



S Stát
ve formě

#Konkurenceschopný

60 % – tolik vysokoškolsky vzdělaných lidí (25 až 40 let) nepovažuje práci ve státní správě za atraktivní. Odrazuje je nízká prestiž a špatná pověst úřadů. Platově si vysokoškoláci ve veřejném sektoru pohorší o 20 % oproti soukromému.

Kde je problém?

1. Platy státních zaměstnanců nejsou konkurenceschopné.

Zatímco odměňování většiny administrativních pracovníků ve státní správě je srovnatelné se soukromým sektorem, u odborných pozic stát výrazně zaostává. Průměrná mzda vysokoškolsky vzdělaného zaměstnance v soukromém sektoru činí 78 tisíc korun, zatímco ve veřejné sféře je to přibližně o pětinu méně – 61 tisíc korun.

U odborných profesí jsou rozdíly ještě výraznější. Ajtáci, právníci, analytici nebo účetní si v soukromém sektoru vydělají průměrně o 30 tisíc korun více než ve veřejném sektoru. Zatímco průměrný plat těchto profesí se ve veřejné sféře pohybuje kolem 50–60 tisíc korun měsíčně, v soukromých firmách běžně dosahuje 80–90 tisíc korun.

Stát může tyto rozdíly kompenzovat jen částečně. Například pomocí nástroje, jako je klíčové služební místo, které umožňuje navýšit plat u vybraných pozic. Jde však o výjimky, ne o systémové řešení.

2. Peníze na platy nejsou rozdělovány na základě skutečných potřeb úřadů.

Pro přidělování prostředků danému úřadu by měla být rozhodující tzv. systemizace – vládou každoročně schválený přehled, kolik a jakých pracovních míst stát skutečně potřebuje. V praxi ale obvykle rozhodují spíše politické dohody a vliv jednotlivých ministrů, nikoli objektivní vyhodnocení personálních potřeb úřadu.

3. Stejně tabulky pro všechny. Bez ohledu na odbornost i trh práce.

Programátoři, právníci, ekonomové i personalisté jsou ve státní správě odměňováni podle jedné platové stupnice. Systém tak nebere v úvahu, že některé profese jsou na trhu práce výrazně žádanější a lépe placené než jiné. Aby úřady odborníky vůbec získaly, dorovnávají základní plat osobními příplatky. Ty už pak ale neslouží původnímu účelu – jako odměna za individuální výkon.

4. Plat úředníků roste bez ohledu na pracovní výkon.

Ve státní správě se platy automaticky zvyšují podle počtu odpracovaných let – tzv. platových stupňů. Tento růst trvá až 32 let, během nichž může základní plat vzrůst zhruba o polovinu, a to bez ohledu na pracovní výsledky. Na maximální možný tarifní plat dnes dosahuje přibližně čtvrtina úředníků. Kvůli tomu často nezbyvají prostředky na motivační odměny pro ty nejvýkonnější.

i Protože stát neeviduje, nebo minimálně neposkytuje informace o odměňování svých zaměstnanců podle profesí, které vykonávají (legislativci, programátoři...), musíme se v tomto dokumentu spokojit s informacemi za veřejný sektor, a nemůžeme být v příkladech nekonkurenceschopnosti přesnější (například hovořit jen o státní službě).

i Klíčové služební místo. Nástroj pro výjimečné navýšení platu ve státní správě. Lze ho využít jen výjimečně pro nepostradatelné nejodbornější zaměstnance. Přiznává se na rok, takže zaměstnanec nemá jistotu, že o kompenzaci nepřijde.

5. Stát neví, za co a kolik lidem skutečně platí.

Existuje sice tzv. Katalog správních činností (rozsáhlý seznam stovek pracovních činností), ten však není provázaný s profesemi na trhu práce. Mnohé pozice stát vůbec nevyužívá a jiné využívá nekonzistentně – stejná profese je totiž často přiřazena do různých kategorií, což vede k rozdílnému odměňování lidí se stejnou náplní práce. Stát navíc soustavně neviduje, jaké odměny za dané činnosti skutečně vyplácí. Výsledkem je, že postrádá klíčové informace nezbytné pro vytvoření férového a konkurenceschopného systému odměňování.

