



# Politizace pracovníků ministerstev v České republice dle pracovních pozic: současná teorie a praxe<sup>1</sup>

**Politicization of Ministry Officials in the Czech Republic by Work Positions: Present-Day Theory and Practice**

Jan Kohoutek, Martin Nekola

**ABSTRACT** The article analyses perceptions of the nature and extent of politicization by officials at eleven ministries of the Czech Republic. The empirical part of the article is based on a large-N inquiry among ministerial officials that were divided into four groups (directors of section, directors of department, heads of division, rank-and-file officials) following their work position. From the theory perspective, the article builds upon two types of politicization – formal and functional – with the latter further subdivided into hidden and partisan politicization. Such theoretical assumptions help towards formulating six hypotheses verified with relation to the four work positions. The corresponding analysis of officials' perceptions by position attests to a rather limited extent of the two main types of politicization with the exception of functional politicization of top management (director of section). Compared to the other three positions, directors of section show more proclivity to personal contacts (functional-hidden politicization) or to direct party political nomination (functional-partisan politicization). Unlike the conclusions of previous, largely expert or qualitative, inquiries, the officials' perceptions generally point towards rather moderate politicization of the Czech ministries without excessive direct influence of political representatives.

**KEY WORDS** bureaucracy, ministry, politicisation, Czech Republic, public administration

## Úvod

Implementace reforem iniciovaných ministerstvy jakožto ústředními orgány státní správy je jedním z hlavních témat veřejně-správního výzkumu (Hood 2002; Morales, Wittek, Heyse 2013). Daleko méně je však zkoumán profil úředníků liniových ministerstev a jejich vztahy s politiky stojícími (nejen) v čele ministerstev, a to navzdory tomu, že tyto vztahy mohou být zásadní pro efektivitu správních reforem (Aberbach 2003; Malíková, Staroňová 2002; Rouban 2003). Tento deficit výzkumu správních úředníků je v poslední dekádě redukován množstvím prací zejména kanadských autorů (Evans, Wellstead 2013; Howlett, Migone 2013a, 2013b; Howlett, Newman 2010; Howlett, Wellstead 2011; Wellstead, Stedman 2010) a publikacemi zabývající se specificky politizací veřejné správy v evropských zemích

---

*Sociální studia / Social Studies* 3/2016. S. 85–99. ISSN 1214-813X.

<sup>1</sup> Tento článek vznikl za finanční podpory grantového projektu GAČR GA16-14292S „Komparativní výzkum cílových populací v České republice: záleží na obsahu veřejných politik?“.

(Beblavý, Beblavá, Ondrušová 2012; Dahlström, Niklasson 2013; Gajduschek 2007; Kopecký, Mair, Spirova 2012; Kopecký, Spirova 2011; Meyer-Sahling 2008; Meyer-Sahling, Veen 2012; Peters, Pierre 2004; Verheijen 2007). Tyto studie poukazují na obecně rostoucí míru politizace s tím, že *politizace* veřejné správy ve střední a východní Evropě je považována za dlouhodobě vysokou s výjimkou přechodného zlepšení v době rozšíření Evropské unie (EU), k němuž došlo v roce 2004 (srov. Verheijen 2001, 2007). To je vysvětlováno snahou kandidátských zemí střední a východní Evropy o provedení správních reforem v souladu s přístupovými požadavky EU, jež měly za cíl omezení politického vlivu na rozhodování ministerských úředníků a zajištění profesionalizace státní správy. Navzdory částečným úspěchům spočívajících v přijetí příslušných zákonných úprav došlo po roce 2004 v nových členských zemích EU v mnoha případech ke „změně kurzu“, tj. pouze formální implementaci depolitizační legislativy a v některých případech (Slovensko) i ke zrušení již přijatých opatření (Dimitrova 2010; Meyer-Sahling 2011; Staňová 2014). K obdobným závěrům dochází i přehledové publikace na téma politizace státní správy (Neuhold, Vanhoonacker, Verhey 2013; Rouban 2003).

Tato zjištění, byť obecně přínosná, však vykazují dva nedostatky. První, empirický, se týká chybějící specifikace míry politizace těmi, kdo mají „říkat pravdu svým nadřízeným“, tj. samotnými správními úředníky (Eichbaum, Shaw 2007; Hart, Wille 2006). Uvedené studie jsou založené převážně na sekundární analýze dat a kvalitativních šetřeních mezi experty, a jen výjimečně tak zahrnují empirická šetření správních úředníků (pro výjimky viz Connaughton 2010; Eichbaum, Shaw 2007). Druhý, konceptuální nedostatek, je spojen s chybějícím upřesněním toho, na jaký typ (formu) politizace se daná studie zaměřuje, neboť politizace je komplexní pojem s řadou možných výkladů (Hustedt, Salomonsen 2014; Mulgan 1998). Politizace veřejné správy může být zkoumána v relaci s obecnou mírou kontroly politické reprezentace nad aktivitami veřejněsprávních úředníků, způsoby prosazování politicky významných agend, mírou politického ovlivňování postupů přijímání či povyšování do (manažerských) pracovních pozic nebo politickou angažovaností samotných správních úředníků jakožto občanů-voličů (Peters, Pierre 2004). Oba dva nedostatky platí též pro výzkum propojení politiky a veřejné správy v České republice vyznačující se chybějící operacionalizací konceptu politizace, jakož i celkovou absencí relevantních empirických prací.

Cílem překládané studie je analyzovat míru a povahu politizace úředníků vybraných ministerstev České republiky, tj. zjistit, nakolik je jejich práce a profesní status ovlivněn politickými kritérii namísto kritérii založenými na nestrannosti, objektivitě, profesních kvalitách a dosažených výsledcích. Za tímto účelem jsou s využitím odborné literatury identifikovány dva typy politizace (formální, funkční), přičemž empiricky je analýza míry politizace založena na výsledcích výběrového šetření úředníků jedenácti českých ministerstev. V rámci České republiky jde o první takto pojatý kvantitativní výzkum ústředních orgánů státní správy a velmi pravděpodobně se jedná i o jeden z prvních takovýchto výzkumů v Evropě. Zvolený kvantitativní přístup nám s využitím relevantních teoretických východisek umožňuje empiricky ověřit platnost hypotéz o míře politizace českých ministerstev, tak jak je vnímána jejich zaměstnanci.

S ohledem na uvedené cíle studie nejprve prezentujeme teoretická východiska týkající se politizace veřejné správy. S jejich pomocí formulujeme šest testovatelných hypotéz o reflexi

intenzity a povahy politizace správních úředníků českých ministerstev. Následuje metodologická část upřesňující, z jakých premis se při tvorbě a provádění výzkumu vycházelo, a poté jsou prezentována hlavní zjištění. V další, přehledové části analyzujeme, nakolik výsledky výzkumu potvrzují námi zformulované hypotézy. Závěrečný oddíl studie je věnován diskusi významu našich zjištění pro relevantní (mezi)národní výzkum.

