatí příspěvky obcím, celkem obdrží 13,4 miliardy. Ministerstvo financí ČR [online]. 2020 [cit. 2021-9-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-vyplati-prispevky-obcim-celkem-obdrzi-39184>

ABSTRAKT

Článek se ve svém obsahu zabývá tématem státního rozpočtu a jeho srovnáním s rozpočty územně samosprávných celků, kdy pozornost je zaměřena na komparaci struktury veřejných rozpočtů (zejména na rozpočty státních institucí) s rozpočty územně správních celků. Článek též z historického úhlu pohledu porovnává vývoj rozpočtů územních samospráv na základě rozpočtového určení daní vůči rozpočtům státní správy. Na samosprávy je legislativou každý rok kladeno stále více požadavků. Je však otázkou, zda je tento trend zohledněn v rozpočtovém určení daní, jak se naproti tomu vyvíjí rozpočty státní správy a zda je pro samosprávy daňový přírůstek do jejich rozpočtů dostačující. Článek se také zabývá aktuální epidemiologickou

situací a jejich dopadů na rozpočty územně samosprávných celků. V článku je použita metoda analýzy a komparace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejné rozpočty; územně samosprávné celky; rozpočtové určení daní; COVID-19

State budget versus budgets of territorial self-governing units

ABSTRACT

The article deals with the topic of the state budget and its comparison with the budgets of territorial self-governing units, where attention is focused on the comparison of the structure of public budgets (especially the budgets of state institutions) with the budgets of territorial administrative units. The article also compares the development of local government budgets from a historical point of view on the basis of the budget determination of taxes in relation to state administration budgets. Every year, more and more requirements are imposed on local governments by legislation. However, the question is whether this trend is considered in the budgetary determination of taxes, how the budgets of the state administration are developing and whether the tax allocation is sufficient for the local governments. The article also deals with the current epidemiological situation and its effects on the budgets of local governments. The method of analysis and comparison is used in the article.

KEYWORDS

Public Budgets; Territorial Self-Governing Units; Budgetary Determination of Taxes; COVID-19

JEL CLASSIFICATION

H60; H61; H63; H68; H70



Ethics and its importance in the civil service/example of a civil servant

► PhDr. Emanuel Orban, PhD. » Statistical Office of the Slovak Republic Bratislava (Slovakia);
email: emoorbo@gmail.com

* 1. *Introduction*

Ethics is a social discipline studying morality, its rules (guarantee of law and order) and categories (good and bad). What do you mean by morality? Here we rely on the definition of Vasil Gluchman, a prominent Slovak expert in the field of ethics and philosophy: “Ethical ideas of moral good are expressed primarily through human dignity and the principles of humanity, which are more reliable. Moral right includes the idea of moral value that will be pursued” (2012, p. 21). Ethics is also closely related to morality, which is also expressed in the following definition: “In general, ethics can be understood as a set of certain moral norms that determine how individuals and institutions behave in the conduct of their activities” (Todorovic, 2018, p. 140). Without adequate knowledge of ethical principles, society in general has no chance to survive, namely to reach sustainable well-being, practically heading towards total extinction (the chaos, culture shock). In recent years, we have witnessed an absolute failure of society in the management of the state; unethical practices in the form of corruption and clientelism have their place here, which is why the various institutions do not function as they should. This is a logical reason that stems from the mismanagement of the crisis manage-

ment of the state. The current government of the Slovak Republic (also the past one) occupies important top positions in the state by its close or loyal members-loyalists, it is the so-called system of its people, which in the era of independent Slovakia has always functioned practically. The worst part of all this is that they are uncritically tolerating moral lapses. (Plagiarism also falls into this area). During governments, none of the supporters of the executive branch of government take personal political responsibility for their dishonest actions. The failures of state, public institutions concern the top employees, the ones responsible for the stability of the work process, whose most common problem is the failure to manage the corporate department due to the so-called unsystematic planning of tasks. There is no system in place in the department from the point of view of the relevant senior staff member. A civil servant is not assigned a specific agenda, works on sub-tasks in different areas, has nothing to do for a few months practically speaking, then comes the bumps, i.e. quick work under pressure. This system of a little bit of everything is ineffective in terms of the management style of the staff. The contribution deals with ethical lapses related to the performance of an employee in the civil service. The performance of a civil servant is subject to certain rights and obliga-

tions under various legislative enactments, the fulfilment of which must be guarded with a sense of proper ethical conduct. In real life, the opposite is often the case, as the rules of good conduct are not even communicated to key representatives of state institutions. The intention of our ethical reflection is to draw important attention to the aforementioned phenomenon of leadership failure, which is also encountered in advanced societies.

2. Objectives and methodology

The contribution pursues practical goals related to applied ethics, namely it reflects the application of ethical principles in the managerial sphere on the example of a civil servant in a certain department (in our case it is the Statistical Office of the Slovak Republic). The definition of applied ethics is expressed by its subject role: “The role of applied ethics(cists) is the prevention and to prevent immoral actions and activities in different areas of life in order to achieve and manage a good or better quality of life. In the case of employment, a number of moral norms fulfil their role, which should from the ethics and employment ethics point of view direct a person’s way of life so as to point to his quality of life” (Fobelová, Moravec, Bendíková, 2019, p. 77). We focus a key degree of attention on business ethics, an important sub-discipline of applied ethics with which universal principles relating to the observance of ethical standards in employment are to some extent related. From a scientific point of view, the content of business ethics is also to contribute to a critical analysis of existing moral problems in employment when universal principles are violated, to which we pay due attention in our evaluation efforts. The starting point of our problem investigation is the employee’s own physical experience in the workplace, where we observed selected phenomena related to the violation of work discipline, elementary principles of social behavior, while we also proceeded to personal consultations with the professionals involved (staff of the human resources department).

