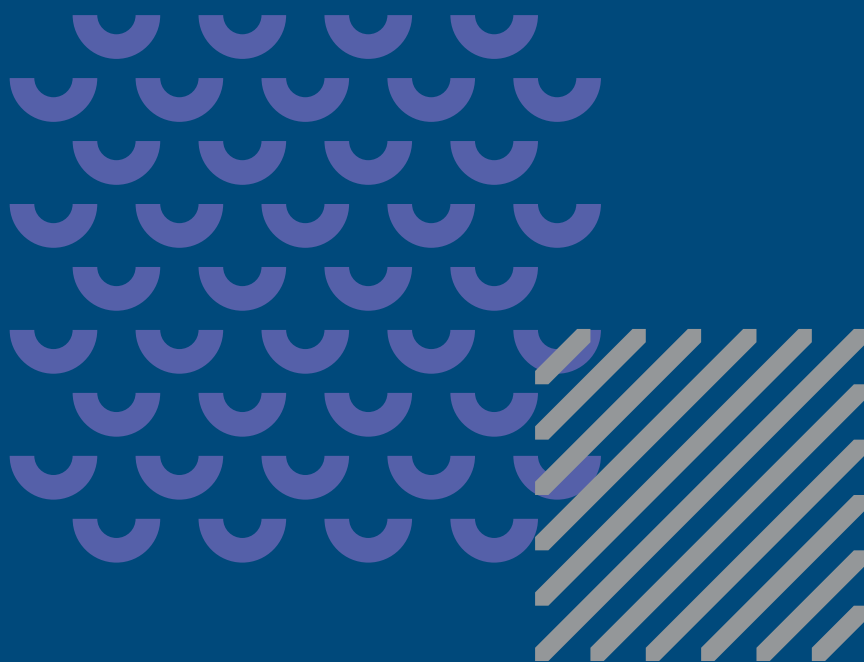


ALIANCE PRO  
**MODERNÍ STÁT**



# Jak lépe řídít stát

ANALÝZA ZKUŠENOSTÍ  
NEJVYŠŠÍCH PŘEDSTAVITELŮ  
STÁTNÍ SPRÁVY

**Autorský kolektiv:**

Dominika Křížová, Vitalina Shelefeta, Anna Žižková, Filip Kocúr

# Obsah

**05 ÚVODNÍ SLOVO**

**06 MANAŽERSKÉ SHRNUÍ**

**07 ÚVOD**

**08 1. UPADAJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST**

- 1.1. Negativní vnímání státní správy a profese úředníka
- 1.2. Věková struktura úřednické populace v kontextu atraktivity státní správy
- 1.3. Systém odměňování v kontextu atraktivity státní správy
- 1.4. Doporučení

**18 2. NEEFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ A NEDŮVĚRA MEZI POLITIKY A ÚŘEDNÍKY**

- 2.1. Nejasné vymezení spolupráce mezi politiky a úředníky
- 2.2. Resortismus a vnitřní bariéry ministerstev
- 2.2. Pozice státního tajemníka jako garanta kontinuity a spojky mezi politickým vedením a úředním aparátem
- 2.4. Doporučení

**26 ZÁVĚR**

**27 SEZNAM ZDROJŮ**

**29 PŘÍLOHA – DALŠÍ CITACE**

**1. UPADAJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST**

- 1.1. Negativní vnímání státní správy a profese úředníka (29)
- 1.2. Věková struktura úřednické populace v kontextu atraktivity státní správy (31)
- 1.3. Systém odměňování v kontextu atraktivity státní správy (35)
- 1.4. Doporučení (36)

**2. NEEFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ A NEDŮVĚRA MEZI POLITIKY A ÚŘEDNÍKY**

- 2.1. Nejasné vymezení rolí mezi politiky a úředníky (36)
- 2.2. Resortismus a vnitřní bariéry ministerstev (38)
- 2.3. Pozice státního tajemníka jako garanta kontinuity a spojky mezi politickým vedením a úředním aparátem (39)
- 2.4. Doporučení (40)

Partneři projektu Efektivní řízení státu:

ALIANCE PRO  
MODERNÍ STÁT

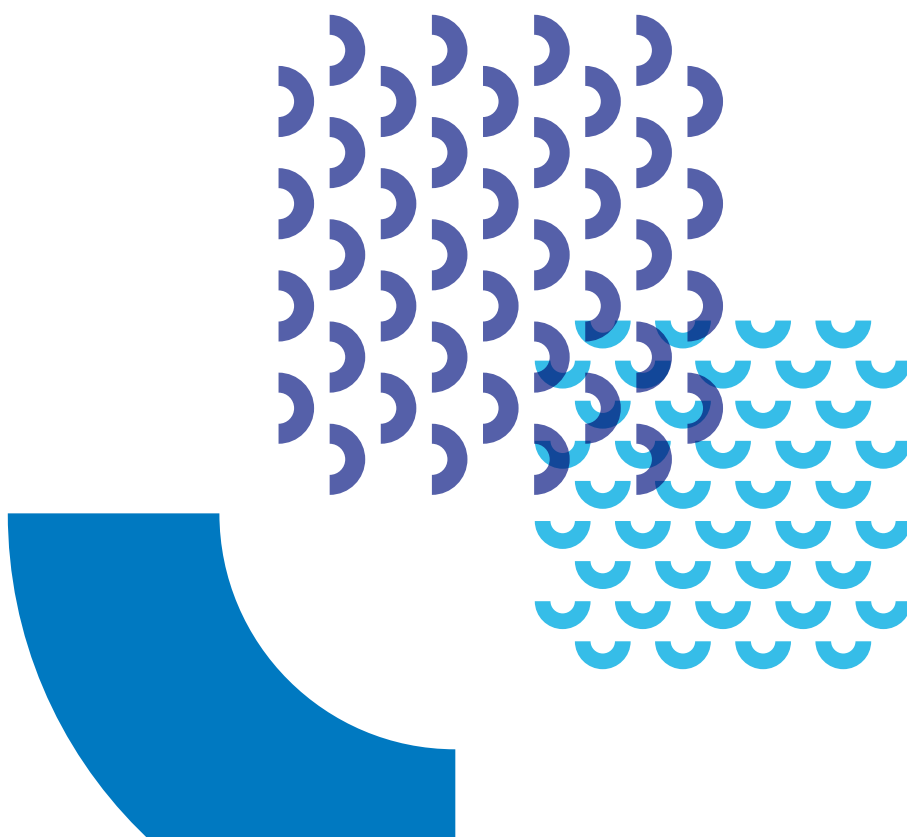


PALE FIRE  
CAPITAL

Analýza Jak lépe řídit stát vznikla v úzké spolupráci s:

S Stát  
ve formě

ČESKÉ  
PRIORITY



# Úvodní slovo

Projekt *Efektivní řízení státu* vznikl z přesvědčení, že kvalita státní správy je klíčovou podmínkou demokratického vládnutí. Tato analýza si klade za cíl pojmenovat systémové slabiny české státní správy, zasadit je do kontextu dostupných dat a navrhnout konkrétní cesty k jejich překonání.

Analytická část této publikace stojí na sérii hloubkových rozhovorů, které jsme vedli se šesti ministry, pěti řediteli ministerských kabinetů a třemi státními tajemníky. Jejich výpovědi představují unikátní zdroj poznatků z první ruky – od lidí, kteří státní správu přímo řídili a nesli za ni odpovědnost. Všem respondentům patří náš upřímný dík za jejich otevřenost a důvěru, s níž se s námi podělili o své zkušenosti. Bez jejich ochoty k reflexi by tato práce nebyla možná.

Projekt *Efektivní řízení státu* by nevznikl bez trvalé podpory našich partnerů. Za finanční zázemí vděčíme Alianci pro moderní stát a společnostem Palefire Capital a Direct Group – jejich víra v důležitost tohoto tématu nám dala prostor pracovat pečlivě, bez zkratk a kompromisů. Analýza zároveň vznikla za významné odborné pomoci partnerů ze Státu ve formě Českých priorit, jejichž expertíza a nasazení – zejména v závěrečné fázi projektu – výrazně přispěly ke kvalitě a hloubce výsledného textu. Jsme jim za to upřímně vděční. V neposlední řadě děkujeme moderátorce rozhovorů, paní Anetě Zachové, která se významně podílela na sběru dat.

Státní správa je tvořena konkrétními lidmi, zkušenými a zodpovědnými odborníky, kteří systém drží pohromadě. Každý den se podílejí na chodu systému, jenž se bezprostředně dotýká nás, občanů, od sociálních dávek přes stavební řízení až po vzdělávací politiku. Tito lidé pracují v systému, který je dlouhodobě veřejně nedoceněný, finančně výrazně podhodnocený a politicky bohužel využíváný jako snadný terč kritiky.

Chceme-li, aby Česká republika byla státem, který dokáže čelit výzvám 21. století, musíme tuto práci vidět, definovat a náležitě ocenit a vytvořit tak podmínky, aby ji mohli vykonávat ti nejlepší. Nicméně přes všechna omezení, výzvy a limity stát náležitě funguje – a to je nepochybně jeden z nejdůležitějších závěrů.

Děkujeme vám, že jste sáhli po této analýze. Věříme, že zjištění a doporučení, která přináší, mohou být podnětem pro smysluplnou debatu ve veřejném prostoru, v akademickém prostředí i přímo v institucích, jejichž fungování se tato práce dotýká. Budeme rádi, pokud se k tématům, která otevírá, vyjádříte nebo je posunete dál.

Nejde nám o nic méně než o lepší fungování českého státu.



**Tomáš Klvaňa**

Výkonný ředitel

Aspen Institute Central Europe



# Manažerské shrnutí

Analýza Jak lépe řídit stát si klade za cíl identifikovat hlavní systémové příčiny upadající konkurenceschopnosti české státní správy a neefektivního řízení ministerstev. Primárním zdrojem dat jsou hloubkové polostrukturované rozhovory s ministry, řediteli jejich kabinetů a státními tajemníky zaměřené na výzvy státní služby a řízení ministerstev. Kvalitativní zjištění jsou následně doplněna o sekundární analytické zdroje a kvantitativní data, která umožňují jejich zasazení do širšího kontextu.

Rozhovory byly provedeny v období listopadu 2025 – března 2026. Mezi respondenty v kategorii ministrů jsou Vít Rakušan, Mikuláš Bek, Marian Jurečka, Martin Dvořák, Petr Kulhánek a Eva Decroix. Zkušenosti z pozice ředitele/ky kabinetu ministra sdíleli Kateřina Arnotová, Lucie Vymazalová, Petr Černíkovský, Adam Volt a Adam Čejka. Mezi respondenty z řad vrcholných úředníků, kteří mají zkušenosti s pozicí státního tajemníka, patří Jindřich Fryč, Josef Postránecký a Petr Špirhanzl. Je třeba uvést, že výběr respondentů z řad politiků nebyl podmíněn jejich politickou příslušností. Osloveni byli odcházející ministři, u nichž byla klíčovým kritériem výběru čerstvá a přímá zkušenost s vedením resortu.

První část analýzy se zaměřuje na faktory, které snižují atraktivitu státní správy jako zaměstnavatele. Z rozhovorů i dostupných dat vyplývá, že negativní veřejné vnímání úřednické profese, zvyšující se věk úřednické populace a nekonkurenceschopný systém odměňování tvoří vzájemně provázaný soubor překážek, které brání státní službě přilákat nové talenty a udržet stávající zaměstnance. Osoby do 30 let představují v současné státní službě pouze 3,4 % zaměstnanců, přičemž průměrný věk státního zaměstnance překračuje 49 let. Systém odměňování zohledňuje počet odpracovaných let, zatímco prostor pro ocenění individuálního výkonu zaměstnance je velmi limitovaný a postrádá dostatečnou motivační funkci. Reálný mediánový plat ve státní službě byl v roce 2024 o téměř 25 % nižší než v roce 2020 a spokojenost s platovým ohodnocením vyjadřuje méně než pětina zaměstnanců.

Druhá část analýzy se věnuje příčinám neefektivního řízení ministerstev a identifikuje strukturálně propojené problémy: absenci jednoznačného vymezení rolí mezi politickou a úřednickou složkou řízení; resortismus jako systémovou bariéru bránící koordinaci a sdílení dat; a nejasné institucionální ukotvení pozice státního tajemníka, jehož výkon je v praxi závislý na osobnostních kvalitách konkrétního nositele funkce.