## **Teorie byrokracie a politicko-administrativní vztahy**

Důležitost role úředníků pro výkon politických rozhodnutí je součástí tradičního pojetí byrokracie a tvorby veřejných politik (Gill, Saunders 1992; Weber 1972). Toto tradiční pojetí je založené na hierarchických strukturách s oddělenou decizní a exekutivní sférou, ve kterých je realizace veřejných politik založena na autoritativní volbě řešení ze strany rozhodovatelů (politiků), přičemž úlohou veřejněsprávních úředníků je nestranná realizace tohoto řešení v intencích předem stanovených správních pravidel (Olsen 2006). Znalost příslušných pravidel, vyžadující zpravidla odpovídající odbornou kvalifikaci, představuje základ specializovaného vědění správních úředníků (Keller 2007; Ruge 2003), jež může dále využít relevantních statistických dat, mikroekonomické a organizační analýzy, operačního výzkumu či nákladově-užitkových metod (Mayer, van Daalen, Bots 2004; Weimer, Vining 1999). Tradiční pojetí byrokracie a politického procesu tak chápe veřejněsprávní úředníky jako nestranné „racionální techniky“, jež disponují specializovanými znalostmi a analytickými dovednostmi pro řešení stanovených úkolů a realizaci správních postupů (Meltser 1975, 1976).

Tradiční chápání oddělení politiky (*politics*) a správy se však postupem času stalo do jisté míry problematickým vzhledem k rostoucí evidenci o reálné, skutečně vykonávané podobě práce správních úředníků (Colebatch 2005, 2006). Ve své současné podobě totiž tato práce zahrnuje širší spektrum aktivit, do něhož patří též příprava zpráv a podkladů (pro nadřízené), tvorba koncepčních a strategických dokumentů, poskytování odborné rady, administrace projektů, tvorba metodických pokynů, příprava prezentací, řízení a kontrola (podřízených) nebo komunikace s ostatními správními útvary či žadateli o poskytnutí služeb z řad široké veřejnosti (Colebatch, Hoppe, Noordegraaf 2010; Hoppe, Jeliazkova 2006; Howlett 2009, 2011; Howlett, Wellstead 2011). Díky výkonu takto různorodých činností tak ve vyšší či nižší míře dochází k interakci politiků-rozhodovatelů se správními úředníky (typicky poskytnutím odborných podkladů či rady), což vede ke sblížení, komplementaritě, popř. až vzájemné závislosti při výkonu politiky a správy (*politics-administration complementarity*) (Eichbaum, Shaw 2007; Svara 1999, 2001).

Měníci se podoba vztahů mezi politiky a správními úředníky je východiskem pro výzkum politizace veřejné správy. V demokratických správních systémech tyto vztahy mohou nabývat různých podob, od administrativní autonomie na jedné straně přes vyváženost (paritu) vlivu na výslednou podobu politiky až po výkon veřejněsprávních agend dle polických potřeb, ať již díky přímému polickému tlaku, či internalizaci politicky motivovaných preferencí samotnými administrátory (Svara 2006: 954–555).

Při výzkumu propojení politiky a veřejné správy však hraje nemalou úlohu fakt, že uvedené kontinuum vztahů mezi politiky a administrátory lze obtížně zkoumat empiricky. Dosud provedené politizační studie proto vymezují několik nepřímých indikátorů a na jejich

základě pak navrhuji různé způsoby, jimiž lze politizaci klasifikovat. Mezi tyto indikátory zpravidla patří: (ne)existence zákona o státní službě, relativní (ne)stabilita spektra politických stran, prosazování politických kandidátů na vedoucí pozice, velikost vládního kabinetu, rozsah povolebních personálních změn na vysokých úřednických postech, význam politických kontaktů úředníků pro jejich kariérní postup nebo podíl politiků a vysokých správních úředníků na tvorbě a provádění politiky (tj. relativní převaha jedné či druhé strany v každé z fází) (Grzymala-Busse 2007; Meyer-Sahling 2002, 2004; Meyer-Sahling, Veen 2012; O'Dwyer 2004; Schreurs, Steen, Vandenabeele 2011). Je však otázkou, nakolik tyto nepřímé indikátory analyzují skutečnou podobu vztahů mezi politiky a správními úředníky a nakolik jen kontext celé problematiky.

Druhou, již zmiňovanou limitací je chybějící konceptuální vymezení toho, jaký typ politizace státní správy je v daném systému a zemi zkoumán (Hustedt, Salomonsen 2014). Česká republika je v odborných studiích obvykle řazena mezi země s obecně vysokou mírou politizace veřejné správy, v níž proniká politický vliv až na střední úroveň managementu ministerstev (Kopecký, Spirova 2011; Meyer-Sahling, Veen 2012; O'Dwyer 2004, 2006). Jako hlavní příčina vysoké míry politizace je udávána absence zákona o státní službě. Tento zákon č. 218 byl sice v roce 2002 schválen, ale nikdy nenabyl právní účinnosti (Meyer-Sahling 2009)<sup>2</sup>. V praxi to znamená, že nejenom jmenování náměstků ministrů je více politickou než odbornou záležitostí. Politicky motivované je často, ale ne vždy, i jmenování vedoucích sekce a ředitelů odboru (Meyer-Sahling 2009, 2011; Meyer-Sahling, Veen 2012).

Výzkum politicko-administrativních vztahů na vybraných českých ministerstvech, jehož výsledky článek prezentuje, reflektuje uvedené konceptuální nedostatky a rozvíjí dosavadní empirická zjištění. K tomu využívá dva typy politizace uváděné v odborné literatuře a aplikovatelné v široké škále veřejně-správních systémů. Prvním je *formální politizace*<sup>3</sup> vztahující se k (ne)existenci základních správních norem a předpisů upravující obsazování pozic ve veřejné správě (Hustedt, Salomonsen 2014; Rouban 2003). Tento typ politizace souvisí s tradičním právem politiků určovat směřování a realizaci politik v oblasti, za niž zodpovídá příslušný správní úřad (ministerstvo), aniž při tom nutně přihlížejí k názorům odborníků (Mulgan 1998). Formální politizace může být využita pro zajištění politické kontroly nad daným úřadem a/nebo posílení jeho odborné kapacity pracovníky s relevantní profesní kvalifikací (Eichbaum, Shaw 2007).

