



Teorie byrokracie a postavení zaměstnanců veřejné správy

**Přednáška č. 7
David Špaček**

PVVSU – listopad 2006

[OBSAH]

- 1) POJEM BYROKRACIE
- 2) VYBRANÉ KONCEPTY
- 3) MOTIVACE PUBLIC / CIVIL SERVICE
- 4) MODEL Y ZAMĚSTNANOSTI
ÚŘEDNÍKŮ

[1) POJEM BYROKRACIE]

- MNOHOZNAČNÝ TERMÍN
- PRAXE VS. IDEÁL PRINCIPŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY
- NEJOBECNĚJI TŘI OKRUHY VÝZNAMŮ:
 - 1) POLITOLOGIE
 - vláda úřadů prostřednictvím jmenovaných nevolených úředníků závislých na legitimní autoritě
 - 2) SOCIOLOGIE A HISTORICKÉ VĚDY
 - racionální způsob řízení pomocí neosobních pravidel
 - nezbytný prostředek výkonu moci ve vysoce komplexní společnosti
 - 3) BĚŽNÝ USUS ... „RED TAPE“

1) POJEM BYROKRACIE

- NEMOC ORGANIZACÍ VEDOUcí K JEJÍ NEÚČINNOSTI ...

„Jakmile jsou formální struktury v určité oblasti lidské činnosti ustaveny, dochází v nich k rozvoji procesů, které je modifikují.“ (Keller)

- *Blau:*

„zapotřebí nikoli zrušit byrokraticky řízené organizace, nýbrž hledat stále účinnější formy jejich demokratické kontroly“

[1) POJEM BYROKRACIE]

■ FORMÁLNÍ ORGANIZACE

- umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem

- KELLER:

FO = pokusy o řešení téhož problému:

jak zajistit koordinaci společné akce a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob ..

rozvíjí se cestou pokusů a omylů

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) Max Weber

b) R. K. Merton

c) M. Crozier

d) L. von Mises

e) W. A. Niskanen

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) *Max Weber (1864 – 1920)*

- konstrukce **ideálního obrazu**
- východiskem historická srovnávací metoda
- „Vždycky, u každého jednotlivého historického případu, musíme zkoumat, jakým specifickým směrem působí byrokratizace právě v něm.“
- byrokracie = fenomén vynucený
objektivním vývojem společnosti
*„Rozhodující příčinou, proč se byrokratická organizace šíří, jsou její **technické přednosti před jinými formami organizace**. K nim se má byrokratický mechanismus asi tak, jako se má stroj k rukodělné nemechanizované výrobě.“*

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) Max Weber

PANSTVÍ

- = předpoklad, že příslušné osoby uposlechnou rozkazu jistého obsahu
- = sociálně psychologický vztah a zdroj poslušnosti
 - vztahuje se i k vládě a správě
 - v historii 3 druhy:
 - a) charismatické
 - b) tradiční
 - c) legální

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) Max Weber

CHARAKTERISTIKY MODERNÍ BYROKRACIE

a) princip právně vymezených úředních kompetencí

- pravidelných/kontinuálních/stálých činností k byrokratickému řízení daného útvaru
- příkazovací moci / donucovacích prostředků
- předepsané kvalifikace

Σ BYROKRATICKÝ ÚŘAD / PODNIK

- předpoklad pro odlidštění / nezaujatost / nestrannost
(požadavek rovnosti před zákonem)

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) *Max Weber*

CHARAKTERISTIKY MODERNÍ BYROKRACIE

b) princip úřední hierarchie a instančního postupu

„V plně rozvinutém typu je úřední hierarchie uspořádána monokraticky.“

„hierarchická nadřízenost neznamena ... zároveň oprávnění k tomu, aby si vyšší instance jednoduše přisvojila záležitosti instance nižší

c) princip založení činnosti na

- spisech
- odloučení kanceláře od soukromého bytu
- odloučení úřední činnosti od soukromého života
- oddělení úředních zdrojů a soukromého majetku