Analýza na základě těchto zjištění formuluje sadu doporučení, která zahrnují reformu odměňování, profesionalizaci výběru vrcholových manažerů, budování značky státu jako zaměstnavatele, jasnější oddělení politického a odborného řízení, omezení účelových organizačních změn, posílení koordinačních mechanismů mezi resorty a institucionální posílení role státního tajemníka. Tato doporučení jsou v souladu s prioritami vládního *Programového prohlášení* z roku 2026 a navazující *Hospodářskou strategií Česko: Země pro budoucnost 2.0*.

# Úvod

Materiály předkládané pod značkou „Jak lépe řídit stát“ vycházejí z rozsáhlého souboru dat shromážděných v rámci projektu Efektivní řízení státu. V období po parlamentních volbách v roce 2025 realizoval tým Aspen Institute CE sérii strukturovaných rozhovorů s vrcholnými představiteli ministerstev. Naším hlavním cílem bylo zachytit bezprostřední pohledy a zkušenosti členů odcházející vlády, jejich nejbližších spolupracovníků (ředitelů minister- ských kabinetů) a státních tajemníků coby nejvyšších představitelů odborné části státní správy.

Získané poznatky vám zprostředkováváme ve třech na sebe navazujících výstupech:

**Soubor přepisů rozhovorů** – je základním stavebním kamenem naší práce. Své zkušenosti s politickým řízením a fungováním státní správy nám v období změny vlády poskytli:

## **Bývalí ministři:**

Vít Rakušan, Marian Jurečka, Mikuláš Bek, Martin Dvořák, Petr Kulhánek, Eva Decroix

## **Bývalí ředitelé kabinetů:**

Kateřina Arnotová, Lucie Vymazalová, Petr Černíkovský, Adam Volt, Adam Čejka

## **Bývalí státní tajemníci:**

Jindřich Fryč, Josef Postránecký, Petr Špirhanzl

Výběr politických respondentů byl podmíněn výhradně jejich aktuální a přímou zkušeností s řízením ministerstva nebo kabinetu. Osloveni byli odcházející ministři, a to zcela bez ohledu na politickou příslušnost. Na tuto práci chceme navázat po příštích parlamentních volbách realizací další série rozhovorů se současnými zástupci vlády.

*(Tyto stylisticky upravené přepisy jsou volně dostupné a připravené k širšímu užití.)*

**Analýza** – poskytuje sadu konkrétních doporučení k řešení přetrvávajících problémů české státní správy. Text se věnuje především její klesající konkurenceschopnosti, věkové struktuře, systému odměňování a vztahu mezi politickou a úřednickou rovinou řízení. Uvedená témata jsou zasazena do širšího kontextu prostřednictvím relevantních dat a mezinárodních srovnání.

**Ministerský handbook** – je třetím výstupem, jehož cílem je komunikovat jednotlivá politická doporučení bývalých ministrů současným a budoucím. Máme za to, že z hlediska kontinuity, politické kultury a efektivity řízení je nutné tyto zkušenosti sbírat a dále komunikovat ve prospěch všech budoucích vlád, které si čeští občané ve volbách zvolí.

Cílem této iniciativy je podnítit k odborné debatě o tématech, která jsou pro efektivní fungování státu klíčová. Věříme, že se do této otevřené diskuze o nezbytných reformách aktivně zapojíte spolu s námi.

# 1. Upadající konkurenceschopnost

Tato kapitola shrnuje hlavní příčiny snižující se atraktivitu státní správy jako zaměstnavatele. Vedle nekonkurenceschopného systému odměňování jde zejména o negativní veřejné vnímání státní správy a problém stárnutí úřednické populace. Tyto problémy nelze oddělovat, protože společně ovlivňují nábor, stabilitu i dlouhodobou personální kapacitu státu.

## 1.1. Negativní vnímání státní správy a profese úředníka

Vnímání státní správy a profese úředníka je v České republice zatíženo negativními stereotypy. Dotazovaní spojují tento problém jak s historickou zkušeností, tak se současnou politickou rétorikou, která státní správu často vykresluje jako přebujelý a neproduktivní aparát. Současně ale respondenti odmítají zjednodušený obraz státní správy jako systému, který nefunguje. Naopak upozorňují, že přes dlouhodobou kritiku, nízkou popularitu a řadu vnitřních omezení stát nadále zajišťuje základní služby, zvládá krizové situace a stojí na práci kvalifikovaných lidí, kteří systém fakticky drží v chodu. Hlavní slabinu respondenti proto nevidí v často zmiňovaném nedostatku profesionality jednotlivých úředníků, ale v nastavení systému státní správy.



Kořeny lze hledat již v období Rakouska-Uherska. Tehdejší byrokracie byla velmi tradiční a úředník byl vnímán jako svévolný držitel moci. Tento dojem umocnila éra socialismu, kdy úředníci splývali se stranickými strukturami a disponovali značnou 'negativní mocí'. Příkladem je Okresní správa bytového hospodářství, kde úředník rozhodoval o tom, zda dostanete umyvadlo, či nikoliv. Tato dlouhodobá zkušenost byla negativní. Považuji za velký neúspěch nikoliv pouze naší vlády, ale celých 35 let demokratického vývoje, že se nám tento stav nepodařilo změnit. Příčin je mnoho: složitá legislativa, divoké prostředí 90. let i politická nevěle, neboť politikům moc nad úředníky vyhovovala. K tomu se přidala nedostatečná digitalizace a otevřenost. Naše úřady, často sídlící v historických budovách, nikdy nezískaly lehkost odpovídající 21. století. Nepodařilo se nám dosáhnout toho, aby občané měli ke státu a jeho institucím pozitivní vztah a vnímali úřady jako službu veřejnosti. Lidé mají při návštěvě úřadu často podobně nepříjemné pocity jako u zubaře.

*Vít Rakušan*



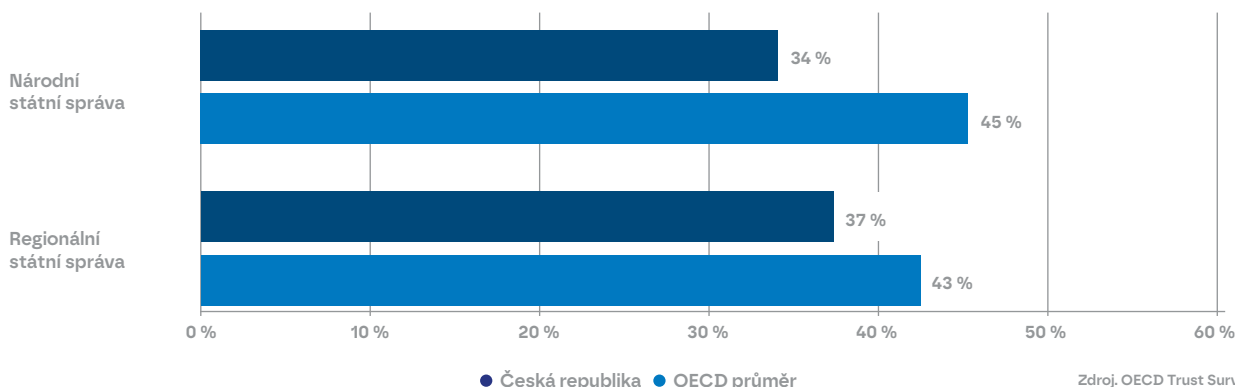
Přesto všechno, jak [státní správu] kritizujeme, stále funguje. Když se podíváme na její služby, které běžný občan každodenně potřebuje, je stát stále schopen je poskytovat. Nemáme zde žádná zásadní bílá místa a stále žijeme ve státě, kde pokud se někdo ocitne v nouzi a potřebuje pomoc, je stát schopen mu ji poskytnout.

*Eva Decroix*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 1.1.)

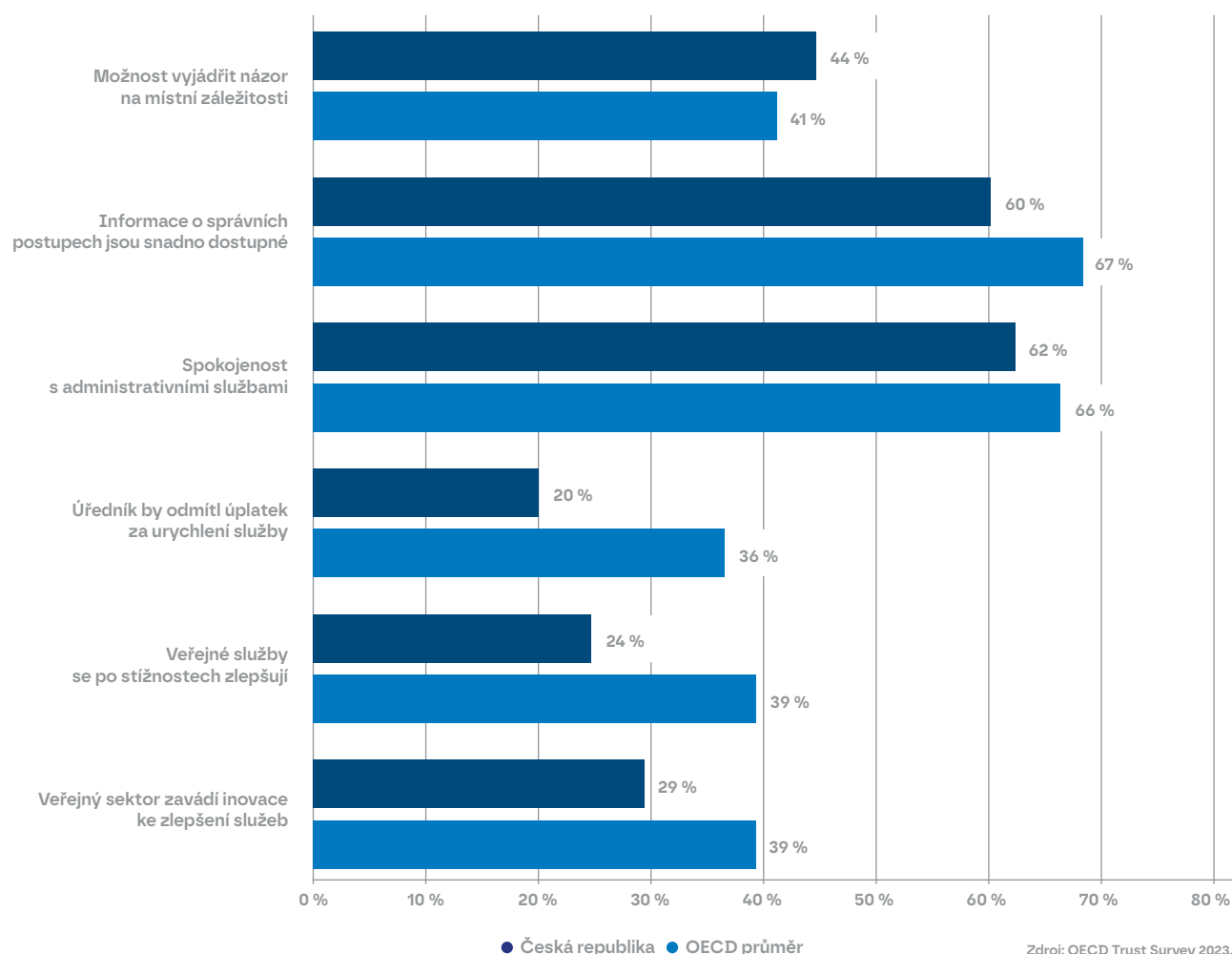
## Podíl obyvatel s vysokou nebo středně vysokou důvěrou ve státní správu – Česká republika, 2023

Podíl respondentů, kteří vyjádřili vysokou nebo středně vysokou důvěru



## Vnímání každodenních interakcí mezi obyvatelstvem a veřejnými institucemi – Česká republika, 2023

Podíl respondentů spokojených s veřejnými službami nebo hodnotících pozitivní postoj jako pravděpodobný, OECD a ČR, 2023



Problém negativní pověsti státní správy potvrzují i dostupná data. Podle průzkumu *NMS pro Aspen Institute z roku 2021*<sup>1</sup> je státní správa veřejností spojována s negativními asociacemi, jako jsou byrokracie, chaos, korupce a neefektivita. Více než polovina veřejnosti státní správu nepovažuje za profesionální, 70 % ji vnímá jako zkorum-

povanou a 72 % jako netransparentní. Z průzkumu také vyplývá, že státní správa v očích veřejnosti spíše nesplňuje její klíčové požadavky na rychlost a srozumitelnost.