Druhým typem je politizace *funkční*, jež se týká mechanismů, jimiž jsou prováděna politicky motivovaná rozhodnutí pracovníky veřejné správy (Hustedt, Salomonsen 2014). Tyto mechanismy se vztahují k přijímání na a povyšování do (vedoucích) pracovních pozic, jež může probíhat na základě profesionality a zásluhovosti (odbornost, resp. délka praxe), nebo arbitrárně na základě polického rozhodnutí. V druhém případě může být na dané místo dosazen kandidát, který se během své profesní dráhy otevřeně politicky angažoval a participoval na činnosti dané politické strany (stranícký postup), či někdo, kdo pochází z nepolitického prostředí, například z orgánů veřejné správy, akademické sféry, soukromého sektoru či

<sup>2</sup> Uvedené studie díky datu svého vzniku nereflktují přijetí nového Zákona o státní službě č. 234/2014 Sb. s účinností od 1. 1. 2015.

<sup>3</sup> Též někdy nazývána právní (Beblavý, Beblavá, Ondrušová 2012).

nevládních organizací, avšak jeho spojení s daným politikem a/nebo jeho stranou je veřejnosti skryté (skrytý postup) (Beblavý, Beblavá, Ondrušová 2012; Hustedt, Salomonsen 2014; Meyer-Sahling 2002, 2008). Funkční politizace tak vykazuje dva podtypy, a to politizaci *funkčně-stranickou* a *funkčně-skrytou*.

Uvedené typy politizace jsou zkoumány ve vztahu k jejich percepci respondenty na čtyřech úrovních pracovních pozic českých ministerstev. Jde o řadové referenty, vedoucí oddělení, ředitele odborů a vedoucí sekcí. Toto členění je aplikováno pro ověření teze, že politickým vlivům jsou více vystaveni úředníci na středních a hlavně vyšších manažerských pozicích. Zaměření výzkumu na kategorie pracovních pozic (řadový referent až vyšší management) navíc může obohatit též teoretické poznatky o podobě vztahů mezi politiky a úředníky (Aberbach, Rockman 2006; Rainey 1979).

Se zřetelem k výše formulovaným typům politizace a jejich aplikaci na kategorie pracovních pozic je formulováno celkem šest hypotéz. Hypotézy s koncovkou „a“ se vztahují k celému souboru úředníků bez ohledu na pozice a odpovídají na otázky, jak moc jsou podle jejich mínění dané činnosti či mechanismy vystaveny politickému zasahování. Hypotézy s koncovkou „b“ se zaměřují na testování platnosti teze o vztahu mezi různými typy politizace a stupni hierarchie pracovních pozic (viz Meyer-Sahling, Veen 2012; Peters 2013).

*H1a: Přímé politické ovlivňování vlastní práce (formální politizace) pocituje pouze menšina ministerských úředníků.*

*H1b: Míra vnímané formální politizace klesá v závislosti na stupni organizační hierarchie ministerstev, tj. nejvyšší je na úrovni vrcholového managementu a nejnižší na úrovni řadových referentů.*

*H2a: Při přijímání do pracovních pozic převládá podle mínění ministerských úředníků profesní kvalita uchazeče nad osobními známostmi nebo politickou příslušností (funkčně skrytá/stranická politizace).*

*H2b: Míra vnímané politizace přijímání do pracovních pozic klesá v závislosti na stupni organizační hierarchie ministerstev, tj. nejvyšší je na úrovni vrcholového managementu a nejnižší na úrovni řadových referentů.*

*H3a: Při povyšování do vedoucích pozic převládá podle mínění ministerských úředníků profesní kvalita uchazeče nad osobními známostmi nebo politickou příslušností (funkčně skrytá/stranická politizace).*

*H3b: Míra vnímané politizace povyšování do vedoucích pozic klesá v závislosti na stupni organizační hierarchie ministerstev, tj. nejvyšší je na úrovni vrcholového managementu a nejnižší na úrovni vedoucích oddělení.*

## Metodologie

Tato studie je založena na datech od rozsáhlého vzorku respondentů, kteří pracují jako úředníci na českých ministerstvech. Šetření se účastnili zaměstnanci 11 z celkového počtu 14 ministerstev České republiky. Počet kontaktovaných, návratnost a metody sběru dat jsou pro každé ze zúčastněných ministerstev uvedeny v tabulce 1. Na počátku šetření jsme pomocí veřejně dostupných informačních zdrojů (telefonní seznamy) a především interních ministerských databází sestavili pro každé z ministerstev seznam jeho zaměstnanců. Z těchto seznamů jsme následně vyřadili provozně technický personál (řidiči, údržbáři, sekretářky, účetní apod.). Zbyli tak výhradně zaměstnanci na úřednických pozicích, u nichž lze předpokládat určitou míru zapojení do tvorby a realizace veřejných politik. Tímto způsobem jsme získali vzorek 4600 úředníků, z nichž všichni byli osloveni s prosbou o účast na šetření. S účastí souhlasilo 1351 respondentů, takže výsledná návratnost činila 29,3 % (srov. Veselý 2013).

**Tabulka 1:** Výběr respondentů a způsob dotazování

Ministerstvo	NDAT <sup>1</sup>	NFIN <sup>2</sup>	I <sup>3</sup>	RR <sup>4</sup>	Sběr dat
Finance	459	458	125	24 %	PAPI, CAPI
Zdravotnictví	367	361	129	36 %	PAPI, CAPI
Obrana	717	714	226	32 %	PAPI, CAPI
Kultura	275	275	141	51 %	PAPI, CAPI
Spravedlnost	271	271	105	39 %	PAPI, CAPI
Doprava	272	272	109	40 %	PAPI, CAPI
Zahraniční	387	387	69	18 %	PAPI, CAPI, CAWI
Průmysl a obchod	530	527	91	17 %	CAWI
Životní prostředí	435	426	96	23 %	CAWI
Školství	864	496	82	17 %	PAPI, CAPI
Práce a sociálních věcí	974	413	178	43 %	PAPI, CAPI
Celkem	5551	4600	1351	29%	

Poznámky: <sup>1</sup> Celkový počet kontaktů; <sup>2</sup> Počet validních kontaktů; <sup>3</sup> Počet uskutečněných rozhovorů; <sup>4</sup> Míra návratnosti.  
Zdroj: Upraveno dle Veselý (2013).

Sběr dat probíhal formou dotazníkového šetření v roce 2013, tedy před začátkem platnosti zákona o státní službě č. 234/2014 Sb. Při šetření, realizovaném firmou STEM/MARK, bylo tazateli využito osobní dotazování s dotazníkovým archem nebo počítačem (PAPI, resp. CAPI). Tam, kde nebylo umožněno osobní dotazování (MPO, MŽP), byli respondenti vyšetřeni pomocí online dotazování (CAWI). Online dotazník byl využit i pro část respondentů MZV z důvodu častého pobytu mimo ČR.