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) *Max Weber*

CHARAKTERISTIKY MODERNÍ BYROKRACIE

d) princip odborného vzdělání

e) princip zákonnosti na základě d)

→ **POSTAVENÍ MODERNÍHO ÚŘEDNÍKA**

1) úřední funkce je povoláním (CŽ)

2) úředník má specifický status + definitiva stavovské + sociální ohodnocení

3) „byrokratický úředník čistého typu bývá jmenován nadřízenou instancí“

„ustavení úředníka volbou modifikuje tuhost hierarchické podřízenosti“ + kvalifikaci

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) *Max Weber*

→ **POSTAVENÍ MODERNÍHO ÚŘEDNÍKA**

4) pobírá peněžitou odměnu a zaručenou penzi

„plat není v principu mzdou vyměřovanou podle výkonu“

5) kariérní postup

2) VYBRANÉ KONCEPTY

a) Max Weber

VÝCHODISKA FORMOVÁNÍ BYROKRACIE

- a) existence peněžního hospodářství a daní
- b) nárůstu správních úloh státu
- c) kvalitativní změny v činnosti správy

„společenský útvar kvantitativně přerůstá jistý rozsah, anebo kde dochází ke kvalitativní diferenciaci administrativních úkolů, takže je už těžké, aby správní funkci uspokojivě zastal kdokoli, na koho dojde řada, padne los nebo volba“

- vydržování stálé armády
- zavedení pravidelných daní
- státem organizovaná
 - justice
 - vzdělávací systém

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

a) Max Weber

nevylučoval deviace v praxi

- Jakmile je byrokracie jednou dokonale vybudována, patří k sociálním výtvorům nejtíže zničitelným.
- Často vede ke skrytě plutokratické distribuci moci.
- Byrokratická správa má vždy tendenci být správou s vyloučením veřejnosti... skrývá své vědění a své konání před kritikou, jak jen může...

VÝCHODISKEM KONCEPTU ALE NEUTRALITA

„byrokracie sama o sobě je jen obráběcí stroj, a ten se může upotřebit pro velice různé mocenské zájmy „

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

b) Robert King Merton (1910 – 2003)

- koncept byrokratických dysfunkcí
- záměry racionalizovat vs. organizační účinnost

„často právě ta opatření, která mají za úkol zvýšit účinnost organizací, vedou ve svých důsledcích nikoli ke zvýšení, nýbrž k poklesu efektivity jejich činností“

- nepopírá znaky weberiánské byrokracie, popírá účinnost některých z nich

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

b) Robert K. Merton

- každé jednání lze posuzovat

a) podle toho, čeho skutečně dosáhlo

(zaměření Webera), anebo

b) podle toho, čeho nebylo schopno

dosáhnout → OMEZENOST

BYROKRACIE V TENDENCI

K RITUALIZACI

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

b) Robert K. Merton

RITUALIZACE A PŘEMOSTĚNÍ CÍLŮ

- 1) Efektivní byrokracie vyžaduje spolehlivost reakce a přísné dodržování pravidel.
- 2) Oddanost pravidlům vede k jejich přeměně v cosi absolutního; přestávají být pojímána ve vztahu k souboru cílů.
- 3) To brání pohotovému adaptaci za zvláštních podmínek, které autoři obecných pravidel samozřejmě nemohli předvídat.
- 4) Tímto způsobem prvky, které obecně přispívají k efektivnosti, ve specifických případech plodí neefektivnost.