Podobný obraz státní správy přináší i novější studie *OECD z roku 2024, zaměřená na důvěru ve veřejné instituce*.<sup>2</sup> Podle této studie důvěruje státní správě na národní úrovni 34 % Čechů, přičemž o něco vyšší důvěru Češi vykazují vůči státní správě na regionální úrovni. V obou případech se však Česko nachází pod průměrem zemí OECD.

Stejný trend podprůměrných výsledků se dle studie projevuje i v oblasti spokojenosti Čechů s veřejnými institucemi a službami. Například pouze 20 % Čechů věří, že by úředník odmítl úplatek za urychlení služby, což je o 16 procentních bodů méně než průměr OECD. O deset nebo více procentních bodů Česká republika zaostává za průměrem OECD také v důvěře veřejnosti, že veřejný sektor zavádí inovace ke zlepšování svých služeb a že dochází ke zlepšení veřejných služeb po podání stížnosti.

## 1.2. Věková struktura úřednické populace v kontextu atraktivity státní správy

Jako jedno z nejzávažnějších dlouhodobých rizik české státní správy respondenti vnímají věkovou strukturu úřednické populace. Upozorňují, že státní správa stárne a že se dlouhodobě nedaří získávat dostatečné množství mladších pracovníků. Podle výpovědí je zvláště problematická situace na úřadech s regionální působností a ve specializovaných institucích, kde je nábor nových lidí obtížný a kde se vyšší věkový průměr promítá přímo do každodenního fungování. Někteří respondenti upozorňují, že pokud se tento trend nezmění, může během příštích let nastat situace, kdy části státní správy nebudou schopny průběžně nahrazovat odcházející zaměstnance.



**Obrovskou výzvou pro celou veřejnou správu je rozhodně stárnutí úřednické populace. Dnes je průměrný věk někde kolem 49 let. Ukazuje se, že za poslední roky došlo k významnému nárůstu průměrného věku státního zaměstnance. Ta situace se nelepší a nejsem ani moc velký optimista, že by se mohla nějak dramaticky zlepšit, pokud nezačneme dělat nevyhnutelné změny.**

*Jindřich Fryč*

Dostupné analýzy, jmenovitě zejména Státní služba 2.0 z roku 2026<sup>3</sup> nebo *Analýza věkové struktury státních zaměstnanců MPSV z roku 2023*,<sup>4</sup> potvrzují, že státní služba v České republice výrazně stárne.

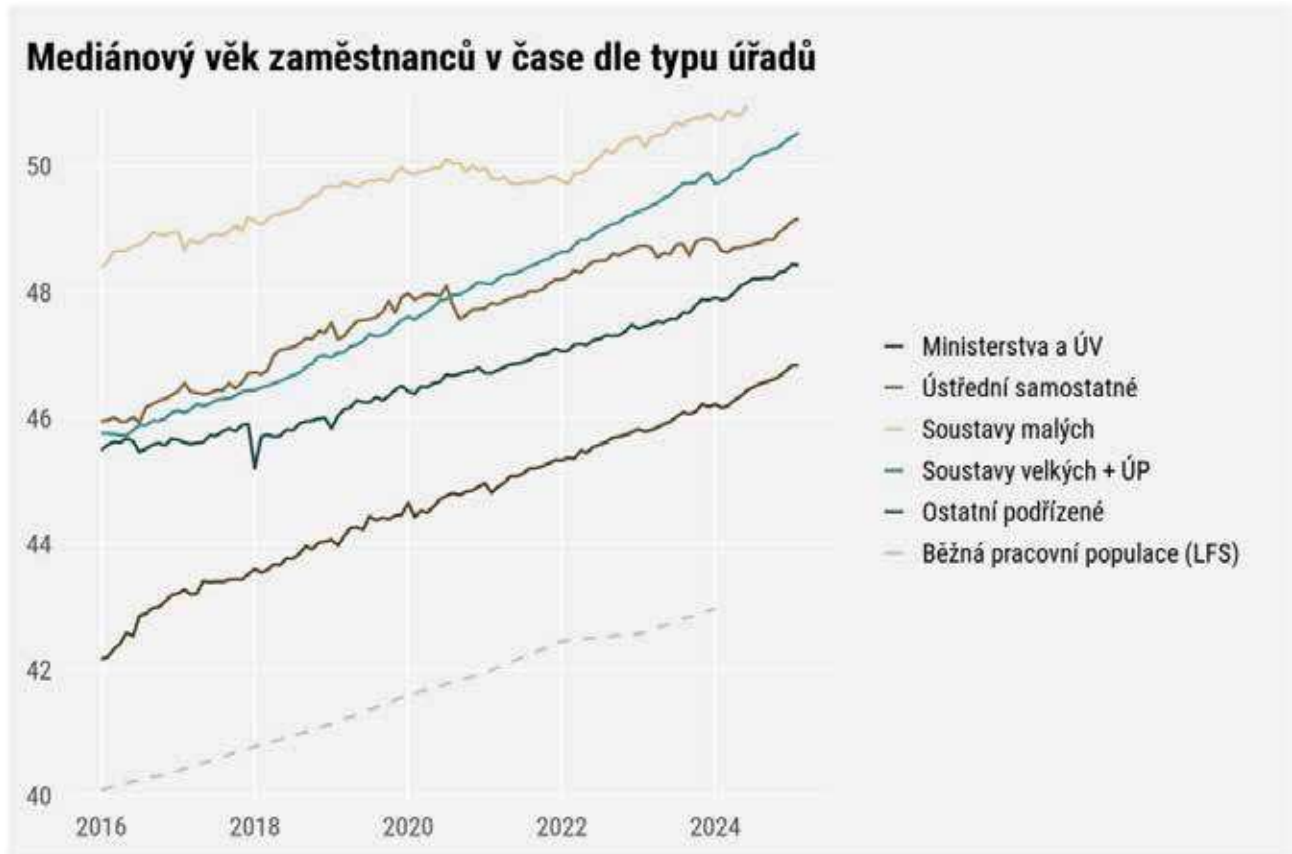
Podle studie *Státní služba 2.0 z roku 2026*<sup>5</sup> nejrychleji stárnou zaměstnanci státní služby na ministerstvech, na Úřadu vlády ČR, ve skupině soustav velkých úřadů a na Úřadu práce ČR. V roce 2025 byla téměř polovina zaměstnanců ve státní správě starších 50 let, konkrétně 48%. Mediánový věk státních zaměstnanců zároveň roste rychleji než u pracující populace jako celku a mladí lidé jsou ve státní službě zastoupeni jen omezeně - lidé do 30 let tvoří jen 3,4 % státních zaměstnanců, oproti 13,4% na trhu práce.

Trend starší úřednické populace v Česku potvrzují i mezinárodní data. Podle publikace *Government at a glance z roku 2025*<sup>6</sup> tvořili v roce 2023 v orgánech ústřední státní správy v České republice zaměstnanci ve věku 18 až 34 let pouze 11 %, zatímco průměr OECD činil 19 %. Naopak zaměstnanci starší 55 let představovali 31 %, oproti 27 % v zemích OECD.

<sup>2</sup> OECD, 2024. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 Results – Country Notes: Czechia. Dostupné z: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes\\_a8004759-en/czechia\\_54847e53-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes_a8004759-en/czechia_54847e53-en.html)

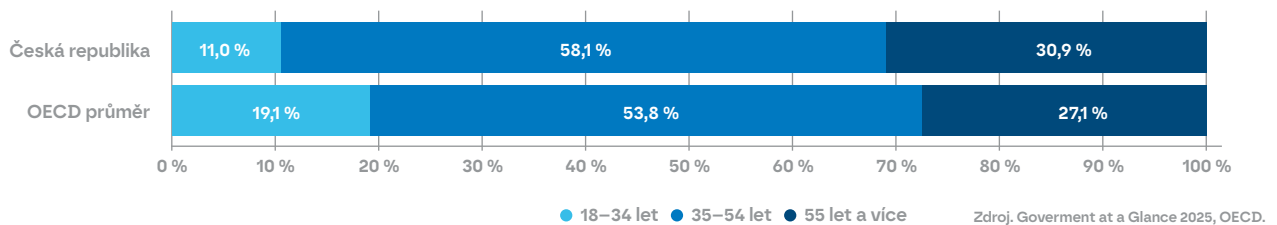
<sup>3</sup> Úřad vlády ČR, 2026. Státní služba 2.0. Dostupné z: [https://vlada.gov.cz/cz/statni\\_sluzba/aktuality/statni-sluzba-2-0-225598](https://vlada.gov.cz/cz/statni_sluzba/aktuality/statni-sluzba-2-0-225598)

<sup>4</sup> MPSV ČR, 2023. Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám. Dostupné z: [https://mpsv.gov.cz/cms/documents/4c19c9c8-8409-712a-6696-0411fd875365/Anal%C3%BDza%20st%C3%A1tn%C3%ADch%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF%20\(1\).pdf](https://mpsv.gov.cz/cms/documents/4c19c9c8-8409-712a-6696-0411fd875365/Anal%C3%BDza%20st%C3%A1tn%C3%ADch%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF%20(1).pdf)



### Rozložení zaměstnanců ústřední státní správy podle věku – Česká republika, 2023

Podíl zaměstnanců ústřední státní správy v jednotlivých věkových skupinách, OECD a Česká republika, 2023



Dotazovaní upozorňují i na problém vysoké odchodovosti mladších zaměstnanců. Stát podle nich sice část absolventů a mladších odborníků osloví, nedokáže je však dlouhodobě udržet. Jako hlavní důvody uvádějí nízké nástupní platy, pomalý finanční růst, slabou konkurenceschopnost vůči soukromému sektoru, nízkou prestiž státní služby a nedostatek jasně komunikované kariérní perspektivy. Zdůrazňují také, že problém nelze redukovat pouze na výši platů; souvisí i s širší atraktivitou státní služby pro mladší generaci, přičemž platová úroveň hraje zásadní roli. V rozhovorech se opakovaně objevuje teze, že mladí lidé hledají smysluplnost, možnost ovlivňovat veřejné dění, profesní růst a stabilitu. Systém jim však tuto kombinaci nedokáže nabídnout dostatečně přesvědčivě.

”

Důvodem odchodu je plat, a to zejména u mladých, kde není platový postup kvůli systému odměňování zpočátku tak rychlý. Určitě neodcházejí z důvodu nedostatku flexibility; krizové situace zavedly do systému práci z domova, služební volno a další možnosti. A jak je přilákat? Pokud se přijme nová legislativa, bude to velmi těžké, protože je založena pouze na povinnostech. Úplně z ní vymizela práva a benefity. Nevím, jak na tohle absolventy přilákáte, protože je zajímá flexibilita, benefity, kariérní růst a možnost dalšího vzdělávání.