Samotný dotazník byl vytvořen podle kanadského modelu pro sběr dat od státních zaměstnanců (srov. Wellstead, Stedman 2010) a obsahoval 46 položek. Jedna z otevřených otázek se týkala i pracovní pozice respondenta. Díky ní bylo možné seskupit pracovní místa s podobným hierarchickým zařazením a vytvořit tak čtyři různé skupiny ministerských úředníků. V pořadí od nejnižší hierarchické pozice po nejvyšší jde o *řadové referenty* (N=932), dále *vedoucí oddělení* (nebo pracovníky na obdobných pozicích), kteří představují nejnižší úroveň managementu (N=248), *ředitele odboru* (nebo pracovníky na obdobných pozicích),

což je úroveň středního managementu (N=131), a *vedoucí sekce* jakožto členy vrcholového managementu (N=40). Vedoucí oddělení, ředitelé odborů a vedoucí sekcí tedy představují vedoucí pozice manažerského typu. Vztáhneme-li uvedené počty k celkové velikosti vzorku (1351), znamená to, že řadoví referenti tvořili 69 % respondentů, vedoucí oddělení 18 %, ředitelé odborů 10 % a vedoucí sekce 3 %. Nejužší vedení ministerstev (ministr/ministryně, náměstek/náměstkyně) nebylo zkoumáno, jelikož obsazování těchto funkcí v době realizace šetření bylo v naprosté většině případů věcí politické dohody, takže míru jejich politizace nebylo třeba zjišťovat.

Některé z dotazníkových položek se vztahovaly přímo k profesní dráze úředníků včetně jejich socio-ekonomického statusu (čtyři položky)<sup>4</sup> a dále k jejich zkušenostem se vztahy mezi politikou a veřejnou správou (osm položek)<sup>5</sup>. Odpovědi na tyto otázky nám slouží jako empirický základ pro analýzu rozsahu a povahy politizace na českých ministerstvech. Pro analýzu výsledků výběrového šetření jsme využili deskriptivní a inferenční statistiku. Konkrétní metody a testy statistické významnosti jsou vždy uvedeny u analyzovaných proměnných.

## Propojení politiky a veřejné správy na českých ministerstvech

V tomto oddíle prezentujeme výsledky empirického šetření ministerských úředníků v České republice. Než se však budeme věnovat politicko-administrativním vztahům na ministerstvech, zastavíme se u otázky, jací lidé vlastně na ministerstvech pracují. O socio-demografickém profilu českých ministerských úředníků se toho ví překvapivě málo a ani samotná veřejná správa nedisponuje kvalitními a podrobnými informacemi o svých zaměstnancích (Bouchal, Janský 2014). Z provedené analýzy vyplývá, že celkový podíl mužů a žen na zkoumaných ministerstvech je vyrovnaný (50 % u obou skupin). To je však dáno vyšším zastoupením referentských pozic, kde převažují ženy. V případě středního a nejvyššího managementu naopak činí poměr mužů a žen přibližně tři ku jedné (Tabulka 2).

Menší rozdíly mezi jednotlivými pozicemi byly zaznamenány také v případě věkového průměru. Ten činí 42 let u řadových referentů a 47 let u členů středního a nejvyššího managementu. Z hlediska vzdělanostní struktury dle očekávání zcela převažuje vysokoškolské vzdělání magisterského stupně, a to na všech pozicích (VŠ vzdělání je v řadě případů podmínkou pro přijetí na ministerstvo). Významné je i zastoupení vysokoškolského doktorského stupně, dosaženého téměř jednou třetinou (28 %) všech vedoucích sekcí. Naopak 15 % řadových

---

4 Jedná se o pohlaví, věk, vzdělání a nynější pracovní poměr/pozici na ministerstvu.

5 Respondenti odpovídali na to, zda a do jaké míry politici zasahují do jejich práce a nakolik vnímají absenci politického vměšování jako podmínku pro efektivní výkon své práce. Dále vyjadřovali svůj názor na to, jaká jsou kritéria pro jmenování na jednotlivé pracovní pozice, nakolik změny na úrovni vrcholového/středního managementu napomáhají upřednostnění důležité agendy, nakolik změny na úrovni vrcholového/středního managementu snižují kontinuitu správních činností ministerstva a jaká jsou kritéria pro postup na vyšší pracovní pozici. Poslední dvě položky se týkaly členství v politických stranách a využívání politických materiálů. Přesné znění otázek je vždy uvedeno u příslušné tabulky či grafu.

referentů dosáhlo nejvýše středoškolského vzdělání. Bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělávání není mezi ministerskými úředníky příliš rozšířen. Pravděpodobným důvodem je faktická neexistence vysokoškolského bakalářského studia před rokem 1989 a jeho problematický status v 90. letech 20. století (Šebková 2006). Jedná se samozřejmě o hodnoty za celý zkoumaný vzorek a situace na jednotlivých ministerstvech může být výrazně odlišná. Např. Ministerstvo obrany vykazuje nejstarší věkovou strukturu svých zaměstnanců a úřednický aparát tvoří s výraznou převahou muži (Ochrana 2014).

**Tabulka 2:** Sociodemografické charakteristiky vzorku podle pozic

Proměnná	Pozice	Průměr	SD	Poznámka
Pohlaví	Řadový referent	0,6	0,49	Binární proměnná kde 0=muž a 1=žena. Test dobré shody (Pearsonův chí-kvadrát) prokázal statisticky významné rozdíly v zastoupení mužů a žen mezi pozicemi. Rozdíly mezi jednotlivými pozicemi jsou statisticky signifikantní na $p \leq 0,01$ s výjimkou rozdílu mezi řediteli odborů a sekcí.
	Vedoucí oddělení	0,4	0,49	
	Ředitel odboru	0,2	0,42	
	Vedoucí sekce	0,2	0,43	
Věk	Řadový referent	42	12,9	ANOVA prokázala statisticky významné věkové rozdíly mezi pozicemi ( $F=8,44$ , $p \leq 0,01$ ). Následné vícenásobné porovnání prokázalo statisticky signifikantní rozdíly mezi skupinou řadových referentů a vedoucími oddělení, resp. řediteli odborů (Tukey $p=0,008$ , resp. $p=0,000$ ).
	Vedoucí oddělení	45	11,8	
	Ředitel odboru	47	9,7	
	Vedoucí sekce	47	10,4	
Vzdělání	Řadový referent	3,8	0,83	Ordinální proměnná kde: 1 = Základní + vyučení + SŠ bez maturity, 2 = SŠ s maturitou (SOŠ, gymnáz./lyceum), 3 = VOŠ + VŠ bakalářské, 4 = VŠ magisterské, 5 = VŠ doktorské. Kruskal–Wallisův test prokázal statisticky významné rozdíly v úrovni nejvyššího dosaženého vzdělání mezi pozicemi ( $p \leq 0,01$ ).
	Vedoucí oddělení	4,1	0,50	
	Ředitel odboru	4,1	0,45	
	Vedoucí sekce	4,2	0,58	

Zdroj: Autoři.