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

b) Robert K. Merton

RITUALIZACE A PŘEMOSTĚNÍ CÍLŮ

„úřední činnost se proměňuje v rituál, který nalézá své ospravedlnění a svůj smysl sám v sobě, instrumentální hodnota se stává hodnotou finální“

(NEJEN U JEDNOTLIVCŮ, ALE U INSTITUCÍ –
ILUZORNOST MANIFESTNÍCH CÍLŮ)

„výsledkem byrokratické virtuos ovládající
do všech podrobností pravidla procedur, který nedokáže
však pomoci jedinému klientovi“

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

c) Michel Crozier (1922+)

- „byrokratický fenomén“ - nutný doprovodný jev fungování formálních organizací a jejich snah po konformitě pro kooperaci
- byrokratický systém je systémem, který ztratil schopnost korigovat své vlastní fungování na základě informací o svých omylech
- byrokracie nemá silný dehumanizační potenciál – úředníci se s jejími principy naučili pohodlně žít a obratně jich využívat pro své cíle

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

c) Michel Crozier

– vliv NEOSOBNÍCH PRAVIDEL +
CENTRALIZACE D-M (= vzdalování kontroly)

- **čím více regulací**, tím více ztrácejí

a) nadřízení moc nad podřízenými →
kontrola souladu s normami

b) podřízení možnost nátlaku na své nadřízené
(nadřízení nemohou porušit pravidla ani na jejich
úkor, ani v jejich prospěch)

*„Ritualistický byrokrat se skrývá za předepsaná
pravidla jak ve vztahu vůči klientům, tak vůči
vlastní organizaci.“*

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

c) Michel Crozier

- na všech úrovních určitý prostor pro D-M tam, kde je aplikace existujících pravidel problematické →

OBLASTI NEJISTOTY – centra:

a) moci

b) meziosobních konfliktů

c) meziosobní závislosti v rámci stejných pozic

→ i zaměstnanci nižších úrovní mají moc –

především odborníci obtížně

kontrolovatelní nadřízenými

- moc neosobních pravidel

= prostor pro vyjednávání/vydírání

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

c) *Michel Crozier*

- k rituální proměně vedou kolegové v rámci stejných pozic - **součást skupinové strategie posílení vlastních pozic**

→ neexistují a v principu ani nemohou existovat zcela kontrolovatelné sociální systémy =
KONTINGENČNÍ PŘÍSTUP

„podobu dnešních organizací nelze odvodit z přísně racionálního plánu jejich případných zakladatelů, nýbrž je třeba je zkoumat jako produkt víceméně nesystematické obrany vůči živelným, neformálním praktikám členů organizací usilujících o zvýšení své vlastní moci, a to jak na úkor klientů, tak organizace samotné“

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

c) *Michel Crozier*

- *„dnešní struktury jsou produktem dřívějších vyjednávání, která probíhala za neustálých změn v konstelaci sil mezi jednotlivci, skupinami a organizací jako celkem. představují tedy jakési vcelku provizorní institucionalizace řešení problémů vyvolaných potřebou kooperace“*

2) VYBRANÉ KONCEPTY

d) *Ludvig von Mises (1881 – 1973)*

- porovnává byrokracii s tržním systémem
- „byrokratický management“ = plnění předpisů
- byrokracie prostředkem vlády v rozličných sférách lidské činnosti
- OPODSTATNĚNÍ BYROKRACIE
 - „Nemá smysl kritizovat úřednické pedantské dodržování rigidních pravidel a regulací. Tato pravidla jsou nevyhnutelná, nemá-li veřejná správa vyklouznout z rukou vysokých státních úředníků a zdegenerovat do systému, kde veškerou moc budou mít v rukou podřízení úředníci. Tato pravidla jsou kromě toho jediným prostředkem, jak nadřadit výkonu veřejné správy zákon, a tím ochránit občany před despotickou zvrůlí.“*

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

d) *Ludvig von Mises*

PROBLÉMOVÉ OBLASTI:

- expanze sfér, v rámci kterých je uplatňován byrokratický management

„nevyhnutelným následkem omezování osobních svobod, vnitřních trendů ekonomických a sociálních politik, směřujících k potlačení osobní iniciativy a nahrazování této iniciativy vládními zásahy“