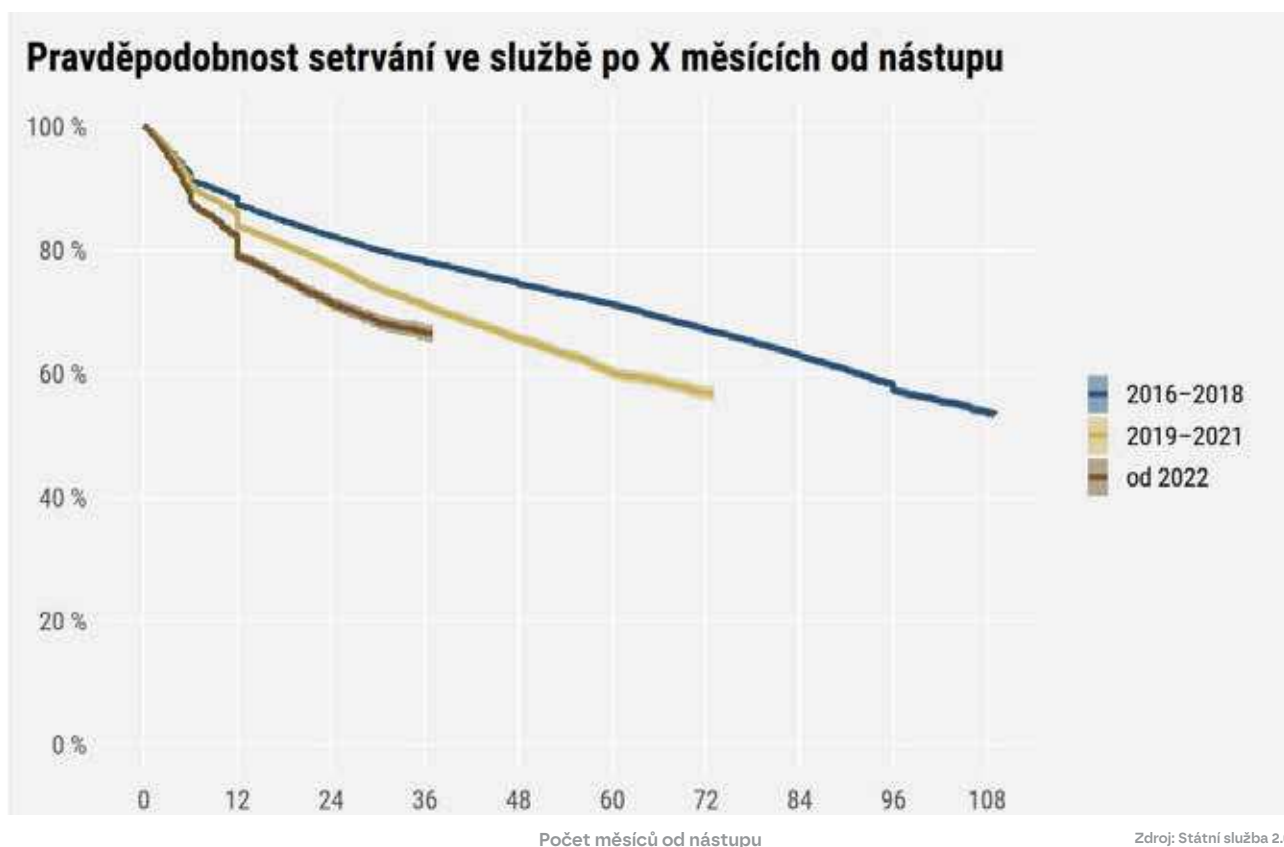
*Josef Postránecký*

”

Nejspíše perspektiva. To znamená, že uvidí, že mohou profesně růst. A také vysvětlení smyslu státní správy, tedy proč pracovat pro stát. Zodpovědnost za fungování státu a za společnost.

*Kateřina Arnotová*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 1.2.)



Studie *Státní služba 2.0 z roku 2026*<sup>7</sup> potvrzuje, že státní služba je málo atraktivním zaměstnavatelem. Projevuje se to poklesem podílu mladých nově nastupujících zaměstnanců, vyšší odchodovostí lidí krátce po nástupu, omezenými možnostmi kariérního a odborného růstu i nízkou spokojeností zaměstnanců s pracovním prostředím. Průzkum *Pohled úředníka/ce z roku 2024*<sup>8</sup> ukazuje, že o odchodu ze státní správy nejčastěji uvažují respondenti mladší 39 let.

Podle průzkumu *Pohled úředníka/ce z roku 2024*<sup>9</sup> považuje 70 % respondentů stabilitu zaměstnání za důležitý faktor pro volbu kariéry ve státní správě. Tento trend se ukazuje i ve studii OECD<sup>10</sup> z roku 2025, podle níž zaměstnanci ústřední státní správy v osmi zemích EU (mimo ČR) hodnotí jistotu svého zaměstnání velmi pozitivně.

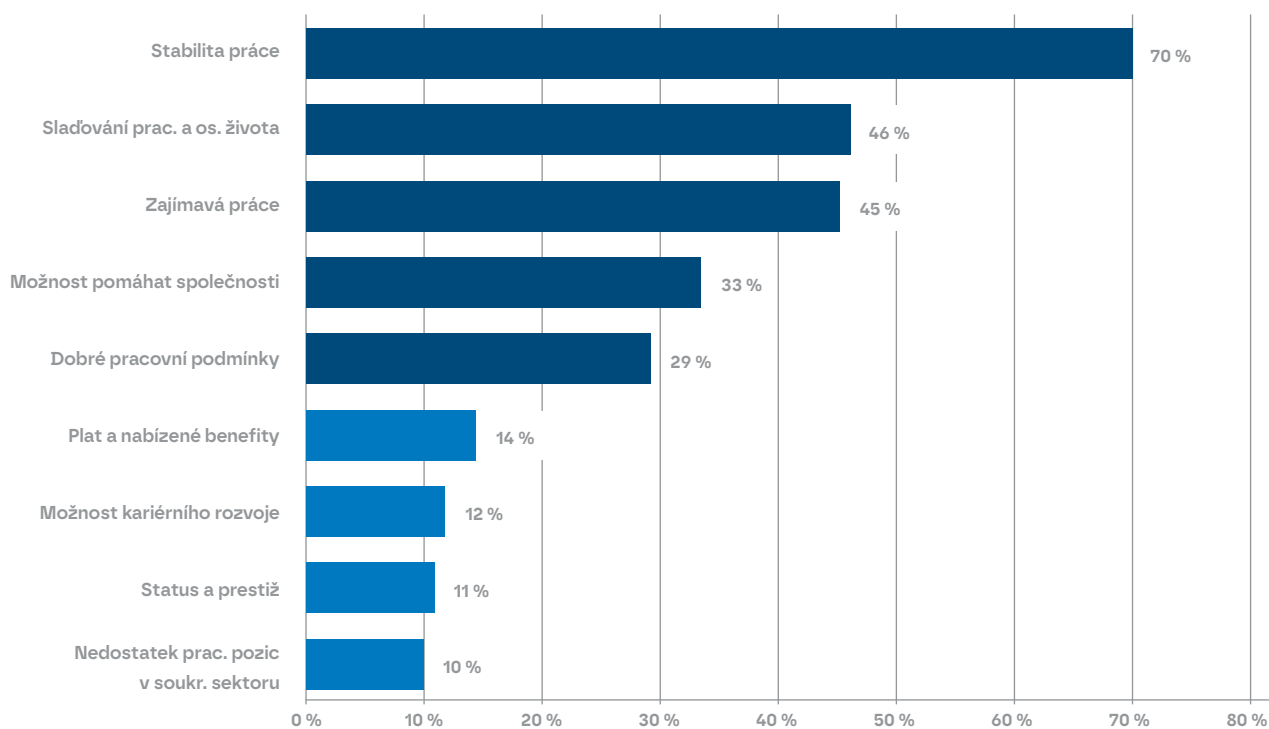
Na opačném konci spektra stojí v průzkumu *Pohledu úředníka/ce* pouhých 14 % respondentů, kteří uvedli platové ohodnocení a benefity jako důvod pro vstup do státní správy. Ještě méně respondentů jako důvody uvedlo možnost kariérního rozvoje, status a prestiž státní správy.

O něco méně než polovina respondentů označila možnost sladování pracovního a osobního života a zajímavost práce za faktory, které hrají roli při rozhodování o vstupu do státní správy. Přibližně třetina respondentů ale tyto oblasti uvádí naopak jako důvody, proč zvažují, že ze státní správy odejdou.

Velká většina, konkrétně 80 % respondentů v průzkumu *Pohled úředníka/ce z roku 2024*<sup>11</sup> však považuje svou práci za důležitou. Podobný podíl respondentů zároveň pokládá za klíčové, aby jejich práce sledovala veřejný zájem.

### Faktory důležité pro volbu kariéry ve státní správě

Podíl respondentů, kteří uvedli danou možnost



Zdroj: Pohled úředníka/ce 2024.

### 1.3. Systém odměňování v kontextu atraktivity státní správy

Dalším klíčovým problémem je dlouhodobá nekonkurenceschopnost systému odměňování ve státní správě vůči ostatním zaměstnavatelům na trhu práce. Respondenti popisují současný systém jako zastaralý, málo flexibilní a nedostatečně navázaný na skutečný přínos zaměstnanců. Podle jejich zkušeností stát často spoléhá na to, že část lidí bude pracovat ve veřejném zájmu i za podmínek, které by v jiných sektorech nebyly přijatelné. Takový model však naráží na své limity: kvalitní a ambiciózní pracovníci odcházejí tam, kde dostanou lepší podmínky, zatímco stát ztrácí schopnost budovat dlouhodobou odbornou kapacitu, která by tak zajistila kontinuitu.

Kromě výše platu je opakovanou výtkou samotná logika tabulkového systému. Respondenti kritizují zejména to, že systém odměňuje především délku praxe a formální zařazení, nikoli skutečný výkon, odpovědnost nebo mimořádný přínos jednotlivce. V důsledku toho stát neumí pružně ocenit nejlepší zaměstnance ani nabídnout dostatečné ohodnocení těm, kdo vykonávají vysoce náročnou nebo obtížně nahraditelnou práci. To podle respondentů oslabuje motivaci a vytváří prostředí, v němž se výkon a odměna vzájemně míjejí.

Respondenti také upozorňují na paradoxní situaci, kdy je samotný systém tarifů v některých případech odtržen od reálně vypláceného platu. Některé tarifní úrovně se dostávají pod hranici zaručeného platu, takže stát musí rozdíl dorovnávat jinými složkami. Výsledkem je nepřehledný a obtížně komunikovatelný systém, který stát neumí srozumitelně prezentovat potenciálním uchazečům. Na rozdíl od soukromého sektoru často není schopen jasně sdělit, jaké skutečné finanční ohodnocení daná pozice nabízí.



**Další výzvou je jednoznačně změna odměňování. My máme old-fashioned systém odměňování, který je plus mínus stejný, jako když jsem nastupoval roku 1994. (...) V současné době máme ve 49 % tarifních platů pod zaručeným platem [stav ke dni 14. 11. 2025, kdy proběhl rozhovor]. Stát definuje zaručený plat pro zaměstnance ve 4 skupinách zaměstnanců podle náročnosti práce. A pak tarifní plat zaměstnance v 10. platové třídě s pětiletou praxí tomu neodpovídá. Ty úřady však musí zaručené platy úředníkům samozřejmě vyplácet. A přitom my bychom potřebovali v nabídce místa jasně napsat, jaký plat nabízíme, tj. že dostanete 25, 45 nebo 70 000 Kč. Výše platu se odvíjí zejména od doby předchozí praxe a také dalších nenárokových složek, které mohou výši platu formovat docela významně nahoru – my to však neumíme prodat. My neumíme říct: „Já vám dám 50 000 Kč.“ A to ty firmy dělají.**

**Jindřich Fryč**

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 1.3.)

Zjištění z rozhovorů potvrzují i dostupná data. Plat zaměstnance ve státní službě se neskládá z jedné pevně dané částky, ale ze dvou složek: platového tarifu a mimotarifních, tzv. pohyblivých složek platu. Zatímco platový tarif vychází z náročnosti práce, požadovaného vzdělání a délky praxe, mimotarifní složky zohledňují například pracovní výkon, mimořádné úkoly nebo specifické podmínky výkonu práce. Analýza *Stát jako zaměstnavatel z roku 2026*<sup>12</sup> ukazuje, že samotný tarifní plat často nevyplácí o skutečně vyplácené částce, protože v části platové tabulky jsou základní tarifní částky nastaveny pod úroveň zaručeného platu, jak ilustruje i tabulka níže (zvýrazněné položky označují platové tarify, které jsou nižší než zaručený plat k 1. 4. 2026). V těchto případech musí úřady zaměstnancům vyplácet tzv. dorovnávací příspěvek, kterým rozdíl vyrovnají.

Výsledná výše platu se významně odvíjí i od mimotarifních složek, zejména osobního příplatku a u vedoucích zaměstnanců také příplatku za vedení. Kvůli nízkým platovým tarifům ale systém ztrácí motivační funkci, protože zaměstnanci odměňováni těmito tarify se často dostanou na stejnou výslednou částku bez ohledu na to, zda její část bude tvořit doplatek nebo odměna za výkon. Pokud zaměstnanec dostane osobní příplatek, se kterým se „přehoupne“ nad úroveň zaručeného platu, nebude mu už doplatek poskytnut. Pro zaměstnance tak osobní ohodnocení ztrácí smysl, protože výsledek pro něj bude stejný bez ohledu na dosažené výsledky.