Obrátíme-li nyní pozornost od kontextových informací přímo k problematice vztahů mezi politiky a správními úředníky, v této oblasti jsme nejprve zjišťovali, nakolik je práce úředníků politicky ovlivňována. Míra takového politického ovlivňování je vnímána různě na různých stupních organizační hierarchie (Tabulka 3). Polovina řadových referentů se s politickým vměšováním nesetkává vůbec či jen málo (24 % ne, 27 % určitě ne) a totéž platí pro zhruba stejné procento vedoucích sekce (33 % ne, 21 % určitě ne). V případě středního managementu a do určité míry i u nejnižší úrovně managementu je situace odlišná. Svědčí o tom fakt, že nadpoloviční většina ředitelů odboru pocítuje časté politické ovlivňování své práce (31 % ano, 12 % určitě ano). Opačné stanovisko zastává pouze třetina ředitelů (16 % ne, 13 % určitě ne). Stanoviska vedoucích oddělení jsou obtížněji interpretovatelná, protože časté politické ovlivňování připouští přibližně stejně velká skupina respondentů, jaká



vměšování politiků nepocit'uje (37 % oproti 43 %, součty odpovědí „určitě ano“ a „ano“, resp. „určitě ne“ a „ne“). Určitou nejednoznačnost postojů k míře politického vlivu naznačuje také 21 % respondentů vyjadřujících neutrální postoj. Každopádně zde ale existuje poměrně početná skupina vedoucích oddělení, která politický vliv na svou práci výrazně pocit'uje.

**Tabulka 3:** Vnímaná míra politického ovlivňování práce úředníků

Pozice/odpověď	Určitě ano	Ano	Ani ano Ani ne	Ne	Určitě ne	Celkem
Řadový referent	13 %	20 %	17 %	24 %	27 %	100 %
Vedoucí oddělení	10 %	27 %	21 %	25 %	18 %	100 %
Ředitel odboru	12 %	31 %	29 %	16 %	13 %	100 %
Vedoucí sekce	5 %	26 %	15 %	33 %	21 %	100 %

Zdroj: Autoři.

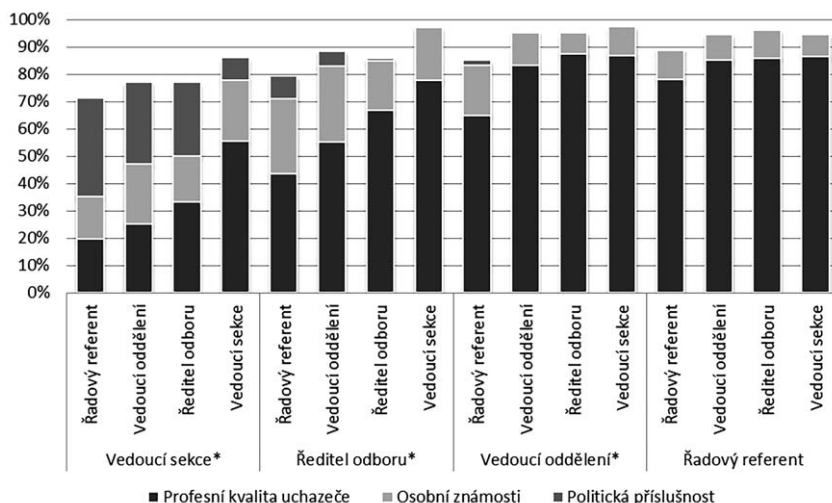
Poznámka: Kruskal–Wallisův test prokázal statisticky významné rozdíly mezi pozicemi ( $p \leq 0,01$ ). Přesné znění výroku: „Má práce je často ovlivněna politickými zájmy“.

Účastníci výzkumu se také výrazně shodovali při popisu kritérií, která jsou rozhodující pro přijetí na určitou pracovní pozici. *Profesní kvalita*, tj. odborné znalosti a kompetence, dosažené výsledky, léta praxe a úroveň vzdělání, je vnímána jako rozhodující při přijímání řadových referentů i vedoucích pracovníků nejnižší a střední úrovně (Graf 1). Toto platí i u více než poloviny respondentů na všech pozicích (s výjimkou názoru řadových referentů na jmenování středního managementu). U vedoucích pracovníků vyjadřujících názor na přijímání řadových referentů a nejnižší úrovně managementu je podíl těchto odpovědí dokonce vyšší než 80 %. Jedinou skupinou, u které se názory na kritéria pro přijímání rozcházejí, jsou vedoucí sekce. Přijímání těchto příslušníků vrcholového managementu je vnímáno jako politicky motivované jednou třetinou řadových referentů a vedoucích oddělení, zatímco třetina ředitelů odboru a polovina vedoucích sekce jsou přesvědčeni, že i u této pracovní pozice závisí přijetí na profesních kvalitách kandidáta.

Jestliže se dále zaměříme na kritéria pro kariérní postup, zdá se, že pro povýšení na nejnižší a střední úroveň managementu (vedoucí oddělení, ředitel odboru) nehraje politická příslušnost prakticky roli. V obou případech se většina úředníků domnívá, že kariérní postup závisí především na skutečných pracovních výsledcích, popř. je více či méně ovlivněn také praxí a osobními známostmi (Graf 2). U povyšování na úroveň vrcholového managementu se však názory dotazovaných úředníků již liší výrazněji. Ačkoli polovina vedoucích sekce a třetina ředitelů odboru se domnívají, že důvodem pro takovýto kariérní postup jsou skutečné pracovní výsledky, níže postavení úředníci tento názor nesdílejí. Buď vnímají takovéto povyšování jako projev osobního protežování (23 % vedoucích oddělení), nebo je podle nich do značné míry motivováno politicky (29 % řadových referentů a 23 % vedoucích oddělení).

Jako poslední byla v šetření zjišťována míra stranické příslušnosti úředníků. Jednoznačně se ukázalo, že členství v politických stranách je mezi úředníky českých ministerstev velmi řídkým jevem. Celkový podíl úředníků, kteří jsou členy politických stran, činí 3 % (tj. absolutně pouze 44 úředníků). Jde většinou o členství v TOP 09, ČSSD nebo Straně zelených. Vzhledem k malému počtu straníků a malým rozdílům mezi skupinami však nelze činit podrobnější závěry dle jednotlivých pozic.