The main objective of the contribution is to draw attention to the problem related to bad personnel management of the corporate organization, to capture the root cause (the system stinks from the head-which is to some extent the calling card of the head of the department) and to propose appropriate solutions (how to prevent the above problems in the future). An important object of our interest are events related to the job interview of a civil service applicant, the adaptation process of a civil servant (initial job training, probationary period, etc.) and company events (a means of socializing an employee), which we will discuss in detail and confront them from an ethical point of view. When investigating a given problem phenomenon, we will usually work with comparative and contextual methods, the purpose of which is to contribute to the definition of the image of corporate culture. In this case, the research goal is to define the phenomena, search for causes and their factual evaluation. For this reason, we apply here a qualitative approach of investigation, the purpose of which is to interpret the findings obtained in the factual perception of the observed practices – the observation of events in the workplace and their placement in a broader context. The qualitative approach finds rich application in the social sciences (humanities).

3. Code of Ethics for Civil Servants and its performance of tasks

Ethics forms an important part of the civil service, under which the various departments (ministries, judgments, offices, etc.) fall. Ethics is linked to certain principles of a normative nature reflecting the rules of conduct that ensure the functioning of society as a whole. “However, ethics and its principles apply not only to individuals, but to all levels of intersubjective relations, including groups, communities, and society at large” (Laniuk, 2020, p. 205). Ethical principles are a guarantee for building the organisational order of a given state institution. It is the moral duty of people to act in individ-



→ ual situations in accordance with their conscience according to universal ethical principles such as the principle of justice, equality, respect for human rights, etc., even at the cost of possible confrontation with public opinion (Bohunická, 2008). One cannot go against one's own convictions, which are based on conscience, even though they may be wrong (according to the worldly mindset), because it is a denial of moral standards, one gets into a conflict of interest. One may choose the tactic of conscientious objection most often in cultural and ethical questions. A good human conscience with a sense of rational decision is the result of sound practical reasoning, which is expressed in general judgments of moral reasonableness embodying the principles of the natural moral law (Migon, 2013). The application of ethical principles is fully contained in the basic strategic document with legislative scope, namely the Code of Ethics for Civil Servants. The Civil Servant Code of Ethics No. 400/2019 Coll. as the content of the document was issued on the basis of a final decision of the Government Office of the Slovak Republic on 21 November 2019, the decree entered into force on 1 January 2020, generally approximates the principles of ethical behaviour in the workplace (Slov-Lex, 2019).

The concept of the Code of Ethics for Civil Servants deals with the moral principles that a civil servant applies in the performance of his/her activities within the civil service, preserving the principle of objectivity and absolute professionalism with the exclusion of any political correctness (loyalty) to a party, movement; furthermore, any persecution for expressing opinions contrary to current public opinion, affiliation to a religion, etc.

As a set of established moral principles, the Code of Conduct clearly declares the principle of equality (in terms of rights and obligations) of employees. The ethical message of the written document is generally universal in nature, the individual statutes intertwine with other codes specifically in defining the working relationships between the employees (ordinary employee vs. managerial em-

ployee) of the respective corporate organisation. Nowadays, the code of ethics is generally one of the most widespread tools for the implementation of ethical principles in business practice (Seknička, 2007). On 29 October 2009, the Personnel Office, as the relevant responsible unit of the Service Office, issued an internal directive on the Code of Ethics for Employees of the Statistical Office of the Slovak Republic, which outlines the ways of solving moral dilemmas in the workplace, the culture of distant communication of civil servants with the individual reporting units, as well as within the institution itself. The above issues are to some extent addressed by situational moral psychology, which monitors the level of excellence (knowledge of intellectual and moral abilities) of the performance of the employee of the institution (Kwame, 2008).

The Code of Ethics is an important tool to ensure a stronger perception of social responsibility specifically contributes positively to higher work performance, of course, if the rules work, then employee satisfaction is guaranteed in return (Valentine, Godkin, 2016). A decade later, the Code of Ethics for Civil Servants was adopted, i.e. it logically drew its content platform from the codes of ethics of individual ministries (e.g. the Statistical Office of the Slovak Republic, the Ministry of Labour, Social Affairs and Family; the Ministry of Culture, etc.). In the civil service, we also encounter the opposite, which is related to the favouring of employees in organisational (possibility of career advancement) and financial terms (increase in the employee's salary) for the loyalty shown to the management, often even false (pretence, flattery).

Today's society is dominated by the value of liberal democracy, which is related to the promotion of progressive ideas resulting from the free market, the levelling of gender differences, stereotypes, and the over-presentation (from the point of view of public opinion) of modern trends of European significance-migration, sexual promiscuity, etc. It does not pay to go against the established social mainstream, namely their established values, in public today, if only to think one's own thoughts in

silence, because the principle of absolute freedom of speech no longer works today. Modern society constantly manipulates man under the tactic of punishment for “wrong” actions, i.e. it dictates to him how to behave in particular situations, here we can speak of a kind of fascism embodied by our Euro-American civilization (Keller, 2015). If an employee reveals a personal and social identity (by making a statement in the team, by publishing his/her views publicly) that contradicts these values, he/she is considered to be generally uncomfortable. This phenomenon is evidenced by a number of well-publicised cases of employees being put at a disadvantage simply for expressing their opinions freely. See the following media cases that have shaken the Slovak public the most in recent years: longtime TV Markíza presenter Martina Šimkovičová – released from TV in 2015 just because she shared videos with anti-immigrant themes on social media (Nový čas, 2015). Member of the Slovak Parliament Ľuboš Blaha (Smer-SD) and political analyst Eduard Chmelár – university lecturers dismissed (in the form of non-renewal of employment contracts) in January 2021 from the Police Academy in Bratislava just because they criticized the government of Igor Matovič (See Webnoviny, 2021). If an employee agrees with the values presented by today’s mainstream, he or she automatically has public recognition from the collective. Loyalty as a key marketing factor is a guarantee of absolute success because it leads to favouritism and the building of social prestige.

