

Přepis rozhovoru s respondentem: Petr Špirhanzl, bývalý státní tajemník Úřadu vlády ČR (duben 2015–duben 2025)

(datum rozhovoru: 26. 2. 2026)

Přepis je součástí obsáhlé série rozhovorů Aspen Institute Central Europe o státní správě v rámci projektu Efektivní řízení státu.

Projekt je realizován s podporou Aliance pro moderní stát, z.s., a za spolupráce s organizacemi: Lobbio, z.s., Stát ve formě, České priority z.ú., Česko.Digital z.ú.

Na přepis se vztahují veškerá autorská práva a Aspen Institute Central Europe o.p.s. si vyhrazuje veškerá práva na jeho šíření a distribuci. Na přepisy i na samotnou analýzu je možné se odkazovat a použít citace za předpokladu řádného označení zdroje.

Rozhovory jsou strukturovány následujícím způsobem:

- V úvodní části se rozhovory zabývají spíše „lifestyle“ otázkami, určenými pro propagaci projektu i pro laickou veřejnost. Rozhovor byl v této části snímán kamerovým záznamem, jehož vybrané pasáže budou dostupné na sociálních sítích.
- Následně rozhovor přechází do analytické části, která má výrazně odbornější charakter. Rozhovor byl zaznamenáván pouze na diktafon za účelem zachycení mluveného slova pro přepis.

Text rozhovoru prošel jazykovou a stylistickou úpravou.

Úvodní shrnutí:

Tento přepis rozhovoru s Petrem Špirhanzlem představuje souhrn zkušeností a úvah o řízení personálu a fungování Úřadu vlády České republiky. Hlavními tématy jsou role státního tajemníka, personální politika a stabilita zaměstnání, nábor a udržení kvalifikovaných pracovníků, systém odměňování a hodnocení výkonu a zachování kontinuity úřadu při střídání vlád. Rozhovor kombinuje konkrétní praktické příklady s návrhy systémových změn a reflexí dopadů novelizací služebního zákona. Pozornost je věnována

také předávání know-how mezi generacemi, vnitřní kultuře úřadu a bariérám, které odrazují talenty od vstupu do státní správy. Text nabízí přímé postřehy o napětí mezi vedoucím úřadu a státním tajemníkem a o administrativních překážkách v personálních rozhodnutích.

Lifestyle část:

Redakce: *Jak byste jednoduše popsal, co je úkolem státního tajemníka na Úřadu vlády a čím se to liší od ostatních pozic? O čem ta funkce je?*

Respondent: V prvé řadě je úkolem státního tajemníka řídit se zákonem o státní službě, který se týká státních zaměstnanců ve službě. Tady vzniká první disproporce oproti běžnému tajemníkovi na ministerstvu: tam ministr po svém nástupu a „rozkoukání se“ předá pravomoci státnímu tajemníkovi, a to včetně řízení zaměstnanců pod zákoníkem práce. Takže tam řídí veškeré personální záležitosti přímo státní tajemník; je to takový nejvyšší personalista. Specifikum na Úřadu vlády je, že ho neřídí ministr, ale vedoucí Úřadu vlády – nikoliv premiér, jak si někdy lidé myslí. Premiér má na starost vládu. Zaměstnanci pod zákoníkem práce jsou řízeni vedoucím Úřadu vlády, kterého jmenuje vláda, ale je to úředník. A úředník nemůže pověřit jiného úředníka výkonem svých pravomocí, protože by pak sám nedělal to, k čemu byl jmenován. Zatímco politik dělá politiku a nechce se úřadováním zdržovat. Dalo by se říci, že státní tajemníci na ministerstvech jsou velmi důležití, protože se jich týkají například úvazky typu DPP a DPČ (mimo ten hlavní), které si oni sami určují. Zatímco na Úřadu vlády vše schvaluje jeho vedoucí. Tím vzniká disproporce, protože málokterý vedoucí Úřadu vlády snese, že mu do toho mluví státní tajemník. Vedoucí Úřadu vlády je víceméně vždy politik, kterého si vybrali, a obvykle nesnese, že mu do toho mluví někdo jiný. Takže je tam poměrně velký tlak na státního tajemníka, aby „poslouchal“. Ačkoliv to dle zákona nelze, skutečnost, že vedoucí Úřadu vlády vypracovává tajemníkovu hodnocení a rozhoduje o jeho odměnách, hovoří sama za sebe. Premiér se o státního tajemníka nějak speciálně nestará; pokud něco chce, může si ho zavolat. Co se týče každodenní práce – řeší se personální věci, nabírání nových pracovníků přes výběrová řízení, ukončení služebního poměru a řešení problémů, které nastávají. A samozřejmě i personální politika – nabírání nových sil, motivace a tak dále.