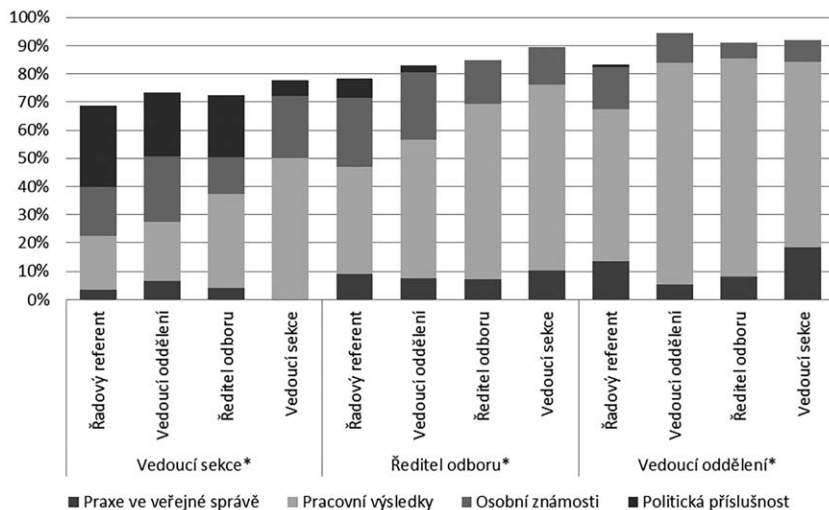
**Graf 1:** Kritéria pro přijetí do pracovních pozic



Zdroj: Autoři.

Poznámka: \* = statisticky signifikantní rozdíly podle testu dobré shody ( $p \leq 0,01$ ). Hodnoty do 100 % představují odpovědi „Nevím/nedokážu posoudit“. Přesné znění otázky: „Jaké kritérium podle Vás převažuje při výběrovém řízení na následující pozice na Vašem ministerstvu?“.

**Graf 2:** Kritéria pro povýšení do vedoucích pozic



Zdroj: Autoři.

Poznámka: \* = statisticky signifikantní rozdíly podle testu dobré shody ( $p \leq 0,01$ ). Avšak v případě politické příslušnosti není splněna podmínka velikosti očekávaných četností u povýšení do pozice ředitel odboru a vedoucí oddělení, a není tudíž možné naměřený rozdíl pro tuto kategorii interpretovat. Hodnoty do 100 % představují odpovědi „Nevím/nedokážu posoudit“. Přesné znění otázky: „Jaká kritéria podle Vás převažují při povyšování na následující pozice na Vašem ministerstvu?“.

## Souhrn zjištění v relaci k hypotézám

Máme-li shrnout zjištění týkající se profilu účastníků našeho šetření, je možné konstatovat, že běžný úředník českého ministerstva je ve věku 40–50 let s dosaženým vysokoškolským vzděláním magisterského stupně. Pokud se týče vztahů mezi politiky a správními úředníky, které jsme konceptualizovali pomocí dvou (pod-)typů politizace, s politicky motivovanými zásahy do své práce se prakticky vůbec neseťkává většina řadových úředníků a vedoucích sekce. Opak platí pro příslušníky středního managementu, přičemž vedoucí oddělení jsou v této věci rozdělení na dva přibližně stejné tábory. Celkově vzato z těchto zjištění vyplývá, že míra politického zasahování do každodenní práce úředníků není mimořádně vysoká. S určitou opatrností související s tím, že se jedná o výpovědi samotných úředníků, tedy přijímáme hypotézu 1a o omezeném vlivu politiků na správní aktivity i hypotézu 1b, že tento politický vliv nejvíce zasahuje pozice vrcholového managementu. Tato spíše nízká úroveň *formální politizace* ponechává úředníkům dostatek prostoru pro adekvátní výkon jejich práce (ať už tohoto výkonu dosahují, či ne), neboť podmínka nevměšování politiků je splněna. V této souvislosti je však nutné zdůraznit, že nárůst formální politizace je patrný na pozicích nižšího a středního managementu a její míra se může lišit úřad od úřadu a v čase.

Striktní profesionalita úředníka také není handicapem při rozhodování o jmenování kandidáta na určitou pozici, neboť dotazovaní úředníci se domnívají, že pracovní pozice jsou – s výjimkou v případě vedoucích sekce a částečně i ředitelů odboru – obsazovány především na základě profesních kvalit uchazeče (H2a potvrzena). Tato zjištění se zdají potvrzovat výchozí tezi o tom, že *funkční politizace* se nejvíce projevuje při přijímání do vrcholových manažerských funkcí a poté klesá v závislosti na nižších stupních organizační hierarchie (H2b potvrzena). Zároveň z odpovědí vyplývá, že *funkční politizace* vrcholového managementu je spojována především se stranickou příslušností kandidáta, zatímco v případě ostatních pracovních pozic se jedná spíše o funkčně-skrytou politizaci (osobní známosti a kontakty na politika a/nebo dominující stranu). Konečně, zjištěný mechanismus povyšování na vedoucí pozice vyvrací předpoklad, že takovýto kariérní postup je povětšinou výsledkem rozhodnutí činěných na základě osobních známostí či politické příslušnosti (H3a potvrzena). Tento předpoklad je do jisté míry platný jen pro nejvyšší úroveň managementu, přičemž míra funkčně-stranické politizace klesá na nižších vedoucích postech. Obdobně je tomu v případě rozdílů ve funkčně-skryté politizaci vedoucích sekce a vedoucích oddělení (H3b potvrzena).

Jinak řečeno, shodné přesvědčení úředníků, že obsazování či povyšování závisí především na skutečných pracovních výsledcích, ponechává poměrně málo prostoru pro skrytou či stranickou politizaci. Tyto typy politizace se omezují na rozhodování o obsazení *některých* nejvyšších manažerských pozic (vedoucí sekce). Je však zřejmé, že právě z těchto pozic mohou stranici či sympatizanti významně ovlivňovat dění v úřadě a proces tvorby politik. Důsledná implementace nového služebního zákona vymezujícího pravomoci zástupců politických stran v ústřední státní správě a jejich vztah k ostatním úředníkům tedy nadále zůstává prioritou jakékoliv další reformy veřejné správy v ČR. Nicméně celkově malý počet straníků na českých ministerstvech ukazuje na celkově menší význam stranické politizace, než jaký je jí obvykle přisuzován médiu nebo vnějšími experty.

## Závěr

Cílem této studie bylo analyzovat míru a povahu politizace vybraných ministerstev ČR z pohledu čtyř skupin jejich úředníků. Autoři se odklonili od vnímání politizace jako jednolitého fenoménu a provedli šetření založené na kvantitativní analýze rozsáhlého vzorku respondentů a testování šesti relevantních hypotéz. Šetření ukázalo, že respondenti vnímají dopady testovaných typů politizace na střední a nejnižší úroveň managementu ministerstev i na řadové pracovníky většinou jako omezené. Toto však neplatí v případě vrcholového managementu, kde jsou politicky motivované zásahy vnímány jako nezanedbatelné (jde o politizaci funkčně-stranickou). Přestože je možnost zobecnění těchto zjištění limitovaná neúčastí tří ministerstev na šetření a relativně nízkou návratností (viz výše), lze učinit závěr, že politizace českých ministerstev je *dle mínění ministerských úředníků* spíše mírná, zasahující téměř výhradně úroveň vrcholového managementu, tj. vedoucí skupin.