### Srovnání platové tabulky účinné od 1. 4. 2026 se zaručeným platem pro rok 2026 (31 360 Kč pro 6.–9. platovou třídu a 35 840 Kč pro 10.–16. platovou třídu):

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	20 440	21 890	23 470	25 190	27 030	29 090	31 670	35 080	39 510	44 930	51 580
2	do 2 let	21 120	22 590	24 260	25 990	27 930	30 050	32 730	36 240	40 840	46 460	53 360
3	do 4 let	21 780	23 330	25 050	26 870	28 870	31 100	33 870	37 520	42 330	48 150	55 330
4	do 6 let	22 490	24 090	25 870	27 760	29 850	32 130	35 000	38 810	43 780	49 840	57 270
5	do 9 let	23 210	24 880	26 730	28 680	30 840	33 210	36 210	40 140	45 280	51 580	59 290
6	do 12 let	23 940	25 700	27 640	29 630	31 850	34 340	37 450	41 530	46 870	53 390	61 420
7	do 15 let	24 740	26 520	28 540	30 660	32 940	35 520	38 740	42 990	48 530	55 310	63 620
8	do 19 let	25 540	27 390	29 490	31 680	34 060	36 720	40 060	44 480	50 240	57 260	65 880
9	do 23 let	26 380	28 310	30 470	32 740	35 220	37 960	41 420	45 990	51 950	59 270	68 220
10	do 27 let	27 250	29 220	31 510	33 860	36 410	39 270	42 860	47 610	53 810	61 390	70 650
11	do 32 let	28 170	30 240	32 610	35 020	37 690	40 640	44 360	49 280	55 700	63 570	73 190
12	nad 32 let	29 100	31 240	33 710	36 210	38 990	42 050	45 940	51 040	57 700	65 860	75 870

Zdroj: Nařízení vlády č. 16/2026 Sb.

Na stejný problém upozorňuje i *Analýza zákona o státní službě z roku 2022*<sup>13</sup>, podle níž je současný systém odměňování sice formálně funkční a v základních rysech spíše vyhovující, v praxi však trpí nízkou flexibilitou, vysokou administrativní náročností a omezenou schopností reagovat na pracovní výkon i situaci na trhu práce. Za nejproblematictější je označována rigidní provázanost osobního příplatku se služebním hodnocením (na tento problém reaguje částečně novela zákona o státní službě z roku 2025), obtížnost jeho změny, omezené možnosti pružněji odměňovat odborníky a celková závislost systému na roční systemizaci a rozpočtu.

Na omezenou funkčnost odměňování ukazují i zkušenosti samotných zaměstnanců: podle průzkumu *Pohled úředníka/ce z roku 2024*<sup>14</sup> je se svým platem spokojena méně než pětina respondentů. Ti v průzkumu také zdůrazňují i chybějící linku mezi výkonem a finančním ohodnocením. Podle tohoto průzkumu považuje 62 % respondentů plat a benefity za důvod, proč zvažují odchod ze státní správy.

Spokojenost s platy je tématem i v jiných zemích Evropské unie. Podle studie *OECD z roku 2024*<sup>15</sup> mezi zaměstnanci ústřední státní správy napříč osmi zeměmi EU (mimo ČR) převažuje názor, že odměňování ve státní správě není

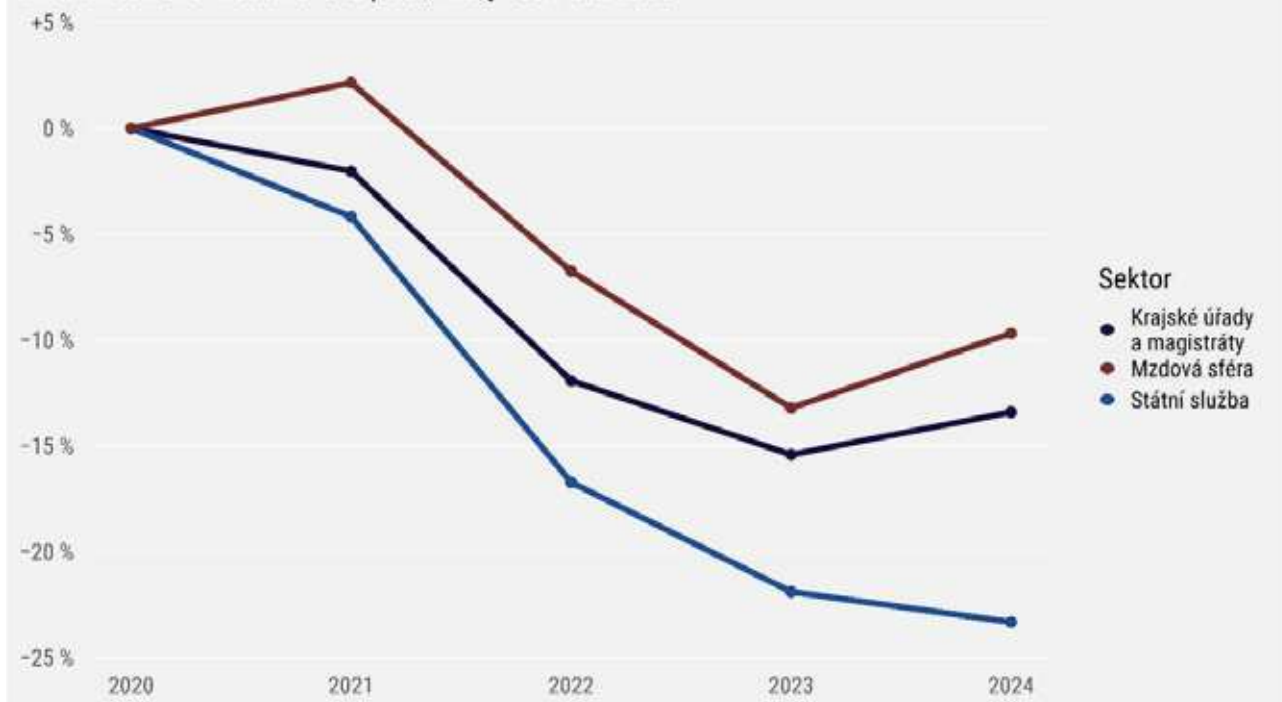
13 Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ČR, 2022. Analýza zákona o státní službě. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/služba/clanek/analyza-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>

14 Sekce pro státní službu, Ministerstva vnitra ČR, 2024. Průzkum Pohled úředníka/ce. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/služba/clanek/pruzkum-pohled-urednika-ce.aspx>

15 OECD, 2025. Workforce Insights from Central Governments. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>

## Reálné platy se ve státní službě zhoršily mnohem výrazněji, než jinde

Změna reálného mediánového platu/mzdy vůči roku 2020



Zdroj: Státní služba 2.0

spravedlivé ve srovnání s obdobnými pozicemi v soukromém sektoru. V míře spokojenosti s platem se v tomto OECD výzkumu mezi jednotlivými zeměmi ukazují poměrně výrazné rozdíly. Čeští zaměstnanci státní správy by se podle dat z *Pohledu úředníka/ce* řadili spíše mezi nejméně spokojené.

Studie *Státní služba 2.0 z roku 2026*<sup>16</sup> navíc upozorňuje na to, že reálný mediánový plat byl ve státní službě v roce 2024 o téměř 25% nižší než v roce 2020. Nejen, že si reálné platy státních zaměstnanců nevedou dobře ve srovnání se soukromým sektorem, ale zaostávají i ve srovnání s platy v územních samosprávných celcích.

### 1.4. Doporučení



Doporučil bych zpracovat ucelenou koncepci rozvoje státní správy, která by vnímala jak politickou, tak úřednickou úroveň. Poslední koncepce se zpracovávají povinně kvůli Evropské unii a prioritou je v nich vždy elektronizace a digitalizace, ale zapomíná se na personální stránku. V těchto dokumentech je třeba posílit personální stránku, protože ta je pro kvalitní výkon nejdůležitější. Technologie mohou pomoci, ale vždy rozhodují úředníci.

*Josef Postránecký*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 1.4.)

Z rozhovorů a zjištěných poznatků z analýz vyplývá, že nízká prestiž profese úředníka, nepříznivá věková struktura úřednické populace a málo motivační systém odměňování vedou k nízké atraktivitě státní správy jako zaměstnavatele. Pro zlepšení situace doporučujeme následující kroky:

## I. Reformovat systém odměňování a posílit vazbu mezi výkonem a odměnou



Pokud ale chceme být skutečně efektivnější, měli bychom tomu přizpůsobit i systém odměňování, který je ve státní správě stále velmi tabulkový a strnulý. Často nemotivuje k lepším výkonům a zároveň dostatečně nezohledňuje rozdíly v kvalitě práce jednotlivců. V důsledku toho pak mohou ti nejlepší ze státní správy odcházet. (...) Za mě by měl být systém nastaven tak, že bude obsahovat pevnou složku a zároveň významnou variabilní složku. Ta by samozřejmě měla být jasně kritérii definovaná, aby se předešlo jakékoli svévoli a nebyla závislá na politickém rozhodování. Tato kritéria by měla být nastavena tak, aby motivovala ty, kteří chtějí ve státní správě odvádět více práce, posouvat ji dál a plnit stanovené úkoly.

*Eva Decroix*



Ne, myslím si, že tabulkový systém neodráží nutnost mít ve státní správě kvalitní lidi. Pokud tam chcete mít kvalitní lidi, tak je musíte umět zaplatit, protože jinak vám zůstanou v soukromém sektoru. Takže změna systému financování ve státní nebo veřejné správě je dle mého názoru na místě. Koneckonců se po ní volá možná 10 až 20 let, ale nikdy k tomu nebyla politická vůle. Politická reprezentace se bojí pohledu veřejnosti, který by byl samozřejmě zkratkovitý: „Ano, úředníci budou brát více peněz.“ To je velmi těžce obhajitelné.

*Petr Kulhánek*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 1.4.)

Doporučujeme změnit systém odměňování tak, aby lépe zohledňoval skutečný výkon, odpovědnost a odbornost, nikoli především délku praxe a formální zařazení. Rozpočet na platy má být určován předvídatelně a objektivně podle počtu a typu schválených pracovních míst a musí vytvářet prostor nejen pro základní odměňování, ale i pro motivační složku platu. Variabilní část odměny má být navázána na jasná, předvídatelná a apolitická kritéria.

## II. Profesionalizovat výběr a rozvoj vrcholových manažerů státní správy

Doporučujeme centralizovat koordinaci nábora a rozvoje klíčových manažerských pozic, zejména vrchních ředitelů, státních tajemníků a vedoucích úřadů, při zachování rozhodovací role jednotlivých resortů. Výběr těchto pozic má být otevřený, standardizovaný a na rozdíl od současného stavu postavený především na jasných požadavcích týkajících se manažerských kompetencí.

Tento směr potvrzuje také *Hospodářská strategie Česko: Země pro budoucnost 2.0.* z roku 2026<sup>17</sup>, na niž odkazuje i *Programové prohlášení vlády* z roku 2026<sup>18</sup>. Současně počítá s centralizací procesu nábora a rozvoje klíčových manažerů pod Úřad vlády, konkrétně u vrchních ředitelů, státních tajemníků a vedoucích úřadů, při zachování rozhodovací role jednotlivých resortů.

## III. Systematicky budovat značku státní služby jako zaměstnavatele



Úřednickému stavu chybí brand. Nám chybí ta značka, [jak má třeba] Škodovka, Česká spořitelna, ale i armáda, policie, hasiči. To je třeba jedna z věcí, která by nám strašně pomohla, kdybychom pro lidi, kteří u nás dělají, ale i pro lidi z vnějšího světa, byli víc srozumitelní.

*Jindřich Fryč*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 1.4.)

Doporučujeme vytvořit jednotnou komunikační a náborovou strategii státu jako zaměstnavatele, která srozumitelně vysvětlí smysl práce ve státní službě, možnosti profesního rozvoje i hodnotu veřejné služby. Cílem je zvýšit prestiž státní služby navenek a posílit identifikaci stávajících zaměstnanců s jejím posláním.

## 2. Neefektivní řízení a nedůvěra mezi politiky a úředníky

Tato kapitola shrnuje hlavní příčiny neefektivního řízení ministerstev a oslabené důvěry mezi politickým vedením a úřednickým aparátem. Vedle nejasného vymezení spolupráce mezi politiky a úředníky a resortismu jde zejména o nedostatečně ukotvené postavení státního tajemníka. Tyto problémy nelze oddělovat, protože společně ovlivňují stabilitu resortů, kvalitu vzájemné spolupráce i schopnost ministerstev převádět politické priority do odborně kvalitních a proveditelných řešení.