6. Stát neumí hledat a udržet talenty.

Veřejná správa dnes aktivně nevyhledává vhodné kandidáty, ani účinně nepropaguje volná místa. Evidence obsazovaných služebních míst je sice veřejně dostupná, ale působí nepřehledně a uživatelsky nepřívětivě. Ke strategickému obsazování pozic – například za pomoci externích odborníků – dochází ve státní službě jen výjimečně. HR oddělení jsou ve srovnání se soukromým sektorem často podhodnocená a personálně poddimenzovaná, takže nemají kapacitu věnovat se dlouhodobému řízení a rozvoji zaměstnanců. A chybí i motivační nástroje: stát mj. v rámci úspor omezuje zaměstnanecké benefity a cíleně nepracuje ani se stážísty.

i Stáže ve státní správě jsou zpravidla neplacené a neveřejné, což výrazně omezuje přístup pro studenty bez stabilního finančního a rodinného zázemí. V Česku chybí státní kariérní program typu britského Fast Stream, který by mladým lidem umožnil projít státní správou napříč úřady, osvojit si klíčové dovednosti a získat motivaci zůstat ve veřejné službě. (Výjimkou je Diplomatická akademie na Ministerstvu zahraničních věcí.)

Jak to změnit?

1. Otevřete státní správu talentům a odborníkům. Nabídněte jim kariérní a platový růst.

Stát musí aktivně oslovovat a rozvíjet schopné lidi – jak absolventy, tak zkušené experty. Musí být konkurenceschopným zaměstnavatelem: nabídnout jasně definovaný kariérní a platový růst, jít příkladem v oblasti benefitů a vstřícnosti k pečujícím i dalším znevýhodněným skupinám obyvatel. Kvalifikaci uchazečů nesmí posuzovat pouze podle titulů, ale podle skutečných schopností.

- Vytvořit přehledný, vizuálně atraktivní a uživatelsky přívětivý státní kariérní web.
- ~~Automaticky uznávat diplomy ze zahraničních univerzit (zrušit nostrifikaci).~~
- Zrušit požadavek na vysokoškolské vzdělání jako podmínku pro vyšší platové třídy.
- ~~Zajistit kariérní postup i pro experty, ne pouze pro manažery.~~
- Navázat platový růst také na odbornou kariéru, nejen na tu manažerskou.
- Zavést placený stážistický program, který absolventům otevře cestu k rychlejšímu postupu a lepší nástupní pozici.

i Od ledna 2025 je alespoň částečně možné udělit výjimku.

i Od ledna 2025 je již odborná kariéra ukotvena v zákoně.

i Viz britský Fast Stream či česká Diplomatická akademie.

2. Zaveďte přehlednou klasifikaci prací, která odpovídá realitě i trhu.

Státní správa potřebuje přehlednou typologii profesí, která umožní srovnat pracovní pozice s obdobnými profesemi v soukromém sektoru – a to včetně jejich tržního ocenění. Využít lze např. již existující typologii CZ-ISCO, kterou stát používá pouze pro statistické účely a řadu svých profesí do ní navíc zařazuje chybně – podle typologie CZ-ISCO nezaměstnává např. ani jednoho správce databáze nebo experta na marketing, přestože v úřadech tyto profese reálně působí.

- Zjednodušit Katalog prací (a správních činností) a sladit ho s typologií profesí používanou i v soukromém sektoru.
- Přiřadit jednotlivým profesím objektivní hodnotu jako podklad pro výpočet rozpočtu na platy státních zaměstnanců.

3. Změňte pravidla pro určení platu – odměňujte výkon, ne jen praxi.

Stanovení platu musí být flexibilnější. I základní plat musí být atraktivní a musí vycházet z odpovědnosti a výkonu, ne jen z dosažených titulů a počtu odpracovaných let. Současné tabulky odměňují především formální kritéria, ne skutečnou hodnotu práce. Osobní příplatky mají motivovat, ne kompenzovat chyby systému. Nastavte systém, který bude férový a konkurenceschopný už v základu.

- Nahradit platové stupně podle odpracovaných let kariérním řádem založeným na prokázaných dovednostech (např. junior/senior).
- Umožnit na základě přezkoumatelného služebního hodnocení flexibilně zvyšovat a snižovat plat, a to i výrazně.
- Omezit nesystémové výjimky v odměňování (např. výjimeční odborníci, klíčová služební místa jen pro konkrétní profese či mimořádný platový růst – tzv. „žabákování“)

i Od ledna 2025 je již odborná kariéra ukotvena v zákoně.

4. Rozpočet na platy sestavte předvídatelně a objektivně.

Výši rozpočtu určujte podle počtu a typu schválených pracovních míst (tzv. systemizace), ne podle výsledků politických dohod. Zajistěte, aby rozpočet pokrýval nejen základní platy, ale i odměny za výkon a odbornost.

- Stanovit rozpočet podle toho, kolik lidí na jakých pozicích má úřad skutečně zaměstnávat.
- Pravidelně „hodnotu“ pozic valorizovat, nebo ji navázat na platy ústavních činitelů či jiný ukazatel.