Na základě těchto zjištění také formulujeme následující doporučení pro další výzkum. V českém prostředí by bylo zejména vhodné ověřit platnost výsledných zjištění na jednotlivých ministerstvech či jiných orgánech státní správy poté, co budou plně uvedena do praxe ustanovení Zákona o státní službě č. 234/2014 Sb. (zejména systematizace pracovních míst, organizace výběrových řízení a odměňování státních zaměstnanců). Dále by bylo vhodné provést doplňující šetření politizace českých ministerstev mezi politiky, experty či dalšími zainteresovanými aktéry (širší veřejností). V mezinárodní perspektivě by pak bylo zvláště užitečné pracovat s jemněji odstíněnou škálou různých typů politizace a tyto empiricky testovat v různých administrativně-správních prostředích (srov. Peters 2013). Při rozhodování o podobě takovýchto výzkumů by bylo do budoucna vhodné upřednostnit spíše srovnávací studie velkých datových souborů, které budou s to přinést nové poznatky o profilech správních úředníků a typech jejich politizace v různých evropských i mimoevropských zemích.

## Literatura

- ABERBACH, Joel D. 2003. "Introduction: Administration in an Era of Change." *Governance* 16(3): 315–319.
- ABERBACH, Joel D. a Bert A. ROCKMAN. 2006. "The Past and Future of Political-Administrative Relations: Research from Bureaucrats and Politicians to In the Web of Politics – and Beyond." *International Journal of Public Administration* 29(12): 977–995.
- BEBLAVÝ, Miroslav, Emília BEBLAVÁ a Darina ONDRUŠOVÁ. 2012. "He Who Appoints the Piper: Understanding Reasons and Implications of Agency Management 'Politicisation' in Slovakia." *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 5(2): 121–139.
- BOUCHAL, Petr a Petr JANSKÝ. 2014. "Státní úředníci: kolik jich vlastně je, kde a za jaké platy pracují?" Studie IDEA. Praha: CERGE.
- COLEBATCH, Hal. 2005. "Policy Analysis, Policy Practice and Political Science." *Australian Journal of Public Administration* 64(3): 14–23.
- COLEBATCH, Hal. 2006. *The Work of Policy: An International Survey*. Oxford: Lexington Books.
- COLEBATCH, Hal, Robert HOPPE a Mirko NOORDEGRAAF (eds.). 2010. *Working for Policy*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- CONNAUGHTON, Bernadette. 2010. "Glorified Gofers, Policy Experts or Good Generalists": A Classification of the Roles of the Irish Ministerial Adviser." *Irish Political Studies* 25(3): 347–369.
- DAHLSTRÖM, Carl a Birgitta NIKLASSON. 2013. "The Politics of Politicization in Sweden." *Public Administration* 91(4): 891–907.
- DIMITROVA, Antoaneta L. 2010. "The New Member States of the EU in the Aftermath of Enlargement: Do New European Rules Remain Empty Shells?" *Journal of European Public Policy* 17(1): 137–148.
- EICHBAUM, Chris a Richard SHAW. 2007. "Ministerial Advisers, Politicization and the Retreat from Westminster: The Case of New Zealand." *Public Administration* 85(3): 609–640.
- EVANS, Bryan Mitchell a Adam WELLSTEAD. 2013. "Policy Dialogue and Engagement between Non-Governmental Organizations and Government: A Survey of Processes and Instruments of Canadian Policy Workers." *Central European Journal of Public Policy* 7(1): 60–87.
- GAJDUSCHEK, György. 2007. "Politicisation, Professionalisation, or Both? Hungary's Civil Service System." *Communist and Post-Communist Studies* 40(3): 343–362.
- GILL, Judith I. a Laura SAUNDERS. 1992. "Toward a Definition of Policy Analysis." *New Directions for Institutional Research* 76: 5–13.
- GRZYMALA-BUSSE, Anna. 2007. *Rebuilding Leviathan: Party Competition and State Exploitation in Post-Communist Democracies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HART, Paul 't a Anchrít WILLE. 2006. "Ministers and Top Officials in the Dutch Core Executive: Living Together, Growing Apart?" *Public Administration* 84(1): 121–146.
- HOOD, Christopher. 2002. "Control, Bargains, and Cheating: The Politics of Public-Service Reform." *Journal of Public Administration Research and Theory* 12(3): 309–332.
- HOPPE, Robert a Margarita JELIAZKOVA. 2006. "How Policy Workers Define Their Job: A Netherlands Case Study." Pp. 35–60 in Hal COLEBATCH (ed.). *The Work of Policy: An International Survey*. Lanham: Lexington Books.
- HOWLETT, Michael. 2009. "Policy Analytical Capacity and Evidence-Based Policy-Making: Lessons from Canada." *Canadian Public Administration* 52(2): 153–175.
- HOWLETT, Michael. 2011. "Public Managers as the Missing Variable in Policy Studies: An Empirical Investigation Using Canadian Data." *Review of Policy Research* 28(3): 247–263.
- HOWLETT, Michael a Andrea MIGONE. 2013a. "Policy Advice through the Market: The Role of External Consultants in Contemporary Policy Advisory Systems." *Policy and Society* 32(3): 241–254.
- HOWLETT, Michael a Andrea MIGONE. 2013b. "Searching for Substance: Externalization, Politicization and the Work of Canadian Policy Consultants 2006-2013." *Central European Journal of Public Policy* 7(1): 112–133.
- HOWLETT, Michael a Joshua NEWMAN. 2010. "Policy Analysis and Policy Work in Federal Systems: Policy Advice and Its Contribution to Evidence-Based Policy-Making in Multi-Level Governance Systems." *Policy and Society* 29(2): 123–136.
- HOWLETT, Michael a Adam M. WELLSTEAD. 2011. "Policy Analysts in the Bureaucracy Revisited: The Nature of Professional Policy Work in Contemporary Government." *Politics & Policy* 39(4): 613–633.
- HUSTEDT, Thurid a Heidi HOULBERG SALOMONSEN. 2014. "Ensuring Political Responsiveness: Politicization Mechanisms in Ministerial Bureaucracies." *International Review of Administrative Sciences* 80(4): 746–765.
- KELLER, Jan. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství.
- KOPECKÝ, Petr, Peter MAIR a Maria SPIROVA. 2012. *Party Patronage and Party Government in European Democracies*. Oxford: Oxford University Press.
- KOPECKÝ, Petr a Maria SPIROVA. 2011. "'Jobs for the Boys'? Patterns of Party Patronage in Post-Communist Europe." *West European Politics* 34(5): 897–921.