### 2.1. Nejasné vymezení spolupráce mezi politiky a úředníky

Jeden z hlavních problémů fungování ministerstev podle respondentů spočívá v nejasném vymezení spolupráce mezi politickým vedením a odborným aparátem. Nejvíce se to projevuje po nástupu nového ministra. Politici často předpokládají, že úředníci budou změny brzdit, zatímco úředníci se obávají obcházení pravidel a politického tlaku bez ohledu na právní a institucionální limity. V důsledku toho se značná část energie nesoústředí na řešení agendy,

ale na vyjasňování důvěry a kompetencí. Respondenti přitom upozorňují, že v ideálním uspořádání má politická reprezentace určovat cíle a priority, zatímco úřednická část je má převádět do zákonného a proveditelného řešení. V praxi se však tyto role často směšují, což vede ke sporům o to, kdo má o čem rozhodovat a kde končí politická vůle a začíná odborná autonomie.

”

(...) problémem je nepochopení politické a úřednické úrovně řízení z obou stran. Politik přijde na ministerstvo v pozici ministra a nevnímá, že státní správa nebo úřednictvo musí konat podle stávajících předpisů. On už v podstatě požaduje, aby konali podle toho, co on má teprve za úkol připravit či změnit do budoucna. Takže se hned po jeho nástupu dostávají do střetových situací. Úřednictvo je zase sžito se stávající podobou výkonu agendy. Politik má trochu jiné představy a úřednictvo neustále zdůrazňuje: ‚Jde to jedine takto, jiný způsob je nepřijatelný.‘ Pokud si tyto věci obě strany neujasní na začátku, výsledkem je, že se rychlý záměr nakonec vůbec nezrealizuje nebo se zrealizuje v podobě, která je naprosto nefunkční.

*Josef Postránecký*

”

[Problémem je, že] panuje velká nedůvěra na obou stranách. Jednak přicházející garnitura a úředníci, protože ani jedna strana neví, co může od druhé čekat. Já rozumím tomu, že důvěra a tvorba důvěry je určitý proces, a je vždy jinak dlouhý. Takže spíše takové doporučení – neklást bariéry tomu, aby se důvěra vytvořila, a naopak být aktivní v jejím budování. Úředníci nejsou ti, kteří tvoří bariéru k prosazování politik jednotlivých stran. Úředníci jsou ruce, které to udělají.

*Lucie Vymazalová*

”

Myslím si, že důležitý je vzájemný respekt mezi sférou úřední a politickou. Samozřejmě by politická část ministerstva neměla přicházet s věcnými nesmysly. Na druhé straně však musí stanovovat cíle, protože před veřejností je politická část ministerstva ta, která za to nese odpovědnost. Je na ministrově a na jeho kabinetu, aby formulovali politické cíle. A samozřejmě, aby je také nechávali oponovat úřednickou částí ministerstva. Není to tak, že by se o tom nevedl dialog...

*Mikuláš Bek*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.1.)

Poznatky z rozhovorů potvrzují i analýza *Státní služba 2.0 z roku 2026*<sup>19</sup>, podle které český systém sice formálně odděluje politickou a úřednickou rovinu, ale nedostatečně upravuje jejich praktickou spolupráci.

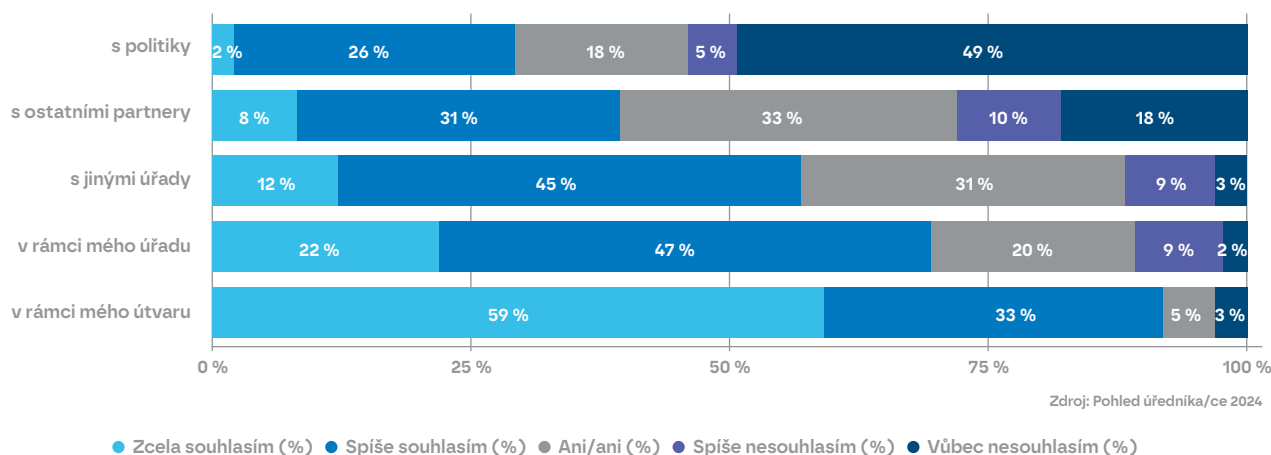
Z průzkumu *Pohled úředníka/ce z roku 2024*<sup>20</sup> vyplynulo, že 43 % respondentů považuje role úředníků a politiků za jasně rozdělené, 23 % si myslí opak a 34 % se k této otázce staví neutrálně.

Asi dvě třetiny úředníků v tomto průzkumu zároveň nesouhlasí s tím, že efektivně spolupracují s politiky, když je třeba. Spolupráci s vlastním útvarům, úřadem, jinými úřady i ostatními partnery přitom hodnotí většinou pozitivně nebo neutrálně.

Pouhých 13 % respondentů si myslí, že politici respektují odbornost úředníků. Zhruba tři pětiny respondentů pak zastávají opačný postoj.

### „Když je třeba, efektivně spolupracujeme...“

Podíl respondentů, kteří vyjádřili daný stupeň souhlasu



V rámci vymezování rolí politiků a úředníků respondenti také v rozhovorech opakovaně upozorňují na význam kontinuity a stability úředního aparátu. Úředníci ministerstev nepředstavují překážku politických změn, ale podmínku jejich skutečné realizace. Politická reprezentace se bez jejich odbornosti, znalosti procesů a schopnosti zajistit institucionální kontinuitu neobejde. Současně je proto důležité chránit úřednickou část před účelovými personálními zásahy při střídání politického vedení, zejména na vedoucích a ředitelských pozicích.



**Určitě jsou to pojistky při střídání politické garnitury, aby se neobměňovali vedoucí a ředitelé. Aby byla zajištěna stabilita a nedalo se propouštět jen proto, že dotýčný pracoval pro předchozí politické vedení. To je velmi důležité.**

**Kateřina Arnotová**

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.1.)

Důležitost tohoto bodu potvrzují i sami úředníci v rámci svých odpovědí v průzkumu *Pohled úředníka/ce*<sup>21</sup>. Jen necelá polovina úředníků (47%) má za to, že politický nátlak není tolerován, na ministerstvech a Úřadu vlády si to stejné myslí pouze 28%.

K ochraně stability odborného aparátu má v českém systému sloužit zejména systemizace, tedy proces schvalování organizačních změn služebních úřadů. *Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu o státní službě z roku 2019*<sup>22</sup> uvádí, že systemizace sice po přijetí služebního zákona posílila formalizaci, transparentnost a přezkoumatelnost organizačních změn, její ochranná funkce je však v praxi nadále omezená. Podle této analýzy téměř 70% respondentů nepovažovalo zákonnou úpravu systemizace a organizace služebních úřadů za dostačnou ochranu proti účelovým politickým změnám. Přibližně 43% respondentů zároveň připouštělo možnost účelové politizace státní správy, přičemž jako jednu z hlavních cest označovali právě proces systemizace. *Novější podklady z roku 2026*<sup>23</sup> tento směr rovněž potvrzují.

## 2.2. Resortismus a vnitřní bariéry ministerstev

Resortismus představuje další významnou bariéru efektivního fungování státní správy nejen jako celku, ale i jednotlivých ministerstev. Z rozhovorů vyplývá, že se projevuje ve dvou vzájemně propojených rovinách. První z nich je vnitřní fragmentace uvnitř ministerstev, druhou pak chybějící propojení mezi resorty. Dohromady tyto tendence vytvářejí prostředí, v němž stát opakovaně vynakládá prostředky na duplicitní řešení, buduje systémy, které spolu nejsou schopny komunikovat, a přehlíží technologická i organizační slepá místa. Izolované fungování resortů strukturálně brání vzniku moderních digitálních služeb, jejichž fungování vyžaduje sdílení dat, koordinaci mezi institucemi a jednotné uvažování o správě státu jako celku.



**Negativním zjištěním pro mě byl šílený resortismus, málo týmového vedení a absence širší vize. Často nám chybí schopnost vnímat celkový obraz (tzv. big picture), což vede k nekompatibilitě digitalizačních projektů a určité lopotnosti státu.**

*Vít Rakušan*



**Aktuálním příkladem jsou jednotné registry. Každé ministerstvo disponuje velkým objemem dat, ale pokud s nimi neumíme efektivně pracovat, nezjednodušíme tím ani práci úředníků, ani život občanů. Naopak dochází k duplikacím, růstu nákladů a snížení komfortu státní správy.**

*Eva Decroix*



My jsme ministerstvo [pro místní rozvoj], které obsáhle zabezpečuje agendu digitalizace různých věcí, ale neměli jsme IT sekci. My jsme byli rozatomizovaní a každá sekce měla své 'ajtáky' a bylo to značně neefektivní. Levá nevěděla, co dělá pravá. To byla jedna ze zásadních změn, že jsme v rámci organizační struktury udělali samostatnou IT sekci. Tato sekce se stala servisní pro všechny ostatní sekce a projekty, které zahrnují digitalizaci a které ministerstvo zajišťuje.

*Petr Kulhánek*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.2.)

Na tento problém upozorňuje projekt *Služby.Digital* z roku 2025<sup>24</sup>, podle něhož patří mezi hlavní bariéry rychlejší a efektivnější digitalizace právě roztržštěnost státní správy a neschopnost spolupráce mezi jednotlivými resorty. Projekt zároveň upozorňuje na složitost a rigiditu agend, které stát často nemá dostatečně zmapované.

Tento problém se projevuje i v informačních systémech, které slouží k evidenci a správě údajů souvisejících se státní službou a pracovním postavením zaměstnanců veřejného sektoru. Stát sice sbírá některá relevantní data, ta jsou ale rozložena mezi různé systémy a právní režimy a neslouží automaticky jako jednotný nástroj pro analytické řízení.

### **2.3. Pozice státního tajemníka jako garanta kontinuity a spojky mezi politickým vedením a úředním aparátem**

Výrazným tématem rozhovorů je role státního tajemníka jako klíčového článku mezi politickým vedením ministerstva a jeho úřednickým aparátem. Respondenti tuto pozici spojují především s potřebou zajistit kontinuitu fungování resortu při změně ministra nebo širší výměně politického vedení. Politická změna je podle nich v demokratickém systému legitimní a nezbytná, neměla by však vést k faktické diskontinuitě v řízení úřadu, ztrátě institucionální paměti ani k rozpadu pracovních vazeb mezi vedením a aparátem. Právě v této situaci má státní tajemník sehrát roli stabilního bodu, který zná fungování úřadu, přetrvává politické změny a pomáhá nastavit spolupráci mezi novým vedením a odborným aparátem. Vedle toho respondenti opakovaně zdůrazňují, že státní tajemník má být klíčovým komunikátorem uvnitř resortu. Má zajišťovat, aby ministr po nástupu dostal objektivní a úplné informace o stavu úřadu, aby se předešlo prvním zbytečným střetům a aby mezi politickým vedením a úřednickým aparátem vznikl funkční komunikační most.



Státní tajemník by měl být garantem kontinuity. On jediný tu přetrvává všechny změny a bude novému ministrovi vysvětlovat souvislosti minulých rozhodnutí, protože nikdo jiný už tu nebude.

*Petr Černíkovský*

”

**Tuto funkci vnímám jako roli klíčového komunikátora v rámci celého úřadu. Respektive, představím-li si ideálního státního tajemníka či tajemnici, měli by být v každodenním kontaktu s resortem, a to jak s klíčovými osobami ve vedení, tak i na nižších úrovních struktury.**

*Adam Čejka*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.3.)