Redakce: *Co jste na té práci měl rád? Co Vás na tom nejvíce bavilo?*

Respondent: Bavila mě práce se šikovnými lidmi. Samozřejmě nejsou všichni bezproblémoví. Ale když jsem viděl, že se podařilo nabrat nového pracovníka a daří se mu, nebo když jsme někoho vytipovali na vedoucí pozici a vše fungovalo, tak to přinášelo dobrý pocit. Stejně tak i situace, kdy se nám podařilo překonat tvrdost zákona ve prospěch zaměstnance či úřadu – protože ne vždy bylo vše jednoznačné. Snažili jsme se k lidem přistupovat vlídně, ale spravedlivě. Podařilo se nám z nich „vymáčknot“ maximum a oni z toho měli dobrý pocit, což bylo nejdůležitější.

Redakce: *Co jste naopak rád neměl? Popisoval jste napětí, které mohlo vznikat. Je to právě to, nebo jsou tam i další věci?*

Respondent: Jsou konfliktní zaměstnanci, kteří vyžadují maximální pozornost bez ohledu na své výsledky. Jsou tam averze mezi lidmi, kteří si následně chodili stěžovat. Vadila mi celá řada naprosto zbytečných porad. Já, pokud vedu poradou, tak ji vedu rychle, stručně a jasně. Všichni možní svolávali porady, u kterých bylo vhodné, abych se jich účastnil. Často jsem věděl, že zbytečně ztratím tři hodiny času. A nedej bože, když to nebylo přímo na úřadě, ale musel jsem cestovat třeba na Ministerstvo vnitra nebo jinam po Praze – tři hodiny byly naprosto promarněné. Já jsem rád produktivní a efektivní, takže vidět, že jsem za celý den nic neudělal, mi nevyhovovalo.

Redakce: *Co bylo na Vaší práci nejnáročnější?*

Respondent: Nejnáročnější bylo, když nastoupila nová vláda – to se týkalo všech – a chtěla vyměnit maximální množství zaměstnanců. Jak to udělat, aby se neporušil zákon, a přitom si zachovat dobré svědomí a klidně spát? To byl největší problém. Přitom ty lidi jsem měl rád a viděl jsem, že jsou výkonní. Nová vláda však rozhodla, že je vymění. Na druhou stranu na to mají právo, ale pak bychom neměli mít služební zákon tak, jak je. Přičemž se teď pracuje právě na jeho rozvolnění do té podoby, že už to vlastně služební zákon ani nebude.

Redakce: *Co považujete za největší mýty o úřednicích a o státní správě? Co se říká mezi lidmi, ale není to pravda?*

Respondent: Že všechno trvá dlouho, že je to starý zkostnatělý aparát, který je naprosto neefektivní – myslím si, že to není úplně pravda. Vzpomínám si, že když jsem dělal náměstka vrchního ředitele na Ministerstvu školství, tak si pan ministr Dobeš po roce svolal určité lidi a poděkoval nám. Řekl, že se původně spoléhal na lidi, které si přivedl, ale ti ho pak zklamali.

Také řekl, že se může opřít o stávající úřednický aparát, který ho opravdu podržel. Vystrojil nám večeri a ještě nám všem poděkoval; bylo to takové zadostiučinění.

Redakce: *Snažíte se Vy osobně nabourávat ty mýty, vysvětlovat lidem, že státní správa je dobrá?*

Respondent: Určitě. Nesouhlasil bych s něčím, co není pravda. Samozřejmě se objevují excesy – stane se, že úředník raději popíše dvacet listů papíru s výmluvou, proč něco nejde, místo aby věc za desetinu času vyřídil. Ale to je všude. Proti takovým lidem jsem vystupoval poměrně tvrdě. Oni se však většinou v zákonech dobře vyznali a měli za sebou odborovou organizaci, takže nebylo jednoduché se s nimi vypořádat.