- MALÍKOVÁ, Ludmila a Katarína STAROŇOVÁ. 2002. "Politicko-administratívne vzťahy na úrovni ústredných orgánov vlády SR." *Sociológia – Slovak Sociological Review* 34(1): 23–35.
- MAYER, Igor S., C. Els VAN DAALEN a Pieter WG BOTS. 2004. "Perspectives on Policy Analyses: A Framework for Understanding and Design." *International Journal of Technology, Policy and Management* 4(2): 169–191.
- MELTSNER, Arnold J. 1975. "Bureaucratic Policy Analysts." *Policy Analysis* 1(1): 115–131.
- MELTSNER, Arnold J. 1976. *Policy Analysts in the Bureaucracy*. Berkeley: University of California Press.
- MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik. 2002. "Personnel Policy Regimes, Political Discretion and Civil Service Reform in Central and Eastern Europe." Paper prepared for Workshop 4 „Enlargement and European Governance“, ECPR Joint Session of Workshops, Turin, Italy, March 22–27, 2002.
- MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik. 2004. "Civil Service Reform in Post-Communist Europe: The Bumpy Road to Depoliticisation." *West European Politics* 27(1): 71–103.
- MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik. 2008. "The Changing Colours of the Post-Communist State: The Politicisation of the Senior Civil Service in Hungary." *European Journal of Political Research* 47(1): 1–33.
- MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik. 2009. *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession*. Sigma Papers. Cit. 29. června 2014 ([http://www.oecd-ilibrary.org/governance/sustainability-of-civil-service-reforms-in-central-and-eastern-europe-five-years-after-eu-accession\\_5kml60pvjmbq-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/sustainability-of-civil-service-reforms-in-central-and-eastern-europe-five-years-after-eu-accession_5kml60pvjmbq-en)).
- MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik. 2011. "The Durability of EU Civil Service Policy in Central and Eastern Europe after Accession." *Governance* 24(2): 231–260.
- MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik a Tim VEEN. 2012. "Governing the Post-Communist State: Government Alternation and Senior Civil Service Politicisation in Central and Eastern Europe." *East European Politics* 28(1): 4–22.
- MORALES, Fernando Nieto, Rafael WITTEK a Liesbet HEYSE. 2013. "After the Reform: Change in Dutch Public and Private Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(3): 735–754.
- MULGAN, Richard. 1998. "Politicisation of Senior Appointments in the Australian Public Service." *Australian Journal of Public Administration* 57(3): 3–14.
- NEUHOLD, Christine, Sophie VANHOONACKER a Luc VERHEY. 2013. *Civil Servants and Politics: A Delicate Balance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- OCHRANA, František. 2014. "Analytičtí a koncepční pracovníci rezortu ministerstva obrany v zrcadle výzkumného projektu „Analytičtí politiky v ústřední státní správě České republiky: praktiky, profesní hodnoty a identita.“ *Vojenské rozhledy* 23(1): 50–80.
- O'DWYER, Conor. 2004. "Runaway State Building: How Political Parties Shape States in Postcommunist Eastern Europe." *World Politics* 56(4): 520–553.
- O'DWYER, Conor. 2006. *Runaway State-Building: Patronage Politics and Democratic Development*. Baltimore: JHU Press.
- OLSEN, Johan P. 2006. "Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(1): 1–24.
- PETERS, B. Guy and Jon PIERRE. 2004. *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control*. London: SAGE.
- PETERS, Guy B. 2013. "Politicisation: What Is It and Why Should We Care?" Pp. 12–24 in Christine NEUHOLD, Sophie VANHOONACKER a Luc VERHEY (eds.). *Civil Servants and Politics: A Delicate Balance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- RAINEY, Hal G. 1979. "Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform." *Public Administration Review* 39(5): 440–448.

- ROUBAN, Luc. 2003. "Politicization of the Civil Service." Pp. 310–320 in Guy B. PETERS a Jon PIERRE (eds.). *Handbook of Public Administration*. London: SAGE.
- RUGGE, Fabio. 2003. "Administrative Traditions in Western Europe." Pp. 177–191 in Guy B. PETERS a Jon PIERRE (eds.). *Handbook of Public Administration*. London: SAGE.
- SCHREURS, Freva, Trui STEEN a Wouter VANDENABEELE. 2011. *Politico-Administrative Relations in Top Civil Service in the EU Member Countries*. Leuven: Public Management Institute.
- ŠEBKOVÁ, Helena (ed.). 2006. *Tertiary Education in the Czech Republic. Country Background Report for OECD Thematic Review of Tertiary Education*. Prague: Centre for Higher Education Studies.
- STAŇOVÁ, Ludmila. 2014. "Explaining Development of Central Structures for Civil Service Management: The Case of the Slovak Civil Service Office." Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě.
- SVARA, James H. 1999. "Complementarity of Politics and Administration as a Legitimate Alternative to the Dichotomy Model." *Administration & Society* 30(6): 676–705.
- SVARA, James H. 2001. "The Myth of the Dichotomy: Complementarity of Politics and Administration in the Past and Future of Public Administration." *Public Administration Review* 61(2): 176–183.
- SVARA, James H. 2006. "Introduction: Politicians and Administrators in the Political Process – A Review of Themes and Issues in the Literature." *International Journal of Public Administration* 29(12): 953–976.
- VERHEIJEN, Tony. 2001. *Politico-Administrative Relations: Who Rules?* Bratislava: NISPAcee.
- VERHEIJEN, Tony. 2007. *Administrative Capacity in the New EU Member States: The Limits of Innovation?* Washington, DC: World Bank Publications.
- VESELÝ, Arnošt. 2013. "Conducting Large-N Surveys on Policy Work in Bureaucracies: Some Methodological Challenges and Implications from the Czech Republic." *Central European Journal of Public Policy* 7(2): 88–113.
- WEBER, Max. 1972. *Wirtschaft Und Gesellschaft. Grundriss Der Verstehenden Soziologie*. 5. vyd. Tübingen: Mohr Siebeck.
- WEIMER, David a Aidan R. VINING. 1999. *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- WELLSTEAD, Adam M. a Richard C. STEDMAN. 2010. "Policy Capacity and Incapacity in Canada's Federal Government." Cit. 15. května 2015 (<https://cfs.nrcan.gc.ca/publications?id=32598>).
- ZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ Č. 234/2014 SB. Praha: Poslanecká sněmovna.

## Autoři

*Jan Kohoutek* působí jako odborný asistent na Katedře veřejné a sociální politiky FSV UK se zaměřením na tematiku designu a implementace veřejných politik, aktivity a profilace veřejně-správních úředníků.

Kontakt: [kohoutek@fsv.cuni.cz](mailto:kohoutek@fsv.cuni.cz)

*Martin Nekola* působí jako odborný asistent na Katedře veřejné a sociální politiky FSV UK a zaměřuje se na metodologii veřejněpolitického výzkumu a evaluace veřejných programů. Z věcných politik se věnuje především drogové politice a politice trhu práce.

Kontakt: [nekola@fsv.cuni.cz](mailto:nekola@fsv.cuni.cz)