Respondenti se zároveň shodují, že současná role státního tajemníka není v praxi jednoznačně uchopena. Navíc je jeho role odlišná na Úřadu vlády oproti ministerstvům. Současně se ukazuje, že praktický význam této pozice se dnes výrazně liší podle konkrétního ministerstva i podle osobního uchopení role. Někde je státní tajemník vnímán převážně jako vrchní HR manažer, jinde jako rovnocenný partner vedení resortu i ve věcných debatách a jako aktivní hybatel vnitřního rozvoje úřadu. To, že někde role funguje velmi dobře, je podle nich často výsledkem osobní aktivity konkrétního člověka, nikoli jasně nastaveného modelu.

”

**Já ho vnímám ze soukromé terminologie asi jako vrchního HR-istu. (...) Jde samozřejmě o odpovědnost za to, aby celý zaměstnanecký tým fungoval (...) a aby následně resort plnil jak požadavky státní správy, tak politická zadání.**

*Eva Decroix*

”

**Někde je státní tajemník vrchním personalistou resortu a tím to končí. Tady si myslím, že je to jinak. Státní tajemník je opravdu kromě téhle základní role člověk, který má hlubokou znalost resortu po věcné stránce. (...) Pro nás byl současný státní tajemník rovnocenným partnerem i ve věcných debatách a jeho názor byl velmi respektován.**

*Petr Černíkovský*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.3.)

Z rozhovorů ale zároveň vyplývá, že nejasné vymezení této pozice představuje i potenciální riziko pro chod úřadu. Pokud vztah mezi státním tajemníkem a ministrem nebude funkční, může to výrazně zpomalit nebo zablokovat fungování ministerstva. Respondenti proto upozorňují, že nestačí spoléhat na osobnostní kvality jednotlivých tajemníků, ale je třeba jasněji definovat jejich vztah k ministrově, vrchním ředitelům i k samotnému řízení úřadu. Část respondentů se přitom přiklání k tomu, aby byla role státního tajemníka do budoucna posílena směrem k odpovědnosti za celkový chod úřadu.



Co by však bylo vhodné metodicky specifikovat, je vztah mezi ministrem a státním tajemníkem. Úroveň řízení je v současnosti mnoho – od kabinetu přes vrchní ředitele a politické náměstky až po státního tajemníka. Já jsem vycházel z nejjednodušší definice, kterou jsem si osvojil již jako starosta, kdy jsem měl státního tajemníka na městském úřadě: ‚Paní tajemnice se mi stará o úředníky.‘ Je to výstižná definice, která zahrnuje péči o pracovní podmínky, platové ohodnocení, technické zázemí a vybavení. Úkolem tajemníka je sledovat, zda lidé využívají svůj potenciál, a pokud nikoliv, analyzovat příčiny. Tyto informace má poskytovat ministrovi i vrchním ředitelům. Prostor pro lepší definici vidím zejména ve vztahu státního tajemníka k vrchním ředitelům a v jeho pravomoci udílet jim pokyny, neboť právě oni mají přímou odpovědnost za atmosféru a chod jednotlivých sekcí. Možnost zaúkolovat úředníky z pozice státního tajemníka sice existuje, ale v praxi se tak děje často prostřednictvím ministra.

Vít Rakušan

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.3.)

Tento obraz podporuje i *Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu o státní službě z roku 2019*,<sup>25</sup> která už v prvních letech fungování institutu státního tajemníka upozornila na problémy velmi podobné těm, jež popsali respondenti v rozhovorech. Poukazovala na nejednotné pojetí této role napříč resorty, na výraznou závislost jejího praktického výkonu na osobnosti konkrétního státního tajemníka i na třecí plochy ve vztahu mezi státním tajemníkem, ministrem a dalšími vrcholnými aktéry uvnitř ministerstva. Současně ukázala, že ačkoli byla tato pozice koncipována jako nástroj stability, depolitizace a kontinuity řízení, její skutečné fungování bylo v praxi značně nerovnoměrné. Také novější analýza *Státní služba 2.0* z roku 2026<sup>26</sup> ukazuje, že otázka jasného institucionálního ukotvení a dalšího rozvoje této funkce zůstává otevřená. Analýza také naznačuje, že její dnešní vymezení je poměrně úzké, neboť roli státního tajemníka omezuje především na personální oblast a služební vztahy, což je v porovnání s praxí v jiných evropských zemích spíše výjimečné.

## 2.4. Doporučení

### I. Jasně oddělit politické řízení od odborného a provozního řízení úřadu

„Bavme se především o tom, že na ministerstvu sedí lidé, kteří rozumí své agendě. Takže pokud mohu nesouhlasit s jejich přístupem k jednotlivým agendám, jde především o hledání vzájemného porozumění. Oni jsou odborníci, já naopak mohu posuzovat, jak je dané řešení prosaditelné či politicky únosné. Za mě je to především o hledání shody a vzájemnému naslouchání.“ – *Eva Decroix*

(Další relevantní výpovědi respondentů k tomuto tématu jsou uvedeny v příloze ve stejnojmenné kapitole 2.4.)

Doporučujeme, aby si ministr sestavoval vlastní kompetentní politický tým mimo strukturu státní služby, zejména z projektových manažerů, analytiků, komunikačních specialistů a poradců. Tito lidé mají ministru pomáhat formulovat priority, řídit jejich plnění a komunikovat je navenek, nikoli zastávat úřednické pozice ve státní službě.

## **II. Omezit účelové reorganizace ministerstev**

Doporučujeme nastavit pravidla tak, aby organizační změny nesloužily jako nástroj k obcházení služebního zákona, zejména k odvolávání vrchních ředitelů a dosazování personálně preferovaných kandidátů. Reorganizace mají být odůvodněny věcnou potřebou a změnou agend, nikoli personálním záměrem.

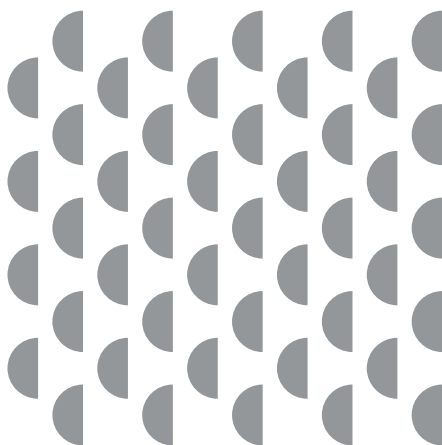
## **III. Posílit koordinaci mezi resorty i uvnitř jednotlivých ministerstev**

Doporučujeme posílit koordinaci mezi ministerstvy i uvnitř jednotlivých resortů a systematicky budovat sdílenou datovou a technologickou infrastrukturu státu. Cílem je omezit vznik paralelních a vzájemně nekompatibilních řešení, snížit duplicitu a vytvořit podmínky pro účinnou spolupráci při plnění průřezových agend.

## **IV. Posílit a jasně ukotvit roli státního tajemníka jako „šéfúředníka“ ministerstva**

Doporučujeme jasněji institucionálně ukotvit postavení státního tajemníka jako „šéfúředníka“, který nebude odpovídat pouze za personální oblast a služební vztahy, ale také za koordinaci vrchních ředitelů a za stabilní fungování úřadu jako celku. Smyslem je omezit závislost této role na osobním pojetí konkrétního člověka, posílit kontinuitu při politických změnách a vytvořit funkční spojkou mezi ministrem a úřednickým aparátem.

Tento směr ostatně potvrzuje *Hospodářská strategie Česko: Země pro budoucnost 2.0* z roku 2026<sup>27</sup>, na niž odkazuje i *Programové prohlášení vlády* z roku 2026<sup>28</sup>, která počítá se změnou role státních tajemníků směrem k postavení „šéfúředníků“ podřízených ministrům a odpovědných za koordinaci agend. Počítá přitom s promítnutím této změny do roku 2028.



## Závěr

Tato analýza založená na rozhovorech s lidmi s přímou zkušeností a fungováním státní správy ukazuje, že hlavní slabiny české státní správy nelze chápat odděleně, protože jsou vzájemně propojené. Rozhovory potvrzují, že nízká atraktivita státní služby, nepříznivá věková struktura úřednické populace, nedostatečně motivační systém odměňování, nejasné vymezení spolupráce mezi politiky a úředníky, resortismus i nejednoznačně ukotvená role státního tajemníka společně oslabují personální stabilitu státu i kvalitu řízení ministerstev.

Zjištění z rozhovorů zároveň nevykreslují státní správu jako systém, který selhává kvůli nedostatku odbornosti jednotlivých úředníků. Naopak z nich vyplývá, že stát i přes dlouhodobé nedostatky stojí na práci zkušených a kvalifikovaných lidí, kteří zajišťují kontinuitu fungování institucí. Hlavní problém proto nespočívá primárně v jednotlivcích, ale v nastavení systému, který jejich práci dostatečně nepodporuje, neumí ji přiměřeně ocenit a nevytváří předvídatelné prostředí pro spolupráci mezi politickým vedením a úřednickým aparátem.

První část analýzy ukazuje, že stát ztrácí schopnost být atraktivním a konkurenceschopným zaměstnavatelem. Negativní veřejné vnímání státní správy, nízká prestiž profese úředníka, omezené kariérní perspektivy a nekonkurenceschopné odměňování ztěžují nábor i udržení mladších a kvalifikovaných zaměstnanců. Zásadním problémem navíc zůstává stárnutí úřednické populace.

Druhá část analýzy identifikuje tři vzájemně propojené příčiny neefektivního řízení ministerstev: nejasné vymezení rolí mezi politickou a úřednickou složkou způsobuje nedůvěru a konflikty zejména po nástupu nového ministra; resortismus brání koordinaci a vede k duplicitám; nedostatečně ukotvená role a očekávání od pozice státního tajemníka znemožňují zajištění kontinuity při politických změnách.

Z těchto zjištění vycházejí i doporučení obsažená v analýze. Ta směřují zejména k reformě odměňování, profesionalizaci výběru a rozvoje vrcholových manažerů, systematickému budování značky státní správy jako zaměstnavatele. Současně doporučujeme jasněji oddělit politické a odborné řízení, omezit účelové systemizace na ministerstvech, posílit koordinaci a spolupráci mezi resorty. Důležitou součástí je také jasnější ukotvení role státního tajemníka jako „šéfúředníka“ ministerstva.

Kvalita státní správy není o tom, aby úřady fungovaly hladce samy pro sebe – je to závazek vůči občanům, kteří od státu očekávají, že jejich problémy budou řešeny odborně a spravedlivě. To ale vyžaduje, aby stát dokázal odborníky nejen přilákat, ale také udržet. A to znamená být schopen jim za jejich práci důstojně zaplatit. Bez profesionálního úřednického aparátu totiž politici nejsou schopni doručit občanům ani reformy, které jim sami slíbili.