Redakce: *Co Vás osobně přivedlo do státní správy? Proč jste začal pracovat právě tam?*

Respondent: Byla to náhoda. Učil jsem na střední průmyslové škole se zaměřením na informační technologie v Písku. Tehdy byl pan Zeman ministrem školství a pořádal u nás besedu. Už dříve jsme se trochu znali. Řekl jsem mu tehdy: „Pane ministře, nemáte pravdu.“ Vysvětlil jsem mu, v čem vidím chybu. On si ke mně u oběda přisedl a zeptal se: „Nechtěl bys mi dělat náměstka ministra?“ Odpověděl jsem: „Samozřejmě...“ Domníval jsem se tehdy, že náměstek ministra pouze uděluje pokyny a na všechno má lidi, tak proč ne. On mě skutečně za čtvrt roku kontaktoval: „Přijď na Ministerstvo školství.“

Nastoupil jsem s představou, že budu hned náměstkem, ale on rozhodl, že nejprve budu měsíc ředitelem odboru. Řídil jsem tehdy všechny školy v republice, protože v té době byly zřizovatelské pravomoci převážně na Ministerstvu školství. Střední školy spadaly přímo pod ministerstvo a základní školy pod školské úřady. Během toho měsíce jsem poznal, že stávající náměstek je vynikající odborník, který měl pouze potíže při jednáních v Poslanecké sněmovně. Řekl jsem tedy ministroví, že tu funkci přijmout nechci, a zůstal jsem na pozici ředitele.

Uplynulo šest let, než jsem se na pozici náměstka nakonec vrátil, ale za tu dobu jsem se vše potřebné naučil. Kdybych tehdy nastoupil hned, profesně bych se vyčerpal, protože není pravda, že náměstek má na všechno lidi. Tato pozice obnáší obrovskou zodpovědnost. Člověk musí mít kontakty v Poslanecké sněmovně, na odbory, profesní svazy a další subjekty. Tyto vazby jsem si budoval šest let a teprve poté se stal náměstkem.

Následně jsem odešel za pana ministra Chládku. Působil jsem jako vrchní ředitel kabinetu, ale naše pracovní spolupráce nebyla ideální. Odešel jsem tedy a nastoupil jako ředitel na Úřad vlády. Když bylo vypsáno výběrové řízení na státního tajemníka a já splňoval požadavky, včetně předchozího výkonu funkce náměstka, přihlásil jsem se a uspěl. Na Úřadu vlády jsem pak působil deset let ve dvou pětiletých obdobích – tato pozice se totiž po pěti letech opětovně obsazuje na základě nového výběrového řízení.

Redakce: *Proč by lidé měli chtít jít pracovat do státní správy? Čím byste je motivoval?*

Respondent: Jistotou. Působil jsem i v soukromém sektoru, kde žádná jistota neexistuje. V jeden den můžete být úspěšní, druhý den však může dojít k vašemu propuštění. Pokud chybějí finance, nemusíte obdržet výplatu. Ve státní správě se postupuje podle zákonů a zaměstnanec má možnost se odvolat. Soudy jsou, podle mého názoru, nakloněny spíše zaměstnancům než zaměstnavatelům, a to zejména v oblasti státní správy. Existuje zde sice jistota platu, nikoliv však úplná jistota pracovního místa, což lze vnímat jako nevýhodu.

Na druhou stranu je tato práce vhodná například pro matky s malými dětmi, které předpokládají, že jejich děti mohou být nemocné nebo že je budou doprovázet do mateřské školy či školy. Tuto situaci nyní prožívám se svými vnoučaty, neboť téměř každý týden je některé z nich nemocné. Soukromí zaměstnavatelé mívají pro podobné situace méně pochopení, zatímco státní úřad musí být v tomto ohledu vstřícnější a počítat s tím, že péče o děti vyžaduje určitý čas. To se přitom týká nejen žen, ale i mužů – měli jsme řadu kolegů, kteří čerpali rodičovskou dovolenou. Hlavní výhodou je tedy určitá míra jistoty, pokud ovšem nedojde ke zrušení daného pracovního místa.