- cíle nemohou být měřeny peněžními ukazateli a účetními metodami, JEN ROZUMEM

„Byrokratický management je metoda řízení uplatňovaná v oblasti správních vztahů, jejíž výsledek nemá na trhu peněžní hodnotu ... jejich hodnota nemůže být zjištěna tržními transakcemi a následně nemůže být vyjádřena v penězích.“

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

e) *William Arthur Niskanen Jr. (1933)*

- VS specifickým prostorem pro uplatňování *vlastních zájmů* byrokracie
- **hlavní komponenty funkce užitku vedoucího úředníka:** moc, peněžní příjem, pocit jistoty, zaměstnanecké požitky úřadu a patronství
- vztah byrokracie a parlamentu - **informační asymetrie:** „úřad v každém bodě poptávky zákonodárce svému živiteli udává výši nákladů, kterou je zákonodárce maximálně ochoten zaplatit (nikoliv z ceny za jednotku)“

[2) VYBRANÉ KONCEPTY]

f) KONCEPT VÁŠ

**OTÁZKY ŘEŠENÍ NEGATIVNÍCH
VLASTNOSTÍ SPOJENÝCH
S BYROKRACÍ?**

[3) MOTIVACE „PUBLIC/CIVIL SERVICE“]

OTÁZKY:

- 1) Jaká je definice motivace úředníků?
- 2) Jaký je ideální hodnotový referenční rámec motivace úředníků?
- 3) Jaký je skutečný hodnotový referenční rámec motivace úředníků?
- 4) Jaké jsou rozdíly v motivaci úředníků v různých institucionálních kontextech?
(státní správa x samospráva, vnitřní prostředí, vnější prostředí ...)

[3) MOTIVACE „PUBLIC/CIVIL SERVICE“]

Perry a White a ideální hodnoty v US PA teorii

- „an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions“
- MOTIV = psychologicky pocítovaný nedostatek nebo potřeba - **6 motivů**:
 - 1) „atrakce“ k procesu vytváření veřejných politik a k politice
 - 2) oddanost veřejnému zájmu
(smysluplné veřejné služby v rámci území)
 - 3) občanská povinnost
 - 4) sociální spravedlnost
 - 5) imperativ ochrany základních práv všech lidí žijících v rámci určitého teritoria (*compassion*) → sociální politika a humanitární hodnoty
 - 6) sebe-obětování pro službu jiným
(SROVNÁNÍ S FRANCIÍ A NIZOZEMÍM)

[3) MOTIVACE „PUBLIC/CIVIL SERVICE“]

Ideální hodnoty v ČR

ÚSTAVA

- ČR = demokratický právní stát založený na úctě k právům a svobodám člověka a občana - 1/(1)
- závazky mezinárodního práva - 1/(2)
- lid je zdrojem veškeré státní moci - 2/(1)
- státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon - 2/(3)
- požadavek šetrného využívání přírodních zdrojů a ochrana přírodního bohatství - 7
- zaručení samosprávy územních samosprávných celků

[3) MOTIVACE „PUBLIC/CIVIL SERVICE“]

Ideální hodnoty v ČR

ÚSTAVA

- Právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon. 79/(2)
- Soudci jsou při výkonu své funkce nezávislí. Jejich nestrannost nesmí nikdo ohrožovat. 82/(1)

LZPS

- Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. - 1
- Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu... 3/(1)
- Povinnosti mohou být ukládány toliko na základě zákona a v jeho mezích a jen při zachování základních práv a svobod. 4/(1)

[3) MOTIVACE „PUBLIC/CIVIL SERVICE“]

Ideální hodnoty v ČR

LZPS

- Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno. 10/(1)
- Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života. 10/(2)
- Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě. 10/(3)
- Státní orgány a orgány územní samosprávy jsou povinny přiměřeným způsobem poskytovat informace o své činnosti. Podmínky a provedení stanoví zákon. 17/(5)

[3) MOTIVACE „PUBLIC/CIVIL SERVICE“]

Ideální hodnoty v ČR

ZÁKON Č. 312/2002 Sb.

