

## Princip jedné státní služby

Moderní a efektivní státní správa vyžaduje jednotné řízení, ne desítky soupeřících zaměstnavatelů, kteří na rozvoj talentů a top manažerů nemají kapacity.

### Popis problému

Navzdory tomu, že Česko má svého superúředníka, nelze říct, že by mělo jednu jemu podřízenou státní službu. Stávající legislativní a organizační nastavení státní služby neumožňuje superúředníkovi garantovat kvalitní nábor a profesionální rozvoj úředníků, a to ani pro těch pár klíčových top manažerů a expertů. Česko má takových státních služeb až 162, protože tolik je služebních úřadů (nejméně však 31, protože tolik je ústředních správních úřadů; některé jen o desítkách zaměstnanců).<sup>26</sup> Ty mezi sebou nemusí sdílet informace, talenty ani nástroje, naopak o ně soupeří. Kvůli tomu nemají možnost rozvíjet klíčové top manažery ani experty.

Nejvyššímu státnímu tajemníkovi chybí do skutečného superúředníka pro modernizaci státní služby kompetence zejména k určování závazných pravidel v oblasti odměňování úředníků a skutečnému řízení oblasti HR<sup>27</sup> za celou státní službu. Chybí mu ale i dostatek informací (ty, pokud se sbírají, jsou roztroušené po jednotlivých nedostatečně spolupracujících úřadech a často ani nejdou spojit; přičemž superúředník z nich vidí jen část). Řadu potřebných kompetencí a informací totiž drží kromě Sekce pro státní službu především ministerstvo financí a ministerstvo práce a sociálních věcí.<sup>28</sup>

Tento nedostatek centralizace a koordinace vede k plýtvání zdroji a mrhání potenciálem. Těžko se pak divit, že 70 % Čechů považuje státní správu za byrokratickou, pomalou a nevstřícnou, a lepší názor na ni nemají ani sami úředníci.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Ministerstvo vnitra. Seznam služebních úřadů 2024. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/seznam-sluzebnich-uradu.aspx>  
Kompetenční zákon.

<sup>27</sup> Z angličtiny *human resources* – lidské zdroje.

<sup>28</sup> Analýza zákona o státní službě se zaměřením na oblast personálních procesů. 2022. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/analyza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>.

<sup>29</sup> Průzkum NMS Market Research. Vnímání státní správy pro Aspen Institute CE. 2021. Dostupné z: [https://www.aspeninstitutece.org/wp-content/uploads/aspen-media/2021/06/NMS\\_Vnimani-statni-spravy\\_2021-06-18.pdf](https://www.aspeninstitutece.org/wp-content/uploads/aspen-media/2021/06/NMS_Vnimani-statni-spravy_2021-06-18.pdf).

## Navrhované řešení

Doporučujeme zavést princip jedné státní služby, k němuž už nakročila novela zákona o státní službě účinná od ledna 2025, když přesunula nejvyššího státního tajemníka z Ministerstva vnitra na Úřad vlády přímo pod premiéra a podřídila mu kromě hodnocení i jmenování a odvolávání resortních státních tajemníků. Abychom dosáhli principu jedné státní služby, Úřad vlády, respektive Sekce pro státní službu, musí mít gesci nad její HR politikou, včetně systému odměňování státních zaměstnanců. Za tím účelem musí být Sekce vybavena personálně i přístupem k potřebným informacím a kompetencemi k vyhledávání, organizaci náboru a podpoře rozvoje top manažerů a klíčových expertů, a to ve prospěch a k využití celou státní správou. Klíčových expertů je málo a není efektivní, když je státní správa nesdílí.<sup>30, 31</sup>

## Dopad

Soupeření o zaměstnance i rozpočet a nesdílení informací mezi státními úřady vede jen k plýtvání zdroji a potenciálem zaměstnanců. Když se odpovědnost i potřebné kompetence svěří nadresortnímu Úřadu vlády a zachová se klíčový hlas příslušného resortu, lze očekávat profesionalizaci výběru a náboru top manažerů a zkvalitnění jejich rozvoje i profesionálnější péči o klíčové experty. Kvalitnější top manažeři, navíc v péči jednoho profesionálního místa, pak budou dále zkvalitňovat personální politiku na jednotlivých úřadech. Centralizace péče o experty pomůže budování profesních komunit napříč státní správou a rozvoji jejich know-how.

## Doporučení

- **Sjednotit odpovědnost za kvalitu státní správy s potřebnými kompetencemi na Úřadu vlády**

Do dvou let od nástupu do funkce vláda novelizuje kompetenční zákon tak, aby vedení státní služby mělo v gesci právní předpisy, které upravují fungování a řízení státní správy (zejm. systém odměňování).

- **Centralizovat nábor a rozvoj manažerů a klíčových expertů**

Nábor top manažerů státní správy, jako jsou vrchní ředitelé, státní tajemníci a vedoucí úřadů, bude organizovat Úřad vlády. Ten má být také zodpovědný za jejich vzdělávání a rozvoj, stejně jako má být zodpovědný za rozvoj, efektivní využití a udržení klíčových expertů nepostradatelných pro celý stát. Do roka od nástupu do funkce vláda schválí plán náboru a péče o experty Sekce pro státní službu a zahájí jeho realizaci v rámci aktuálních kompetencí vedení státní služby. Do dvou let také vláda upraví právní předpisy (zejm. zákon o státní službě a jeho prováděcí předpisy).

<sup>30</sup> Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě. 2018. Zejm. str. 38–44, 87–91, 152–153. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/analiza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>.

<sup>31</sup> Viz například Senior Leadership Committee. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-leadership-committee/senior-leadership-committee-terms-of-reference#role>.

- **Sjednotit personální systémy státu**

Do roka od nástupu do funkce vláda umožní vedení státní služby přístup ke všem potřebným údajům v personálních a podobných systémech služebních úřadů a umožní flexibilně rozhodovat o tom, která data se evidují a v jaké podobě. Praktická plná realizace bude ale vyžadovat více času (bude vyžadovat nejméně změnu zákona o státní službě a zákoníku práce).