



**S** Stát  
ve formě

# #Profesionální

Český stát má přes 150 různých úřadů, které soutěží o zaměstnance. Místo toho by měl mít jednotné řízení personální politiky, které by zajistilo její kvalitu a efektivně využilo odborníky.

# Kde je problém?

## 1. Ochrana úředníků před politickými vlivy nefunguje.

Úředníci by měli rozhodovat podle zákona, ne podle přání politiků. To je důležité pro důvěru občanů v právní stát. Rozdělování dotací či vyhlašování zakázek se musí řídit pravidly, která budou spravedlivá a budou platit pro všechny.

Systém dosud fungoval jako bludiště. Úředníky chránil před vlivem politiků svou složitostí. Bylo tak náročné postihnout či propustit úředníky i v opodstatněných případech.

Proto byla zřízena služební komise jako nezávislý orgán, který může rychle posoudit, zda je postih úředníka oprávněný. Díky tomu se personální procesy zrychlily a zjednodušily. Hlavním problémem však zůstává skutečnost, že služební komise zatím nemá všechny pravomoci, aby tuto ochranu mohla plně zajistit.

## 2. Stát nemá jednotnou personální politiku.

Český stát nemá ucelenou strategii, jak získat a udržet kvalitní zaměstnance. Místo toho každý ze 149 služebních úřadů hledá své právníky, ekonomy, analytiky či programátory individuálně. Tím mezi sebou soutěží a přetahují si stejné odborníky. Ani vedení státní služby nedokáže účinně koordinovat, kde jsou odborníci právě nejvíc potřeba. Menší úřady si navíc často nemohou vybudovat kvalitní IT, právní nebo analytické týmy, natož zaměstnávat excelentní personalisty, kteří by dokázali odborníky dále rozvíjet. Výsledkem je, že stát plýtvá nejen finančními prostředky, ale i talentovanými lidmi.

## 3. Pro personální řízení státní služby chybějí nejvyššímu tajemníkovi klíčové pravomoci.

Vedení státní služby nemá dostatečné pravomoci, aby mohlo efektivně řídit personální politiku celého státu alespoň v klíčové oblasti nejvyššího managementu. Nejvyšší státní tajemník tak nemůže zajistit kvalitu a rozvoj manažerských dovedností ani u nejvyšších úředníků, jako jsou vrchní ředitelé.

I když se jeho vliv na státní tajemníky, personální ředitele ministerstev, posílil, stále nemůže rušit jejich interní pravidla, a to ani když jsou v rozporu s pravidly, která vydává on sám. Také nemůže podle potřeb státní služby měnit systém odměňování úředníků nebo kariérního postupu, který je spojen s růstem platů. Tyto změny vždy musí navrhnout Ministerstvo práce a sociálních věcí. To je velký rozdíl například oproti Ministerstvu obrany nebo vnitra, která si pravidla pro odměňování vojáků a policistů z velké části určují sama.

#### 4. Personalisté ve státní správě se musí věnovat byrokracii místo rozvoji lidí.

Personální práce ve státní správě je příliš byrokratická a plná složitých procesů. Dlouho se například při hodnocení a náboru úředníků zaměřovala převážně na jejich znalosti, nikoli na skutečné dovednosti a schopnosti.

Hodnocení manažerů navíc nezahrnuje zpětnou vazbu od kolegů ani podřízených. To snižuje jeho vypovídací hodnotu a brání manažerům v efektivním rozvoji.

Chybí také jasný kariérní řád, který by na základě požadovaných dovedností stanovil, co se od dané pozice očekává a jaká jsou kritéria pro výběr či možnosti rozvoje a také alternativní cesty mimo manažerskou dráhu.

Současný systém totiž často tlačí zaměstnance do manažerských pozic, protože jsou jako jediné spojené s vyšším platem i prestiží. To vede k tomu, že stát nevyužívá naplno potenciál specialistů, kteří se ocitnou v manažerských rolích a jsou zahlceni administrativou. Když se v manažerských rolích upozadují důležité dovednosti, omezuje se tím i rozvoj podřízených.

**i** V roce 2025 prošel služební zákon významnou reformou, která má systém zefektivnit. Její dopady se však teprve ukáží.

#### 5. Stát neví, kolik má programátorů ani kolik jim platí.

Chybí totiž jednotná evidence. Některé údaje jsou sice shromažďovány centrálně, ale většinu důležitých informací si jednotlivé úřady vedou samostatně – často v nekompatibilních a zastaralých systémech. Údaje jsou roztříštěné a stát pak nedokáže posoudit, zda je daná pozice pro jeho fungování klíčová, či nikoliv.

V praxi to znamená například to, že Ministerstvo financí ví, kolik komu vyplácí, ale už neví, jakou práci daný úředník vykonává. Ministerstvo vnitra naopak zhruba eviduje, co kdo dělá, ale už neví, kolik za to bere. A propojit tyto informace navzájem prakticky nelze. Stát tak eviduje, že určitý počet lidí působí v oblasti IT nebo práva, ale už nedokáže říct, kolik z nich je programátorů nebo legislativců, natož kteří z nich jsou nepostradatelní seniorní zaměstnanci.