- základní povinnosti úředníka - § 16 a § 18 zákona
(plná účinnost od 1. 1. 2003)

ZÁKON Č. 218/2002 Sb.

- především část IV (§ 61 až 69 násl.) zákona
(DOSUD NEÚČINNÉ)

[4) Modely právního postavení úředníků]

- KARIÉRNÍ SYSTÉM
- POZIČNÍ SYSTÉM

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice]

- zaměstnanci VS v různých státech organizováni různě
- různorodost v zásadě trojí - týká se:
 - kategorií zaměstnanců veřejné správy
 - správních úrovní (stupňů)
 - různých sektorů v rámci veřejné služby

Pomahač, Vidláková: *"vývoj státní služby a její reformy v rámci EU značně heterogenní a jen stěží lze uvažovat o nějaké výraznější konvergenci směřující k jednotnému systému státní služby"*

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice]

Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. Maastricht: EIPA 2001

- kariérový systém státní služby v r. 2001 stále převládajícím systémem v tehdejší "patnáctce"
- tradiční kariérový systém aplikován v devíti zemích: Belgii, Francii, Irsku, Lucembursku, Německu, Portugalsku, Rakousku, Řecku a Španělsku
- zbývajících 6 systém smíšený

4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice

K vyhodnocení bylo tradičního kariérního systému použito těchto prvků:

- přijímání jenom na nástupní pozice
- speciální právní požadavky (diplomy) pro speciální kariéru
- maximální věkový limit
- neuznává se profesní zkušenost mimo veřejný sektor
- odměňování je upraveno zákonem
- automatický platový postup na základě seniority (služebního stáří)
- postup upraven zákonem
- definitiva
- penzijní systém upraven zákonem
- specifická disciplinární právní úprava

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice]

Hodnotící prvky pro systémy s jinými strukturálními prvky

- přijímání i na vyšší pozice
- pro speciální místo se požadují speciální dovednosti
- není stanoven maximální věkový limit
- uznává se předchozí profesní zkušenost i mimo veřejný sektor
- odlišený a / nebo individuální plat
- neexistuje automatický platový postup
- není stanoven systém postupu
- není zaručena definitiva
- penzijní systém není upraven zákonem
- variabilní disciplinární právní předpisy

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice a integrace]

Výbor ministrů Rady Evropy

- Doporučení R(2000)6e

"on the status of public officials in Europe"

- základní předpoklady systematičtější právní úpravy úředníků
- ZDE

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice a integrace]

Crema, G. *Civil Service Reform in Europe* (2003)

- harmonizace civil service
 - vytvořením standardní organizační struktury
 - přijetím obecně sdílených principů
 - konvergencí **HRM**
- navrhovaná opatření:
 - před přijetím nové legislativy, která je orientovaná na metody managementu soukromého sektoru, důkladně zvážit její dopady

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice a integrace]

Crema, G. *Civil Service Reform in Europe*

- navrhovaná opatření*:
 - princip subsidiarity ve smyslu ECHMS
 - jasnější hranice mezi politickou sférou a VS
 - členské státy by měly navýšit finanční zdroje pro školení úředníků na národní, Evropské a mezinárodní úrovni
 - umožnit výměnu zaměstnanců mezi veřejným a soukromým sektorem

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice a integrace]

Crema, G. *Civil Service Reform in Europe*

konvergence HRM na těchto principech:

- předvídání zaměstnanosti a požadavků na kvalifikaci
- přijímání na základě jasně definovaných požadavků - „precise job descriptions“
- řízení profesní dráhy - zabezpečení flexibility a mobility, povyšování na základě zásluh (merits) a individuálních hodnotících rozhovorů, než na počtu odsloužených let

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice a integrace]