4. Important steps in the adaptation process of a civil servant – The civil servant and his definition of responsibility

The civil servant shall perform tasks resulting from the specialisation of the service. According to the Civil Service Act No. 55/2017 Coll., a civil servant is “a citizen who performs civil service in a civil service relationship in a civil service office in the relevant branch of civil service or without designation of a branch of civil service” (Par. 7) (Zákon

o štátnej službe, 2017). In order to become a civil servant, an applicant must necessarily go through a kind of bureaucratic paper torture; in the vernacular, the various relevant documents must be in absolute order. There must be systematic career progression without this important aspect, we can’t get by in the civil service. The applicant proceeds step by step without omitting the slightest detail. From the time point of view, it is a lengthy process consisting of finding the service office in question (perfect orientation in the open.slovensko.sk system is required from the candidate), applying for the selection procedure (preparation and sorting of documents takes about 20–25 minutes, sometimes more) and the preparation for the job interview itself (studying the necessary documents – legislation, basic information about the workplace, what its mission is, what products it provides, etc., which sometimes takes up to two weeks). The aim of bureaucracy is to contribute to the legal order of the corporate organisation administratively, which is also related to the principle of social responsibility representing a key ethical attribute of business activity. “The concept of responsibility comes from legal science and is related to the obligation to bear the consequences for an unfair act” (Klopfer, 1995, p.16). The principle of social responsibility guaranteeing incidentally also the stability of work discipline is a potential guarantee of the success of the business process.

4.1 Preparing the candidate for the actual selection process

A potential candidate can apply for the selection procedure in two ways (a) in writing at the office of the SUSR institution by post or by appearing in person (b) electronically through the registration form located at www.slovensko.sk. An invitation letter is then sent to the applicant by e-mail, in which the following details are highlighted: place, time, method of conducting the selection procedure, the relevant document must be signed by the Director of the Personnel Office, only then does it



→ have relevance. If the applicant applies to the online register of selection procedures, by the way it is accessible to the public on the central portal of public services for people open.slovensko.sk, he/she must insert the following documents – the required elements such as a structured curriculum vitae (with an overview of previous jobs, it is recommended in Europass format), a motivation letter, proof of completion of higher education of at least the second degree (master's degree, engineering diploma – a copy of it is sufficient) and a sworn affidavit of proficiency in the mother tongue.

The principle of truthfulness of information must be upheld as it is also an important question of the potential jobseeker's honesty with himself and others. All the documents submitted for the selection procedure are transparent, i.e. the information contained in them is clear, comprehensible and, moreover, avoids any misleading information. Not even the smallest detail may be omitted from the documents in question, which means that only in that case do they comply with the required requirements. There is no room for lies and half-truths, because the selection procedure will perfectly reveal any strengths and weaknesses of the applicant. Falsifying data is not ethically open to misleading the selection board in the slightest. By doing this, a job seeker can do himself a serious disservice. The principle of truthfulness (originality) is an important ethical criterion that must be respected if we are to succeed as well as possible in a job interview.

The applicant submits the above-mentioned information to the registration form, which automatically generates an application for inclusion in the selection procedure. The sequence of steps must be followed, because only then will it be successful. The applicant must print out the application form and then deliver it in person (preferably on the day of the selection procedure) to the person responsible for organising the selection procedure. You will receive the results of the selection procedure within 2 working days, up to a maximum of 1 week. If the applicant is successful, he/she is auto-

matically informed by e-mail of the result; if he/she is interested in a civil servant post, he/she sends an application for a civil servant post to the personal office of the relevant department. This is accompanied by a medical certificate (from the district doctor), a criminal record certificate and a length of service record. These documents shall be attached to the civil servant's personal file. They must be original in order to preserve the appropriate testimonial value. Falsification does not pay here either. These classified documents are only for internal purposes of the public administration body, another person may consult them only with the consent of the public servant concerned as provided for in section 107 of the Public Servant's Personal File, it is also an important principle of respect for human dignity in the form of protection of the integrity of the personality (Zákon o štátnej službe, 2017). Any unauthorised disclosure of information (e.g. an employee's state of health when he or she is unable to work, which is incidentally also very sensitive information) to unauthorised persons by an institution is a serious offence which should be dealt with by the Ethics Committee of the Ministry of Health.

4.2 Rules governing the recruitment process for the civil service

The employee is recruited to the civil service on the basis of a selection procedure, which consists of a professional test (e.g. 20 questions consisting of the Law ACT on State Statistics No. 540/2001, Labour Code Slovak Republic No. 311/2001, Law on Civil Service ACT No. 55/2017, basic statistical terminology-school of statistics, etc.), the successful candidate must have at least 12 questions correct, i.e. a 60 per cent pass rate is a condition for admission to the oral interview) and a job interview examining whether the potential candidate is indeed a suitable candidate for the specified civil service position (State Advisor, Specialist Officer, Independent Advisor, etc.). The aim of the selection procedure is to ascertain the level of knowl-