Analytická část:

Redakce: *Jaké hlavní výzvy Česká státní správa řeší v oblasti řízení lidí a fungování úřadů z dlouhodobého hlediska? Co jsou velké bolesti?*

Respondent: Zásadním problémem je získat kvalitní pracovníky. Nejde o věk – zjistili jsme, že člověk starší šedesáti let může díky svým zkušenostem skvěle působit na mladší kolektiv. Domnívám se, že je velmi přínosné, když jsou ženy ve vedoucích pozicích – mají určité specifické rysy, lépe stmelují kolektiv a jsou empatičtější. Vždy mě potěšilo, když se mi podařilo někoho úspěšně přijmout ve výběrovém řízení. Někdy se sešlo i dvacet uchazečů, ale přesto nebylo koho vybrat. Buď neměli odpovídající vzdělání, nebo nesplňovali jazykové požadavky. Poté mě poněkud mrzí, že se nenaplnila původně slíbená stabilita pracovních

míst na úřadech, kterou měl zajišťovat zákon o státní službě. Četl jsem knihy „Jistě, pane ministře“ a „Jistě, pane premiére“ – tam systém fungoval výborně, ale k nám se tato praxe nedostala. Slabinou je určitá nejistota pracovního místa. V Praze soupeříme s magistrátem a městskými částmi, kde je stabilita míst vyšší a finanční ohodnocení bývá mnohdy lepší než například na Úřadu vlády. Ten patří platově téměř na špičku, hned po Ministerstvu financí. I tak se stane, že někdo oznámí: „Končím u vás, odcházím na magistrát, kde budu vykonávat podobnou činnost a mít o pět až deset tisíc korun více.“ Hlavně se tam lidem tak často neruší pracovní místa. Nevím, co přesně změnit. Návrh nové novely jsem nečetl, ale nedomnívám se, že povede k zásadnímu zlepšení; situace zůstane obdobná. Pouze politici budou moci snáze propouštět úředníky bez odstupného.

Redakce: *Když se vrátíme k nabírání talentovaných lidí... Co jsou bariéry, proč nakonec do státní správy nejdu?*

Respondent: Jednou z bariér je skutečnost, že nejvyšší státní úřady nemají dobrou pověst. Lidé si říkají: „Tam pracovat nepůjdu.“ Představují si chodby ze sedmdesátých let a cítí pach starého papíru ze skříní. Takové úřady samozřejmě existují, avšak jiné jsou modernější – velmi záleží na konkrétní budově. Lidé mají často obavy z určitého nepřehledného byrokratického aparátu. To je však mylná představa, neboť ve skutečnosti zde působí mladé a dynamické kolektivy. Na Úřadu vlády, kde stále působím na částečný pracovní úvazek, se věnujeme řadě velmi zajímavých agend. Například sekci evropských politik tvoří převážně mladí lidé s vysokým pracovním nasazením. Zároveň je známo, že po několika letech praxe existuje reálná příležitost získat pracovní zkušenosti v Bruselu; někteří tam nakonec zůstávají natrvalo. Jsou lidé, které jsem viděl naposledy před deseti lety; následně jsme jim dvakrát prodloužili vyslání a oni se svými rodinami v Bruselu nakonec zůstali trvale. Dalšími oblastmi jsou například rovnost žen a mužů nebo protidrogová politika, kde rovněž působí převážně mladí pracovníci. Také personální odbor tvoří mladý kolektiv; máme dokonce i mladého právníka, takže v tomto ohledu nenastal žádný problém.

Redakce: *Jak si úřad vlády takové lidi udržuje? Jaké nástroje k tomu má?*

Respondent: Můžeme jim nabídnout školení, pokud jeho cena není nepřiměřená. Dříve bylo vzdělávání dokonce povinnou součástí služebního hodnocení, později však byla tato povinnost zrušena. Každý, kdo má zájem, se však může vzdělávat i nadále. Mně osobně velmi pomohlo školení asertivity, kterého jsem se účastnil několikrát a bylo vynikající.

Co se týče finančního hodnocení, situace není zcela nepříznivá. Tabulky jsou sice jednotné, ale dokážeme poskytnout odpovídající osobní ohodnocení. Zájemcům, kteří se podivují nad tím, že u nás obdrží třicet pět tisíc korun, zatímco v soukromé sféře by měli například osmdesát tisíc, vždy říkám: „Abyste mohl na ministerstvu nebo Úřadu vlády pobírat důstojný plat, musíte se stát vedoucím pracovníkem.“ Příplatek za vedení činí patnáct nebo dvacet tisíc korun, což je i u vedoucích oddělení na výplatě znát. Řadový zaměstnanec, zejména krátce po vysoké škole a s praxí do pěti let, však nemůže očekávat výrazně nadstandardní finanční ohodnocení. Na rozdíl od toho v soukromém sektoru hraje klíčovou roli přímý přínos zaměstnance pro firmu, od něhož se následně odvíjí i výše jeho mzdy.