Navíc pokud je potřeba začít centrálně sledovat cokoli nového – třeba i drobnost – často to vyžaduje změnu zákona. A to celý systém řízení státu ještě víc komplikuje.

# Jak to změnit?

## 1. Svěřte služební komisi pojistky, které zajistí neutralitu státní služby.

Aby mohla být personální práce ve státní správě pružnější, potřebuje systém pojistky, které při nemístném politickém tlaku rychle sepnou (což soudy nezajistí). Proto je klíčové zřídit nezávislou služební komisi, která bude moci přezkoumat personální postihy a organizační změny a případně zrušit ty, které uzná za politicky motivované.

- Zřídit nezávislou služební komisi, která bude chránit nejvyšší management státní služby před politicky motivovanými kárnými postihy.
- Umožnit nejvyššímu managementu státní služby efektivně se bránit proti účelově negativnímu hodnocení jejich práce u služební komise.
- Umožnit služební komisi nezávisle posoudit a případně zrušit organizační a personální změny v úřadu z hlediska zákonnosti a účelovosti.

## 2. Zaveďte princip jedné státní služby minimálně pro top management a klíčové experty.

Státní správa trpí svou roztržičností. Úřady si mezi sebou konkurují a chybí jim zdroje na rozvoj talentů, včetně nejlepších manažerů. Proto je zásadní zavést princip "jedné státní služby", a to zejména pro nejvyšší manažery a klíčové specialisty. Znamená to dát nejvyššímu státnímu tajemníkovi pravomoc skutečně řídit personální politiku celého státu a efektivně využívat jeho klíčové experty.

- Personálně posílit sekci pro státní službu.
- Podřídit nejvyššího státního tajemníka přímo premiérovi.
- Dát sekci pro státní službu pravomoc nastavovat pravidla odměňování státních úředníků (změna kompetenčního zákona a přesun agendy z MPSV).
- Převést pravomoc jmenovat a odvolávat státní tajemníky z vlády na nejvyššího státního tajemníka.
- Umožnit nejvyššímu státnímu tajemníkovi rušit služební předpisy úřadů přímo (nyní může pouze navrhnout zrušení soudem).
- Svěřit nejvyššímu státnímu tajemníkovi organizaci výběrových řízení na nejvyšší manažery úřadů a také odpovědnost za jejich rozvoj.
- Svěřit nejvyššímu státnímu tajemníkovi odpovědnost za profesní rozvoj klíčových expertů, včetně koordinace využití jejich kapacit.

**i** Například zavedením systému klíčových služebních útvarů.

### 3. Modernizujte nástroje HR politiky.

Personální práce ve státní správě se musí zaměřit více na lidi a méně na byrokracii. Nástroje pro nábor, hodnocení, odměňování i řešení problémů musí být snadno použitelné a zaměřené na kvalitu odvedené práce. Měly by také umožňovat poučit se z chyb a podporovat další rozvoj zaměstnanců. Zároveň musí mít státní správa jasný plán, jak motivovat specialisty k postupu v odborné kariéře a netlačit je do manažerských pozic jen kvůli vyššímu platu.

- ~~Umožnit realizaci výběrových řízení moderními metodami (jako assessment centra) a za účasti specialistů (např. psychologů).~~
- ~~Zavést u představených hodnocení manažerského výkonu jako klíčovou součást služebního hodnocení.~~
- ~~Zaměřit hodnocení úředníků na kvalitu jejich práce, ne jen na znalosti.~~
- ~~Zjednodušit systém vyvozování důsledků za pochybení úředníků. Zároveň ale zajistit, aby nejvyšší manažeři nebyli postihováni z politických důvodů.~~
- Zavést hodnocení manažerů, které zohlední názory nadřízených, podřízených i kolegů.
- Vytvořit kompetenční profily pozic ve státní službě a plán, jak představené, kteří se chtějí profilovat především jako odborníci, metodici apod., a ne jako manažeři se vši personální prací okolo nich, postupně převádět do kariérní větve pro odborníky.

**i** Například metodu 360° využívá u seniorních zaměstnanců Francie, Estonsko nebo Irsko.

### 4. Zajistěte přístup ke klíčovým datům o státní správě.

Stát nelze efektivně řídit bez úplných a snadno dostupných informací o tom, kolik lidí ve státní správě pracuje, kdo jsou, jakou mají kvalifikaci a pracovní historii, jaké mají platy, jaká je jejich náplň práce... Bez těchto dat nelze nastavit funkční řízení úřadu a spravedlivé odměňování.

- Zajistit, aby byly personální, spisové a další provozní systémy vzájemně kompatibilní – pokud nebude zaveden jednotný systém pro celou státní správu.
- Přizpůsobit tyto systémy pro analytické účely – aby evidovaly a sdílely potřebná, propojitelná data, umožňovaly tvorbu přehledů (dashboardů) a pracovaly s údaji v potřebných formátech.
- Zajistit, aby vedení státní služby mělo k těmto údajům přímý přístup.
- Přesunout technické detaily o podobě informačních systémů ze služebního zákona do podzákoných předpisů, které lze pružněji měnit a přizpůsobovat.