edge of individuals applying for a civil service post. The selection procedure has a combined character (written work + oral interview), because the state institution needs to have quality staff not only professionally, but also psychologically (proficient in the principles of social communication). The professional test reflects the basic concepts of statistics- e.g. what is the median, modus, representation of histogram (bar chart), types of registers, etc. The main supervision is carried out by a member of the Personnel Office who, in addition, introduces the applicant to the members of the selection board. The selection board shall consist of the Director of the Personnel Office, the Director-General of the Section and, where appropriate, the Deputy Director of the Department concerned. The interview with the applicant is conducted by a qualified person, namely the Director of the Personnel Office. The content of the interview touches on typical (e.g. What motivated you to choose the job?; What is your work experience?; Which statistical software are you familiar with?) but also in-depth questions (What is the difference between a frequency table and a contingency table?; How specifically will you proceed if you receive an excel file with data and you need to sort the data according to the given categorization features?), which test the competences of the candidate, namely to find out personal, creative, professional skills, level of knowledge of phenomena in the field of verbal and non-verbal communication. The following questions may be considered inappropriate: What will be your position based on the reasoning? What is the biggest contribution of the SUSR? – They cannot be answered specifically because they offer a wide range of answer options. The conduct of the job interview must be factual and must not lead to humiliation and bullying relating to the applicant's lack of skills by individual members of the selection panel. The candidate should also behave in a manner that is courteous and not uncritically servile towards the members of the selection board, which is to some extent taken into account in the overall summative assessment of suitable candi-

dates for a civil service job. Clothes also play an exceptional role in the selection process; a man's tuxedo and a woman's jumpsuit are generally considered acceptable; it is the height of disrespect to turn up for a job interview in flared jeans, shorts, a T-shirt and flip-flops. "Clothes, hair style, cleanliness and taste, the way the newcomer enters the room, says hello and utters the first sentence often determine the outcome of the job interview or define the social position of the new co-worker for a long time" (Špaček, 2007, p. 98). The rules of dress etiquette are strongly related to the overall impression of the applicant, they simply do not fail, because they are the lynchpin of the moral order in the development of corporate culture. Here it is necessary to state the fundamental difference between ethics and etiquette for the sake of better orientation of the readers. Although ethics and etiquette, as disciplines, are logically related to each other in terms of ensuring social order, they differ significantly in content. Ethics is a philosophical discipline exploring morality. Etiquette deals with how to achieve the rules of polite behavior.

Effective corporate culture and corporate identity reflect the reputation (externally) of strategic business management at all managerial levels (Chadwick, 2012). The first impression when getting acquainted is important not only in everyday life, but also in working life. The ideal duration of a job interview is 15–20 minutes. Participants enter the room where the respective selection committee is one by one.

4.3 The status and socialisation of the civil servant in labour relations

On the first day at work, the employee undergoes professional training (e.g. BOZP, personal data protection and GDPR, fire protection), which is provided by the Crisis Management, IS and US Security Department (Operations Department) for a total of approximately 4 hours. The Operations Department shall provide the staff member with a service card, a laptop, a computer for the office and



→ technical accessories, a memorandum shall be drawn up in which the staff member undertakes to safeguard the property entrusted to him and to return it to the State institution at the end of his assignment. He shall use the said means exclusively for work purposes. This is also a general principle of Article 2 of the Code of Ethics for Employees of the Statistical Office of the Slovak Republic. These trainings are group-based. Prior to that, the new civil servant, pursuant to Section 49(2) and (3) of Act No. 55/2017 Coll. on the Civil Service, takes an oath of loyalty to the civil service and signs the declaration. The declaration of oath shall be as follows: Name and surname, employee of the service office, which is the Statistical Office of the Slovak Republic, date of birth, place of permanent residence, I take the following oath: "I swear on my honour that in performing my civil service I will abide by the Constitution of the Slovak Republic, the laws of the Slovak Republic and the Code of Ethics for Civil Servants and in accordance with them I will follow the instructions of the head of the civil servant. I shall perform my duties properly, honestly, conscientiously and impartially" (Zákon o štátnej službe, 2017). Only after the civil servant has completed the aforementioned professional training does he/she become familiar with the profession he/she will be performing in the department. The Director of the Department shall give the staff member a handwritten and signed description of the civil servant's post. The description of the civil servant's post includes the relevant job position of the employee, the performance of his most demanding activities, in practical terms the employer informs him about the job description. The art of being a good manager from the point of view of senior employees considering the moral and ethical competences necessary for the performance of the respective managerial roles is particularly important in gaining the appropriate trust of colleagues, co-workers and business partners both at home and abroad (Pechočiaková-Svitáčová, 2019).

If an element in the management process of an

organisation fails, its negative reputation will spread both locally and globally, and it will gradually lose its partners. A typical example of a fundamental managerial failure is the unequal distribution of an employee's work tasks. In certain cases, there is also a mutual mismatch between the employer and the employee, namely when a manager familiarises his subordinate with activities that he will not be in charge of at all, a phenomenon commonly encountered in the work process. This situation is a source of future conflicts between the civil servant and the Director General of the department concerned (standing above the head of the department). To give a practical example: after half a year in office, the Director General theatrically summons a new civil servant and asks him: What specific contribution do you represent to the workplace? What are you currently working on? The civil servant then goes back to naming tasks, groping in places, so it is clear that there has been an error in personnel management. The CEO reprimands the employee in front of the department director and starts threatening him with dismissal. The Director of the Department does not support the employee; on the contrary, he constantly starts attacking him about how incompetent he is. The civil servant, meanwhile, regularly went to the Director and asked him what exactly he was supposed to be working on? The latter constantly scolded him that he had no time for him because he was dealing with completely different matters, i.e. he ignored him out of hand. From an ethical point of view, this is an unfair approach related to the inflexible management of production processes from the point of view of a senior employee. There is also a systemic failure of the management apparatus if there is no schedule of the employee's work activities in a given department that are linked to a specific agenda (e.g. statistical sampling manager, methodologist, etc.). The salary order, namely the notification of the amount and composition of the functional salary, shall be issued to the new staff member by the Secretary-General of the Civil Service, which shall also indi-