Redakce: *Vidíte potenciál pro změnu systému odměňování? Mělo by se to nějak změnit?*

Respondent: Navrhovali jsme spravedlivé rozdělování odměn podle určitých parametrů. Celý proces byl však nefunkční, protože jsme museli vytvořit Gaussovu křivku a přizpůsobit jí výsledné hodnocení. Přestože jsem byl přesvědčen, že spolupracuji výhradně s kvalitními pracovníky, neboť jsem méně schopné uchazeče do týmu nepřijímal, byl jsem z důvodu požadavku na dodržení Gaussovy křivky nucen některým zaměstnancům záměrně snižovat hodnocení, abych těmto parametrům vyhověl.

Do celého procesu navíc zasahovala vedoucí úřadu, která hodnocení dále upravovala a na úkor ostatních zaměstnanců zvýhodňovala své oblíbence. V praxi tak docházelo k situacím, kdy byli někteří pracovníci upřednostňováni, zatímco jiní nikoliv. Takový postup rozhodně nebyl motivační.

Redakce: *Jsou platy státních zaměstnanců důvod, proč odcházejí? Co jsou ty důvody?*

Respondent: Mimořádně šikovní si určitě poradí, pokud najdou zajímavé uplatnění jinde. Pak je tu ovšem řada průměrných a problémových pracovníků. Problémoví a podprůměrní lidé by se jinde neuživil. Přistupují ke své práci takovým způsobem, že by je soukromý zaměstnavatel propustil okamžitě. Zde jsou chráněni zákony, odbory a soudy. U nadaných lidí je otázkou, zda je práce naplňuje. Znáám celou řadu právníků, kteří říkají: „Raději budu pracovat za méně peněz, ale v dobrém prostředí, kde jsou jistoty.“ Můj známý zkusil pracovat v advokacii a bylo to hrozné. Nechce se mu hnát se za penězi a obhajovat pochybné osoby, takže raději vykonává smysluplnou práci zde.

Redakce: *Jak se daří předávání know-how mezi staršími, zkušenějšími úředníky a mladší generací?*

Respondent: Záleží na konkrétních úřednících; je to otázka síly osobnosti. Existují mladí lidé, kteří jsou naprosto suverénní, domnívají se, že vědí vše nejlépe, a o žádnou radu nestojí. Naopak existují zkušení, letití úředníci, kteří se obávají, že je mladší kolegové nahradí. Proto velmi zvažují, jaké informace kolegům předají. V takovém případě musí zasáhnout nadřízený a vysvětlit jim, že je to v jejich vlastním zájmu.

Na Úřadu vlády to v zásadě fungovalo. Pokud se podařilo obsadit pracovní pozici, bylo v nejlepším zájmu úřadu nového zaměstnance co nejdříve uvést do problematiky a předat mu potřebné zkušenosti, aby mohl část agendy převzít. Nemůžeme si dovolit, aby svou práci vykonával nekvalitně jen proto, že mu nikdo nevysvětlil pracovní postupy.

Na druhé straně se však občas setkáváme s lidmi – mladšími i staršími – kteří i po delší době stále váhají a spíše vyčkávají. Když se jich zeptáte, jak pokročili, odpoví například, že „by ještě potřebovali vidět toto“. Často se pak ukáže, že spíše pasivně čekali, zda se něco dozvedí sami. Obecně platí, že ti, kteří jsou cílevědomí a mají tah na výkon, se dokážou zapojit rychle. Spolupráce pak může dobře fungovat jak s mladšími, tak se zkušenějšími kolegy.

Redakce: *Je to i úkolem státního tajemníka, aby udržoval kulturu spolupráce mezi generacemi?*

Respondent: Upřímně řečeno – pokud je problém zjevný nebo je podána stížnost, pak nepochybně. Státní tajemník však nemá dostatečný časový prostor k tomu, aby řešil jednotlivé vztahy mezi pracovníky, vedoucími či kolegy. Pokud nastane situace, kdy se o problému dozví, může bez potíží zasáhnout a poskytnout radu.