**Crema, G. *Civil Service Reform in Europe*
konvergence HRM na těchto principech:**

- diversifikace systémů zaměstnání → jak
 - a) „permanent civil servants“ tak i
 - b) „people employed on a contractual basis“, a to na dobu neurčitou i určitou
 - c) „socially assisted posts“
- nová organizace práce
 - flexibilní hodiny práce
 - management změn
 - řízení vyjednávání s odbory

[4) Modely právního postavení úředníků = různá tradice a integrace]

**Crema, G. *Civil Service Reform in Europe*
konvergence HRM na těchto principech:**

- diversifikace tří typů chování úředníků:
 - ilegální chování
 - neetické chování
 - nepatřičné jednání
(v rozporu s konfencemi nebo obvyklými praktikami)

[4) Modely právního postavení úředníků a ČR]

zákon č. 312/2002 Sb.

- Na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků se vztahuje zákoník práce, nestanoví-li tento zákon jinak. § 1/(2)
- Tento zákon se nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku
 - a) zařazené v jeho organizačních složkách
 - b) zařazené jen v jeho zvláštních orgánech
- Úředník = zaměstnanec ÚSC podílející se na výkonu správních činností zařazený do orgánu typu **obecní/kr. úřad**
- Uzavření pracovní smlouvy se zájemcem o uzavření pracovní smlouvy musí obecně předcházet **veřejná výzva** k přihlášení zájemců. Neplatí pro
 - pracovní poměr na dobu určitou (omezení § 10)

[4) Modely právního postavení úředníků a ČR]

zákon č. 312/2002 Sb.

- Výběrové řízení je podmínkou pro - § 7/(1)
 - a) jmenování do funkce vedoucího úřadu
 - b) vedoucího úředníka (tajemník / starosta / ředitel KÚ)
 - c) vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného v orgánu typu OÚ/KÚ (obce II a III a statutární města a jejich části)

[4) Modely právního postavení úředníků a ČR]

zákon č. 218/2002 Sb.

- Služba se vykonává ve služebním poměru. Služební poměr se zakládá k České republice na základě jmenování na služební místo v oboru služby. - § 28
- Základním druhem služby podle tohoto zákona je služba na dobu neurčitou. - § 29
- Ke jmenování do služby musí fyzická osoba splňovat předpoklady uvedené v § 17 odst. 1, úspěšně vykonat úřednickou zkoušku a být způsobilá seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právními předpisy o utajovaných informacích (je-li požadováno). Do služby nelze jmenovat fyzickou osobu, u které nelze prokazatelně předpokládat, že bude ve službě dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky a řádně vykonávat službu. - § 30/(1)

[4) Modely právního postavení úředníků a ČR]

zákon č. 218/2002 Sb.

- Na volné služební místo se obecně koná výběrové řízení. To neplatí, postupuje-li se podle § 52, nebo jedná-li se o služební místo zařazené ve stejné platové třídě, jako bylo služební místo, z něhož byl státní zaměstnanec zařazen mimo službu. - § 31/(2)
- Služební slib: "Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby se budu řídit ústavními zákony, dalšími zákony, právními předpisy České republiky, mezinárodními smlouvami, jimiž je Česká republika vázána, a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě a nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance.,,
(§ 34 dosud neúčinný)

[4) Modely právního postavení úředníků a ČR]

zákon č. 218/2002 Sb.

- Volná služební místa se obsazují přednostně státními zaměstnanci z příslušného oboru služby zařazenými mimo službu (§ 31 odst. 2 věta první a odst. 3). - 2. věta § 52.
- Skončení služebního poměru i z těchto důvodů (§ 55):
 - z důvodu organizačních a úsporných opatření, jejichž důsledkem je snížení počtu státních zaměstnanců
 - jestliže státní zaměstnanec podle výsledku dvou po sobě jdoucích služebních hodnocení nevykonává řádně službu

"Prvky moderního personálního řízení (vzhledem k dědictví minulosti) se ve veřejné správě prosazují obtížně a poměrně pomalu a to i přesto, že některé úřady v tomto směru učinily první významné kroky." (Leštinská)