The Code of Ethics is an important tool to ensure a stronger perception of social responsibility specifically contributes positively to higher work performance, of course, if the rules work, then employee satisfaction is guaranteed in return. The principle of truthfulness of information must be upheld as it is also an important question of the potential jobseeker's honesty with himself and others. All the documents submitted for the selection procedure are transparent, i.e. the information contained in them is clear, comprehensible and, moreover, avoids any misleading information. Not even the smallest detail may be omitted from the documents in question, which means that only in that case do they comply with the required requirements.

cate the grade of the relevant salary scale comprising the following components, namely the composition of the basic salary on the basis of the above salary scale, the salary increase for acquired seniority, the management, deputising and mentoring allowances, etc. During the first days of his/her assignment, the civil servant will be assigned a mentor who will brief him/her on the adaptation training plan. The adaptation training plan shall include informative familiarisation with the legislation relevant to the profession, practical performance of sub-tasks, methodological training, etc. The aim of this plan is to determine whether the new staff member is indeed a suitable candidate for the post during the probationary period.

An essential part of the implementation of the adaptation training plan is the study of the intranet, which is an online intra-company communication where the general public cannot reach, where most documents are located (e.g. integrated statistical information system, public data base, service and working regulations of the Statistical Office of the Slovak Republic, the Programme of State Statistical Surveys, European Parliament and Council regulations on sample surveys, etc.). Knowledge of legislative documents contributes to a certain extent to building the ethical dimension of the human individual, the civil servant, the importance of which lies in respect for oneself and for

others, in addition to leading him to accept the key principles of labour discipline, i.e. the consolidation of collective spirit on the basis of cohesive relations. Management ethics addresses actual problems arising from the consequences of the management process, specifically noticing the problems and dilemmas of the ethical context through confrontation with humane behavior (Fobel, 2000). The adaptive training plan culminates in a final evaluation by the mentor of at least 3-4 lines, moreover, it must be signed by the mentor, the director of the department, and the secretary of state of the department in order to be acceptable in practice. After a period of three months, a civil servant understands in a broader sense his rights (salary, decent conditions for the performance of work, continuing education, to refuse a service task that does not fall within his competence) and obligations (to respect the Constitution of the Slovak Republic, to perform the assigned tasks properly, in a timely and responsible manner, to substitute for the superior employee in his absence, to maintain confidentiality of the facts found) arising also from the Civil Service Act No. 55/2017, Part 4, Section 110-111 (Zákon o štátnej službe, 2017), which are necessary for the full performance of work activities in the civil service. This obligation of secrecy shall continue even after the civil servant has left the service. Any unauthor-



→ ised disclosure of sensitive data (of statistical significance) to unauthorised persons should be dealt with by the Financial Administration of the Slovak Republic. This is also a serious breach of official discipline. It is also a principle of Article 5 Abuse of office – Code of Conduct for employees of the Statistical Office of the Slovak Republic (internal document). A civil servant cannot do without adequate knowledge of them in the civil service, i.e. the rights and obligations are a kind of guideline for him in the performance of his duties. A similar situation is encountered in the area of civil rights, the existence of which operates on the principle of order and enforcement by society: “The observance of rights is an entitlement, a performance which is not self-evident. Equally non-obvious is the ‘ownership’ of rights. Rather, human rights are fragile cultural creations that civil society must actively care for. A right is a duty that comes to me from another. Therein lies the asymmetry of law” (Rusnák, 2010, p. 53). Society only functions if the rule of law is followed; the relevant statutes of any occupation should reflect this aspect.

Company events represent an important socialization element of a new employee in the corporate environment. This category includes team-building activities and Christmas parties (held at the Statistical Office of the Slovak Republic), which are voluntary (but it is a matter of courtesy to attend them if the employee has no relevant reason not to go), as they practically take place outside of the main working hours. These social events are generally of a leisure nature for civil servants because they are related to sporting and relaxation activities.

Teambuilding activities are an important social event that serves to establish employee relationships with the work team, usually taking place in a cozy environment surrounded by beautiful nature during the summer months. Social games (e.g. team sports-football, volleyball, tennis, etc.) aimed at strengthening working relations are an essential part of them. Another important aspect is the refreshments, which consist of a repertoire of cold

dishes, i.e. sandwiches, onion bread with butter, sweet pastries, mineral water, flavoured drinks, etc. In addition to the regular staff, the Director of the Department, the Director-General of the Section and the Chief Executive take part in these events. Long-serving staff usually look forward to this social event, except for those who are not keen on sport, but the most difficult situation is for a new member of staff who has absolutely no idea of the nature of the team. The new worker initially acts as an active listener to the content of the debate and only then engages, sometimes for some time. This is logical, because the newcomer finds it difficult to comment on persons he does not know. Comments such as “You are such an introvert” from the position of a supervisor to the newcomer are not appropriate; on the contrary, they are considered ethically inappropriate and unnecessarily undermine the future mutual working relationship. The first impression is very important, as it is said, even if the supervisor really thinks so, he should refrain from the comment in question, or let him know in a cultured way in due course, in order to eliminate the above-mentioned communication handicap resulting from the psychological disposition of the personality.