Redakce: *Kdybychom se vrátili k tomu, jak je státní tajemník na Úřadu vlády zasazen do systému – ve vztahu k vládě a k úřednickému aparátu?*

Respondent: Ve vztahu k vládě nikterak. Jak jsem již uvedl, vláda je samostatný subjekt tvořený premiérem a jednotlivými členy kabinetu. Ti se scházejí v budově Úřadu vlády, která jim poskytuje zázemí a potřebné podmínky pro výkon jejich funkce. Premiér má k dispozici vlastní aparát, místopředsedové vlády si vytvářejí menší podpůrné týmy a v některých případech zároveň řídí i jednotlivá ministerstva.

Existují také ministři bez portfeje, kteří působí v poměrně skromném zázemí: ministr, sekretariát, vedoucí sekretariátu, řidič a podobně. Občas může být aparát ministroví v určité míře podřízen i odborně. Poté jsme zde měli oblast vědy a výzkumu, což byla výjimka,

protože tam byla neustále tendence vytvořit samostatné ministerstvo. Tato sekce spolu se sekretariátem a ministrem čítala přibližně sedmdesát osob věnujících se vědě a výzkumu. Úředníky jsem jim pomáhal řídit já, ale dělo se tak po dohodě s ministrem. Bylo možné s nimi věcně jednat.

Redakce: *Zmínil jste napětí mezi vedoucím Úřadu vlády a státním tajemníkem. Vidíte cesty, jak to nastavit lépe?*

Respondent: Napětí vzniká přirozeně z praxe. Vedoucí Úřadu vlády je vlivná osobnost a náhle zjistí, že určité dokumenty podepisuje státní tajemník. Říkával mi: „Vyřídte to a já to podepíšu.“ Věděl jsem, že podpisová pravomoc náleží mně. Raději jsem mu však nic neříkal, abych ho zbytečně nepopudil. Každý vedoucí byl jiný. Ten původní, za vlády pana Sobotky, to nesl poněkud nelibě, protože dříve měl veškerou agendu na starosti sám. Poté však vstoupil v účinnost zákon o státní službě a on musel část pravomocí odevzdat. Poslední vedoucí rozhodovala o všem sama. Zároveň se věnovala svým agendám samostatně, takže mou součinnost příliš nevyžadovala. Měl jsem tudíž čas na své pracovní záležitosti.

Redakce: *Jak na Vaši práci dopadají výměny vlád?*

Respondent: V první řadě se mění vedoucí úřadu – a s ním i jeho pohled na úřednický aparát. Každý z vedoucích úřadu spolupracuje se stávajícími úředníky odlišným způsobem; některým například nedůvěřuje. Přivede si svůj sekretariát a blízké spolupracovníky. Na dohody o provedení práce či pracovní činnosti přijme osoby, kterým důvěřuje. Poté záleží především na tom, jak s nimi dokáže vyjít. To je zásadní jak pro aparát nového ministra na ministerstvu, tak pro aparát vedoucího na úřadu. Premiér má rovněž své požadavky na vedoucího úřadu, takže při změně nastává vždy určité přechodné období. Zpravidla trvá přibližně půl roku až rok, než se nové vedení i aparát ustálí. V tomto období často dochází k personálním změnám – část lidí odejde nebo je nahrazena novými kolegy – a celý systém se musí stabilizovat. Je to doba zvýšeného tlaku, kdy je nutné zvládnout velké množství změn najednou. Přesto se tyto situace zatím vždy podařilo vyřešit. Podobnou zkušenost jsem měl i na Ministerstvu školství, kde jsem působil čtrnáct let a za tu dobu zažil šestnáct ministrů. Každý nový ministr si přivedl svůj tým, který k předchozím strukturám často choval nedůvěru, protože spolupracovaly s jeho předchůdci. V důsledku toho jsem byl zpočátku vnímán s určitou mírou podezřívavosti. Bylo tedy velkým uměním působit pod šestnácti ministry během čtrnácti let.