The Christmas party is the responsibility of the event organiser, who is in charge of the event programme. There are two persons appointed by the Director of the Department, one responsible for the preparation and the other for the organisation of the event. The preparation of the social event includes the relevant tasks relating to the provision of the programme (musical interlude-DJ, live music – e.g. folk music for dancing, recitation entries – poem, raffle, quiz with a general overview theme, etc.) and organisational matters (furnishing of the common room; preparation of the menu – festive toast, starter, main course; booking by telephone or personal contact). For the provision of ancillary organisational services, the above-mentioned staff members are entitled to a personal allowance in the form of a Christmas bonus, which is decided by the hierarchical hierarchy of

the department. It is also a sign of respect and appreciation for the staff by the management of the Department. Being in charge of organising an event for over 40 staff (3 sections) is no small matter, the persons in charge are under constant scrutiny by staff of other departments, therefore even their slightest failure can jeopardise their future direction in the civil service. Most organizational errors result from written expression (linguistic and grammatical mistakes in emails) and common communication (if the authorized employee chooses inappropriate means of expression and the recipients do not understand what is addressed to them). If the organizer is unsure about something, he or she should consult the matter with his or her superiors (the director of the department, the head of the department, or occasionally the general director of the section), in order to avoid unnecessary misunderstandings, which I can confirm from my own experience as well.

4.4 *Unethical practices in the civil service*

Unethical practices are the calling card of an employer, specifically its management process. Lawyers also often succumb to unethical behaviour when they pursue their clients' objectives while ignoring the demands of third parties, i.e. persons contributing to the judicial system of society (Kundmueller, 2019). Unethical practices are encountered in almost every employment relationship. They degrade the overall image of the organisation, they are indicative of its poor system, because the rules of functioning of mutual coexistence are not clearly set and, consequently, they are violated. It is mainly the calling card of the Director of the Department, who is accountable to the Director-General of the section concerned. Indeed, the Director of the Department should be the driving force that brings the work team together and continuously motivates staff to perform better. "An immoral manager can evaluate and distinguish between good and evil, but in action he usually chooses unethical action, applying the principle:

the end justifies the means. Immoral managers also often act not only unethically, but also illegally, avoiding, bending or breaking the law" (Kuzior, 2021, p. 81). The interaction aspect is something that managers should strive for first and foremost if they want to represent the corporate organisation and have the necessary authority within the team: "Ideally, the employer himself would act as a moral role model in terms of his behaviour and actions, thus having a distinctive 'moral profile' and argument for the employee's behaviour and actions" (Fobelová, Martinkovičová, Čierna, 2018, p. 51). In the field of civil service, we often encounter the following unethical practices a) alcohol in the workplace, even among senior staff b) defamation of others — bringing up family matters of an intimate nature in front of the collective c) falsely feigned political correctness, e.g. if a senior staff member acts conservative, while actually being a liberal, this tactic is used to ascertain the opinions of other colleagues. The above moral transgressions affect the overall atmosphere in the workplace in a negative sense from a psychological point of view, so then it is clear that after reflecting on them, the new employee will give a tight impression in the team. The new worker will not gain a sense of trust, so it is logical that he or she will be afraid to present his or her views in order not to harm himself or herself. Such a work team has built strong bonds even twenty or thirty years old, they know each other perfectly, therefore a new person in the workplace is to some extent a threat to their established stereotype and they will simply roll over him or her. Practically speaking, he will not fit in with the collective, although we can talk about some exceptions. Age differences are also a major obstacle in the collective, as they also result from the generational state of the collective, e.g. a person in his younger adult years finds it more difficult to build a relationship with the middle generation approaching post-productive age. It is also a fundamental handicap that also distorts the nature of employment relations. Another negative feature of the corporate organisation is the spontaneous



- waste of flexible working time on personal interests — e.g. parties, get-togethers on the occasion of employees' birthdays and names during the time allocated for work purposes.

5. Conclusion

Ethical failures undermine the level of managerial process in the work sphere because they are related to the disregard for the principles of work discipline in the area of social etiquette. In the context of social etiquette, we register significant lapses in the inappropriate dress of employees, the lack of mastery of the principles of social behaviour even among top managers, as well as the ineffective management of work tasks. An enormous number of problems are also caused by misunderstandings in work communication, especially in the organisation of events of marketing significance. The system of planning individual events is not thought out in advance, consulted in the working group, therefore unnecessary moral and ethical problems arise in the team. The above ethical failures to some extent worsen the atmosphere in the workplace, as they threaten the mutual trust between employer and employee. This negative consequence is the result of the bizarre situation of the working process, which is caused by the fact that for the manager any ethical issues are a secondary matter (Pegulescu, 2022). In this context, it is diffi-

cult to implement the principle of social responsibility of state institutions in the corporate environment, where elementary moral norms are practically not functioning. The ethical conduct of companies, as well as state institutions, is currently declining in importance, which is also significantly related to the value compass of modern man. However, there is a relevant reason for this, related to the opinion-forming nature of democratic society. We are still witnessing the domination of political power, to the same extent as in socialism, which dictates the established moral and cultural dimension in various spheres of social life (Vrtoch, 2011). In circumventing the established rules, the personal integrity of a civil servant is often violated, especially in the case of inappropriate manipulation of his confidential data by individual participants in employment relations. Ethical rules in the corporate environment do not always work in a relevant way, so it is logical that the credibility of citizens towards public authorities is on a significant decline. "Under these circumstances, managers need to become increasingly aware of the ethical values of the cultures that their organization comes into contact with in order to achieve success in an increasingly competitive global environment" (Isac, Remes, 2017, p. 63). Well-set ethical rules in a corporate organisation help its survival in the labour market.

REFERENCES

- [1] BOHUNICKÁ, L.: Psychologická a biologická etika. In: *Dejiny etického myslenia v Európe a USA* (Ed. Remišová, A. a kol.) Bratislava: Kalligram, 2008, 549-574.
- [2] FOBEL, P.: *Sociálno-humanistická a etická interpretácia riadenia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2000.
- [3] FOBELOVÁ, D. — MARTINKOVIČOVÁ, M. — ČIERNA, H.: *Etika ako aplikačná stratégia (metodické a teoretické odporúčania)*. Banská Bystrica: Belianum, 2018.
- [4] FOBELOVÁ, D. — MORAVEC, L. — BENDÍKOVÁ, E.: "Role of Applied Ethics(CIST) in Managing the Quality of Life in the Post-Risk Society" *Management Systems in Production Engineering*, 2019, vol.27, no.2,74-78.
- [5] GLUCHMAN, V.: Ethics of Social Consequences — Methodology of Bioethics Education. In: *Ethics & Bioethics (in Central Europe)*, 2012, 2(1-2), 16-27.
- [6] CHADWICK, R. ed.: *Encyclopedia of applied ethics*. 2nd ed. Amsterdam: Academic Press, 2012.

- [7] ISAC, F. L. — REMES, E. F.: “Culture and business ethics — a comparative perspective” *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad — Economics Series*, 2017, vol. 27, no. 3, 54–65.
- [8] KELLER, J.: *Odsouzení k modernitě. Co hledá sociologie a našla beletrie*. Praha: Novela bohemia, 2015.
- [9] KLOPPER, M.: *Etika podnikania [Lerneinheit Wirtschaftsethik]*. Bratislava: SPN, 1995.
- [10] KUNDMUELLER, M.: “To Kill a Mockingbird and Legal Ethics: On the Role of Atticus Finch’s Attic Rhetoric in Fulfillment of Duties to Client, to Court, to Society, and to Self” *British Journal of American Legal Studies*, 2019, vol. 8, no. 2, 289–325.
- [11] KUZIOR, A.: *Applied Ethics*. Lublin: Wydawnictwo Tygiel, 2021.
- [12] KWAME, A. A.: *Experiments in Ethics*. Cambridge, Massachusetts; London, England: Haward University Press, 2008.
- [13] LANIUK, Y.: Freedom in the Society of Control: Ethical challenges. In: *Ethics & Bioethics (in Central Europe)*, 2020, 10 (3–4), 203–219.
- [14] MIGON, M. P.: *Wstęp do etyki. Skrypt*. Gdańsk: Wydawnictwo GSW, 2013.
- [15] NOVÝ ČAS: *Studená sprcha pre Šimkovičových od Markízy: Za svoje príspevky o imigrantoch budeš pykať!* 2015. [online] [Retrieved June 21, 2022] Available at: *Studená sprcha pre Šimkovičových od Markízy: Za svoje príspevky o imigrantoch budeš pykať! | Nový Čas (cas.sk)*
- [16] PEGULESCU, A. I.: The ethics in project management. In: *ESPERA since 2013. “30 Years of Inspiring Academic Economic Research — From the Transition to Market Economy to the Interlinked Crises of 21st Century”*, Sciendo, 2022, 761–768.
- [17] PECHOČIAKOVÁ-SVITAČOVÁ, E.: *Etika manažmentu a manažéra v novom globálnom prostredí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2019.
- [18] RUSNÁK, P.: Identita a teória ľudských práv ako témy súčasnej etickej reflexie. In: *Transformácia ľudskej identity v strednej Európe po roku 1990*. (Ed. Helena Hrehová a kol.) Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 2010, 52–58.
- [19] SEKNIČKA, P.: *Principy, nástroje a metody etického řízení*. In: *Etické řízení ve firmě* (Ed. Anna Putnová a Pavel Seknička) Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 66–88.
- [20] SLOV-LEX: *Vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky z 21. novembra 2019, ktorou sa vydáva Etický kódex štátneho zamestnanca*. 2020. [online] [Retrieved June 21, 2022] Available at: 400/2019 z. z. — Vyhláška Úradu vlády Slovenskej rep... — SLOV-LEX
- [21] ŠPAČEK, L.: *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2007.
- [22] TODOROVIĆ, Z.: “Application of Ethics in the Accounting Profession with an Overview of the Banking Sector” *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2018, vol. 7, no. 3, 139–158.
- [23] VALENTINE, S.- GODKIN, L.: “Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude” *The Irish Journal of Management*, 2016, vol. 35, no. 2, 114–128.
- [24] VRTOCH, I.: The Contribution of International Corporations to the Worldwide Consolidation of Human Rights in the Works of Michael Novak. In: *Prawa człowieka I Świat Wartości*. (Praca zbiorowa pod redakcją Ryszarda Monia i Andrzeja Kobylińskiego). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, 2011, 313–321.
- [25] WEBNOVINY: *Blaha a Chmelár na policajnej akadémii skončili, „vyhadzov“ spájajú s ich kritikou Matovičovej vlády*, 2021. [online] [Retrieved June 21, 2022] Available at: <https://akcnezeny.sk/blaha-a-chmelar-na-policajnej-akademii-skoncili-vyhadzov-spajaju-s-ich-kritikou-matovicovej-vlady/>
- [26] ZÁKONY PRE ĽUDÍ: *Zákon o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov č. 55/2017 Z. z.*, 2017. [online] [Retrieved June 21, 2022] Available at: 55/2017 Z. z. Zákon o štátnej službe | Aktuálne znenie (zakonypreludi.sk)