Redakce: *Jaká je role státního tajemníka při zachovávání kontinuity úřadu v čase, kdy se mění vlády? Je to dostatečné?*

Respondent: Jedním z jeho úkolů je vysvětlovat politické reprezentaci, kde jsou mantinely a co nelze zákonně konat. Víceméně jsme byli školeni od předchůdce, tehdy náměstka ministra pro státní službu: „Hlavně neříkejte, že to nejde, protože jsou na to velmi citliví. Aby politická reprezentace neměla pocit, že něco bojkotujete nebo nevycházíte vstříc.“ A pak se pokusit trochu vymanévrovat to tak, aby zákon nebyl porušen. Někdy je to těžké a jste neoblíbení — třeba slýcháte: „Nechci vás tady, seberte se.“ Ale tak jednoduše to nejde, takže většinou tajemníci vydrželi. Nejhorší je, když přijde nová politická reprezentace a vy nevíte, kde si stojíte. Kdyby mi rovnou řekli: „Mám představu, že sem přijde někdo jiný, tak si něco sežeňte a do měsíce vás vyměním, nějak si zaříďte odchod,“ já bych si odchod během měsíce bez problémů zorganizoval.

Redakce: *Jaké další nástroje jsou k dispozici pro zachování kontinuity?*

Respondent: Jde o služební zákon, kde se vymyslelo, že veškeré změny na úřadech budou probíhat změnou systemizace. Původně se to mělo dělat jednou za rok a procházet vládou. Poté docházelo ke změnám i několikrát ročně, protože se vždy objevila snaha něco upravit či nastavit jinak. Následně se také vymyslelo, že ne všechny materiály musí jít přímo do vlády.

Redakce: *Vidíte konkrétní věci, které by se daly udělat, aby to fungovalo lépe?*

Respondent: Moje zkušenost je poměrně jednoznačná. Dvakrát jsem působil jako náměstek ještě v „starých“ podmínkách, tedy bez služebního zákona. Každý vedoucí tehdy věděl, že jeho pozice závisí čistě na vůli ministra, a podle toho také přizpůsoboval své chování. Bylo zřejmé, že pokud nový ministr nebyl s jeho prací spokojen, mohl kdykoli skončit. Kdyby státní služba fungovala tak, jak byla původně zamýšlena a jak tomu bylo krátce za premiéra Sobotky, tedy přibližně po dobu dvou let, kdy zákon fungoval v čisté podobě, systém by vypadal jinak. Nastoupil jste do výběrového řízení, uspěl jste, dále jste se vzdělával a měl jste jistotu stability až do 70 let. To samé platilo pro vedoucí pracovníky – ti měli také stabilitu do 70 let. Na začátku jsem si říkal, že je to skvělé. Politici se budou měnit, aparát zůstane. Vydrželo to však krátce a vše přišlo vniveč. Docházelo ke zrušení sekcí s cílem odstranit sekční náměstky, následně ke slučování odborů, které spolu věcně nesouvisely, a vytváření nových struktur. Do nové pozice se samozřejmě dostávali lidé podle aktuálních preferencí vedení. Mám pocit, že by bylo lepší vrátit se ke starému modelu. Každý věděl, že to má na dobu, co vládne konkrétní ministr, zvlášť pak náměstci. Neexistoval politický

náměstek, ale jen běžný náměstek, který nesl veškerou odpovědnost, včetně politické. Musel reprezentovat ministra, ale byl zodpovědný za peníze, personální politiku a tak dále. Dnes jsou političtí náměstci nastaveni tak, že mají k dispozici vlastní zázemí – například sekretariát či řidiče – a mohou do určité míry ovlivňovat chod aparátu, ale nenesou skoro žádnou odpovědnost. Ta je převážně politická a směřuje k ministrovi. Já bych se spíše přikláněl k návratu k předchozímu modelu. Tehdy bylo jasné, že s odchodem ministra zpravidla končím i já, a tento stav byl všemi akceptován – bez stížností, soudních sporů či nutnosti měnit systemizaci. V důsledku řady novel služebního zákona jsem pak vnímal, že mě víceméně brzdí v personálním rozhodování.

Redakce: *Dříve se hovořilo o koordinační roli státního tajemníka ve vztahu k vrchním ředitelům. Vidíte prostor pro úpravy přímo této konkrétní pozice?*

Respondent: Na Úřadu vlády bych státního tajemníka zrušil a pravomoci převedl na vedoucího úřadu. Tím by to bylo vyřízené. Na normálních ministerstvech nevím, co s tím udělat, aby to dávalo smysl.