→ Ethics and its importance in the civil service/example of a civil servant

ABSTRACT

Ethics is an important part of the management of corporate organisations, as it contributes to some extent to the smooth running of the management of the personnel department concerned. Ethical principles are closely embedded in the key legislative regulations that guarantee the status of the employer and the employee, specifically their rights and obligations under the service contract. The importance of ethical principles in the managerial sphere is related to the building of social responsibility of the collective individuals participating in the state organization. Ethical principles are a guarantee of compliance with moral rules, particularly those relating to work discipline. The object of ethics as a social discipline is to reflect the relevant conduct of a civil servant, a person in a service relationship whose activities fall hierarchically within the organisational structure of the service in question. Our aim is to bring the public closer to the level of personnel management of an organization (in our case the Statistical Office of the Slovak Republic), to outline the main pitfalls related to the style of employee management and, last but not least, to give concrete examples from practice that reflect violations of important principles of managerial ethics. We will proceed to a comparison of facts in the form of defining the key essence of the employment problem, capturing the managerial risks and placing them in the situational context of human resource management. We will confront the above objectives with the Code of Ethics for Civil Servants, on which the normative principles in the civil service are based. A number of personnel problems arise from the threat to mutual trust between employees and employers as a result of unsystematic planning of work tasks and so-called ethical incorrectness, which results in a decline in the social responsibility of the institution in question.

KEYWORDS

Social responsibility; Work discipline; Public administration; Ethics; Morality; Public servant

Etika a jej význam v štátnej správe/na príklade pôsobenia zamestnanca v služobnom úrade

ABSTRAKT

Etika predstavuje dôležitú súčasť riadenia podnikových organizácií, pretože do určitej miery prispieva k pružnému priebehu riadenia príslušného personálneho oddelenia. Etické zásady sú úzko zakotvené v kľúčových legislatívnych dokumentoch, ktoré zaručujú postavenie zamestnávateľa a zamestnanca, konkrétne ich práva a povinnosti vyplývajúce zo služobnej zmluvy. Význam etických princípov v manažérskej sfére súvisí s budovaním spoločenskej zodpovednosti kolektívu jednotlivcov zúčastnených na štátoprávnej organizácii. Etické zásady sú zárukou dodržiavania morálnych pravidiel, najmä tých, ktoré sa týkajú pracovnej disciplíny. Predmetom etiky ako spoločenskej disciplíny je reflektovať relevantné správanie štátneho zamestnanca, ide o osobu v služobnom pomere, ktorého činnosť hierarchicky spadá do organizačnej štruktúry príslušného služobného úradu. Naším cieľom je priblížiť verejnosti úroveň personálneho riadenia organizácie (v našom prípade Štatistického úradu SR), konkrétne načrtnúť hlavné úskalia súvisiace so štýlom vedenia zamestnancov a v neposlednom rade uviesť konkrétne príklady z praxe, ktoré odrážajú porušovanie dôležitých zásad manažérskej etiky. Pristúpime k porovnaniu faktov v podobe vymedzenia kľúčovej podstaty personálnej politiky, zachytenia manažérskych rizík a ich zasadenia do situačného kontextu riadenia ľudských zdrojov. Uvedené ciele budeme konfrontovať s Etickým kódexom štátneho zamestnanca, z ktorého vychádzajú normatívne zásady v štátnej službe. Množstvo personálnych problémov vyplýva z ohrozenia vzájom-

nej dôvery medzi zamestnancami a zamestnávateľmi v dôsledku nesystémového plánovania pracovných úloh a tzv. etickej nekorektnosti, čo má za následok pokles spoločenskej zodpovednosti danej inštitúcie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

spoločenská zodpovednosť, pracovná disciplína, verejná správa, etika, morálka, štátny zamestnanec



Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XVIII * Číslo / Issue 4

Recenzovaný společenskovední časopis / Peer-reviewed social science journal

Periodicita: 4 čísla ročně / Frequency: 4 issues per year

Vydavatel / Publisher

NEWTON College, a.s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce / Editorial Office

Václavské náměstí 11, 110 00 Praha 1, Czech Republic | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor / Executive Editor

Ing. Jana Novosáková, PhD. | e-mail: redakce@newtoncollege.cz

Redakční rada / Editorial Board

Předseda redakční rady / Chairman of the Editorial Board

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA, NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board

Dr. hab. Agnieszka Alińska, prof. SGH., Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Poland

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

Ing. Marie Pavlákova Dočekalová, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně

doc. PhDr. Viktória Dolinská, Ph.D., Zváz slovenských vedeckotechnických spoločností, ÚKC Banská Bystrica

prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje

Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D., MBA, Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava

prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

doc. Ing. Martina Jiránková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze

Agnieszka Knap-Stefaniuk, PhD, MBA, Management Institute, Vistula University

doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, prorektor pro strategii a rozvoj, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

Ing. Milan Lindner, Ph.D., prorektor pro vzdělávací činnost, NEWTON College, a.s.

MUDr. Jan Mojžíš, rektor NEWTON College, a.s.

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., NEWTON College, a.s., bývalý viceguvernér České národní banky

doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D., Newton College a.s.

doc. Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s.

prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava / Layout Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba / Typesetting studio@vemola.cz

Časopis Scientia et Societas je zařazen v databázi ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), v databázi ICI (Index Copernicus International) a v Seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice /

The Scientia et Societas journal is included in the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), the ICI database (Index Copernicus International) and in the List of Non-impacted Reviewed Periodicals Published in the Czech Republic

Vyšlo v Praze 31. prosince 2022 / Published in Prague on 31 December 2022

Print ISSN 1801-7118 | Electronic ISSN 1801-6057 | MK ČR E 16579

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 4 '22 }

Recenzovaný společenskovední časopis

Peer-reviewed social science journal

2022 * Ročník / Volume XVIII * Číslo / Issue 4

Cena 89 Kč / Price 89 CZK