Redakce: *Jak se na rezortu pozná, že je tam kvalitní státní tajemník?*

Respondent: Je to vidět na tom, jak přistupuje k personalistice a jak vychází s legislativci, kteří mu radí. Jak vychází s politickou reprezentací – aby si nedělali potíže. Mívali jsme problém na ministerstvu zdravotnictví, kde se zasekl jeden státní tajemník a přestal spolupracovat s ministrem. Nechtěl nic podepisovat, všechno stálo – protože jeho podpis byl nutný a ani jeho zástupce nemohl podepisovat za něj. Tehdy vznikl speciální zákon, který umožnil odvolání státního tajemníka. Pokud však tento model zůstane zachován, jeho role je v zásadě taková, že musí aktivně fungovat a má určité pravomoci. Zároveň se však nechává do značné míry řídit politickou reprezentací, aby si svou pozici udržel.

Redakce: *Neobáváte se, že diskuze o změnách služebního zákona mohou lidi od státní správy odrazovat, protože tam neuvidí tu jistotu, o které jste mluvil?*

Respondent: Novou novelu zákona jsem nestudoval, jen něco někde unikne. Nevěřím, že projde bez dodatečných změn. A co se týče mladých, pokud by se vyřešily nástupní platy tak, že by byli motivováni přes peníze. Je však otázka jakým způsobem. Jinak je možnost osobních platů v určitých profesích, jako jsou IT, právníci a další, kde se dá plat zvednout. U třicetiletého pracovníka klidně na 150 000 Kč, pokud jde o žádanou profesi.

Redakce: *Máte ještě doporučení, co by systémově pomohlo?*

Respondent: To budou pouze obecné proklamace: větší důvěra politické reprezentace v úředníky, zvýšení jejich prestiže u veřejnosti. Samozřejmě je potřeba někde zvednout peníze. Například úřednice na přepážce na sociálním úřadu musí mít složenou úřednickou zkoušku z legislativy a práva, a to jen z důvodu, že spadá pod služební zákon. Takže odstranit zbytečné bariéry, zvýšit platy a pokusit se přes ně zlepšit prestiž – „Pokud chceš zvýšit prestiž, musíš zvýšit plat.“

Redakce: *Proč politici úředníkům více nevěří?*

Respondent: Z politického hlediska je často výhodné komunikovat směrem k veřejnosti, že jde o skupinu, kterou je třeba vyměnit a která neplní své úkoly. V kampani to funguje velmi dobře. Je potřeba vytvořit lepší pracovní prostředí. Úřad vlády se o to snažil, ale nebyl zcela úspěšný. Byla snaha zřídit školku, ale není o ni dostatečný zájem a zároveň chybí vůle ji plně otevřít veřejnosti. Vyskolení je možné za peníze úřadu. Postupně byl zaveden také home office. Zpočátku k němu panovala určitá nedůvěra, ale později se to nedalo zvrátit. Na některých úřadech se využívá poměrně intenzivně. Pokud však vedoucí oddělení dochází do kanceláře pouze jeden den v týdnu, tak s tím mám problém.

Redakce: *Je ještě něco, co byste rád zmínil?*

Respondent: Je potřeba legislativu dělat tak, aby dávala logiku, byla neprůstředlná, s jednotným výkladem. Důležité také je, aby mohli úředníci fungovat a nebylo jejich úkolem vymýšlet, jak zákon obejít. Jde také o prestiž, aby ses nestyděl říct v hospodě, že pracuješ na úřadu. Politická reprezentace by měla brát úředníky jako pomocníky, kteří nemají zájem ji podrážet. Oni tam chtějí vydržet, pracovat, dostávat odměny. Měli by být apolitičtí – bez ohledu na to, kdo přijde, nemělo by to pro ně hrát roli. Pro mě to tak vždy bylo a snažil jsem se jim vycházet vstříc, jak to jen šlo. Zároveň je potřeba zlepšit odměňování i v nižších platových třídách, aby práce ve státní správě byla vůbec motivující. Dnes je problém sehnat paní do tajné spisovny, která organizuje spisy, má plat kolem 25 000 Kč čistého a k tomu bezpečnostní prověrku na nejvyšší stupeň. Stejně tak je obtížné získat IT odborníky, aby pro ně plat nebyl výsměch.

Redakce: *Má úřad vlády ještě jiné možnosti, jak lidi vyhledávat, než publikovat jednotné inzeráty?*

Respondent: Samozřejmě se inzeruje různě, například i na Jobs.cz. Důležitou roli hrají také osobní kontakty, někdo řekne kamarádovi: „Nechtěl bys k nám? Máme tohle.“ Někdo zabere, někdo někoho doporučí. Každopádně každý uchazeč stejně musí projít výběrovým řízením.