# Seznam zdrojů

**Aspen Institute Central Europe. Efektivní řízení státu – Přepisy série rozhovorů o státní správě.**

**Dostupné z:**

<https://www.aspeninstitutece.org/cs/programy/efektivita-statni-spravy/>

**Iveta Kvardová, 2026. Stát jako zaměstnavatel. Policy analýza zaměstnanecké struktury a systému odměňování české státní služby. Lobbio, z. s. ISBN 978-80-11-08188-1. Dostupné z:**

[https://www.statveforme.cz/wp-content/uploads/2026/03/SVF\\_Analyza-k-odmenovani\\_210x297mm\\_2026\\_03\\_05\\_FINAL.pdf](https://www.statveforme.cz/wp-content/uploads/2026/03/SVF_Analyza-k-odmenovani_210x297mm_2026_03_05_FINAL.pdf)

**MPO ČR, 2026. Hospodářská strategie. Česko: Země pro budoucnost 2.0. Dostupné z:**

<https://mpo.gov.cz/strategie>

**MPSV ČR, 2023. Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám.**

**Dostupné z:**

[https://mpsv.gov.cz/cms/documents/4c19c9c8-8409-712a-6696-0411fd875365/Anal%C3%BDza%20st%C3%A1tn%C3%ADch%20zam%C4%B9Bstnanc%C5%AF%20\(1\).pdf](https://mpsv.gov.cz/cms/documents/4c19c9c8-8409-712a-6696-0411fd875365/Anal%C3%BDza%20st%C3%A1tn%C3%ADch%20zam%C4%B9Bstnanc%C5%AF%20(1).pdf)

**NMS Market Research pro Aspen Institute, 2021. Závěrečná zpráva: Vnímání státní správy. Dostupné z:**

[https://www.aspeninstitutece.org/wp-content/uploads/aspenn-media/2022/01/nms\\_zaverecna-zprava\\_CZ21203-Vnimani-statni-spravy-upravy-JDrb\\_2021-06-18-1-2.pdf](https://www.aspeninstitutece.org/wp-content/uploads/aspenn-media/2022/01/nms_zaverecna-zprava_CZ21203-Vnimani-statni-spravy-upravy-JDrb_2021-06-18-1-2.pdf)

**OECD, 2024. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 Results – Country Notes: Czechia. Dostupné z:**

[https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes\\_a8004759-en/czechia\\_54847e53-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes_a8004759-en/czechia_54847e53-en.html)

**OECD, 2025. Workforce Insights from Central Governments. Dostupné z:**

<https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>

**OECD, 2025. Government at a Glance 2025. Dostupné z:**

[https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025\\_oefdobcd-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_oefdobcd-en.html)

**Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ČR, 2019. Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. KPMG Česká republika, s. r. o. Dostupné z:**

<https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/analyza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>

**Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ČR, 2022. Analýza zákona o státní službě. Dostupné z:**

<https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/analyza-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>

**Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ČR, 2024. Průzkum Pohled úředníka/ce. Dostupné z:**

<https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/pruzkum-pohled-urednika-ce.aspx>

**Služby.Digital, 2025. Digitální stát na půl plynu. Největší výzkum o digitalizaci Česka: Data a doporučení.**

**Dostupné z:**

<https://bbp3ozne5oll9cz3.public.blob.vercel-storage.com/5a55e59a.pdf>

**Stát ve formě, 2026. Stabilita státní správy po změnách vlád: Pomohl služební zákon? Dostupné z:**

<https://www.statveforme.cz/jak-stabilni-je-ceska-statni-sprava-data-ukazuji-rozsahle-personalni-vymeny-po-zmenach-vlad/>

**Úřad vlády ČR, 2026. Programové prohlášení vlády. Dostupné z:**

<https://vlada.gov.cz/cz/vlada/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-224629/>

**Úřad vlády ČR, 2026. Státní služba 2.0. Dostupné z:**

[https://vlada.gov.cz/cz/statni\\_sluzba/aktuality/statni-sluzba-2-o-225598](https://vlada.gov.cz/cz/statni_sluzba/aktuality/statni-sluzba-2-o-225598)

# Přílohy

## 1.1. Negativní vnímání státní správy a profese úředníka

„Je to stále dědictví čtyřiceti let komunismu. Úředník byl někdo trochu podezřelý a úřad často nefungoval. Úředník je pro velkou část veřejnosti trošku pejorativní slovo. Mají pocit, že se za jejich peníze někdo živí na jejich úkor a nevnímají, co státní správa přináší státu a společnosti. Politici to nevysvětlují, role státní správy je málo prezentována a velmi málo lidí ví, co díky ní funguje.“

— **Kateřina Arnotová**

„Když někdo neustále dehonestuje místo, kde pracujete, nemotivuje vás to k tomu tam zůstat. Pracovat pro stát je velká zodpovědnost a je to rozhodnutí. Většina velkých odborníků, co tam pracuje, by v soukromé sféře měla mnohem lepší podmínky. Pro ně je to rozhodnutí, že chtějí pracovat pro stát, protože jim to dává smysl a chtějí přispět k jeho rozvoji. Když někdo bude neustále podkopávat jejich pozici, jednou to přehodnotí a ze státní správy odejdou.“

— **Kateřina Arnotová**

„Kořeny lze hledat již v období Rakouska-Uherska. Tehdejší byrokracie byla velmi tradiční a úředník byl vnímán jako svévolný držitel moci. Tento dojem umocnila éra socialismu, kdy úředníci splývali se stranickými strukturami a disponovali značnou ‘negativní mocí’. Příkladem byla Okresní správa bytového hospodářství, kde úředník rozhodoval o tom, zda dostanete umyvadlo, či nikoliv. Tato dlouhodobá zkušenost byla negativní. Považuji za velký neúspěch nikoliv pouze naší vlády, ale celých 35 let demokratického vývoje, že se nám tento stav nepodařilo změnit. Příčin je mnoho: složitá legislativa, divoké prostředí 90. let i politická nevěle, neboť politikům moc nad úředníky vyhovovala. K tomu se přidala nedostatečná digitalizace a otevřenost. Naše úřady, často sídlící v historických budovách, nikdy nezískaly lehkost odpovídající 21. století. Nepodařilo se nám dosáhnout toho, aby občané měli ke státu a jeho institucím pozitivní vztah a vnímali úřady jako službu veřejnosti. Lidé mají při návštěvě úřadu často podobně nepříjemné pocity jako u zubaře.“

— **Vít Rakušan**

„Nejspíš největším problémem — který se následně promítá i do nižších pater — je obecně negativní nastavení veřejnosti vůči státní správě, které se dále posiluje. Státní správu vnímáme spíše jako úředníky, kteří nic nedělají, jsou k ničemu, nás stojí moc peněz. Pravidelně přichází každý druhý politik s tím, že musíme státní správu osekávat, čímž znovu dostáváme do podvědomí veřejnosti pocit, že ti lidé jsou tam zbyteční. S tím souvisí druhý aspekt. V okamžiku, kdy je takové obecné a politické nastavení veřejnosti, se velmi složitě získávají prostředky na to, abychom dokázali kvalitně odměňovat odborníky na jednotlivých resortech. Na to navazuje třetí aspekt, a tím je určitá strnulost státní správy, kterou však významně ovlivňují i samotní politici. Jde o nastavení agend tak, aby odpovídaly současným potřebám a zároveň nezahlcovaly úředníky činnostmi, které stát neposouvají, ale přesto zaměstnávají velké množství lidí. Tuto situaci pak často vyčítáme právě těmto pracovníkům, ačkoli odpovědnost neleží na nich, ale na těch, kdo agendy nastavují. Úředníci by se přitom často raději věnovali smysluplnější práci nebo ji vykonávali efektivněji.“

— **Eva Decroix**

„Státní správa je pro občany něco obtížně uchopitelného, ale o pojmu ‘státní úředník’ nebo ‘úředník obecně’ se lidé rozpovídají velmi rychle. Největším mýtem je, že státní úředníci nebo úředníci samospráv jsou zde proto, aby komplikovali život občanům a firmám. Že jsou to lidé víceméně líní, kteří neustále hledají výmluvy, jak život občanům neusnadnit, ale naopak v řadě případů zkomplikovat. Bohužel se tento pojem ztotožňuje i s takovými instituty, jako je korupce ve veřejné správě.“

— **Josef Postránecký**

„Je k tomu potřeba mít politickou odvalu. Politická odvaha spočívá mimo jiné v tom, že je někdy nutné otevřeně pojmenovat i věci, které veřejnost nechce slyšet, a následně si za nimi stát a srozumitelně je vysvětlovat.“

— **Eva Decroix**

„Dlouhodobě víme, že stát není schopen financovat své současné fungování a veškeré mandatorní výdaje. Zároveň je zřejmé, že některé agendy státní správy působí neefektivně. Pokud tyto dvě skutečnosti spojíme, nabízí se jednoduchý závěr: úspory se hledají právě ve státní správě. Souhlasím, ale otázkou zůstává, jakým způsobem chceme šetřit. Domnívám se, že řešením není ani propouštění úředníků, ani nenavyšování jejich platů. Podle mě je správná cesta zaměřit se na to, jaké agendy od státu skutečně očekáváme, které činnosti musí stát nezbytně vykonávat a jakým způsobem je má vykonávat, případně zda jsou všechny opravdu nutné.“

— **Eva Decroix**

„Ano, protože i přesto všechno, jak ji kritizujeme, stále funguje. Když se podíváme na služby státu, které běžný občan každodenně potřebuje, stát je stále schopen je poskytovat. Nemáme zde žádná zásadní bílá místa a stále žijeme ve státě, kde pokud se někdo ocitne v nouzi a potřebuje pomoc, je stát schopen mu ji poskytnout.“

— **Eva Decroix**

“Komunikace s politickou úrovní. Není to úplně striktně oddělené. Například ve Velké Británii je to oddělení mnohem striktnější, což sice státní správu hodně chrání, ale narušuje to funkčnost. Máme politickou reprezentaci, která chce něco prosazovat, a musí tam být alespoň komunikace. Pokud je to striktně oddělené, nemůže to fungovat. Určitá otevřenost je tedy dobrá.”

— **Kateřina Arnotová**

„V očích veřejnosti úředníci na ministerstvech zpravidla nemají úplně ideální obraz, avšak z vlastní zkušenosti musím říci, že jsem se tady setkal vesměs s profesionalitou a větší mírou flexibility, než si lidé mimo ministerstvo někdy myslí...“

— **Mikuláš Bek**

„Pokud jde o profesionalizaci, tak ten zákon určitě stanovuje instituty, které k tomu nutně vedou. Výběrová řízení, kdy by se měli vybrat odborníci, kteří dané agendě rozumí. Ti pak musí prokázat odbornou způsobilost úřednickou zkouškou. Procházejí pravidelným služebním hodnocením, kde se má hodnotit jejich dosavadní výkon služby a podobně. To jsou instituty, které, ať už vykazují nějaké nedostatky, tak v principu vedou ke zkvalitnění práce jednotlivých úředníků.“

— **Josef Postránecký**

„Doporučil bych zpracovat ucelenou koncepci rozvoje státní správy, která by vnímala jak politickou, tak úřednickou úroveň. Poslední koncepce se zpracovávají povinně kvůli Evropské unii a prioritou je v nich vždy elektronizace a digitalizace, ale zapomíná se na personální stránku. V těchto dokumentech je třeba posílit personální stránku, protože ta je pro kvalitní výkon nejdůležitější. Technologie mohou pomoci, ale vždy rozhodují úředníci.“

— **Josef Postránecký**

## **1.2. Věková struktura úřednické populace v kontextu atraktivity státní správy**

„Na úřadech nyní pracuje cca 63 % lidí, kteří na nich pracovali jako v roce 2016, část z nich na jiných pozicích. To by samo o sobě nebylo vůbec špatné, kdyby byl nábor nových zaměstnanců významněji zastoupen mladšími ročníky. Teď to nevádí, ale pokud se díváme 10 let dopředu a nic by se nezměnilo, máme velký problém. Pokud za 10 let odejde generace, která je dnes v počtech úředníků nejvíce zastoupena a nedokážeme ji postupně nahradit novými zaměstnanci, tak může nastat pro státní správu obrovský problém, který se nepodaří rychle řešit.“

— **Jindřich Fryč**

„Já bych například na Odboru azylové a migrační politiky pro lepší fungování státu potřeboval o 300 lidí více, ne méně, protože tu máme 400 000 ukrajinských uprchlíků, o které se někdo musí starat. Tuto práci neudělá stroj ani umělá inteligence, ale pouze motivovaný a dobře zaplacený člověk. Způsob, jakým o nich politik mluví, je tedy prvním krokem. Druhou věcí je vnitřní restrukturalizace, kdy úředníka vnímáme jako partnera, kterého potřebujeme pro chod státu. Z toho plyne otázka: co mohu jako politik udělat pro to, aby se úředníkovi pracovalo lépe? Pokud to uděláme, spustí se samoozdravný mechanismus systému, který přiláká mladé, vzdělané a motivované lidi, které práce baví. (...) Je to proces, který vyžaduje jasné signály směrem k úřadům a legislativní rámec odrážející základní úctu k lidem pracujícím pro stát.“

— **Vít Rakušan**

„Vedoucí z ministerstva si stěžovali, že úřad bude implodovat, protože udržet tam zaměstnance bylo čím dál složitější. Základní věcí je finanční motivace, protože význam státní správy si moc lidí neuvědomuje. Neuvědomují si, že stát bez ní nebude fungovat. Minulá vláda rozvoj státní správy nezvládla a věnovat se rozvoji státní správy nechtěla. Prosadit nový zákon o státní službě bylo přes některé strany opravdu náročné. Důležitá je finanční motivace a stabilita, aby zaměstnanci věděli, že je po změně politického vedení nikdo jen tak nevyhodí.“

— **Kateřina Arnotová**

„Přiznejme si, že základní platové podmínky, například pro nastupující absolventy, nejsou zcela příznivé; to je skutečnost, kterou si nemusíme nalhávat. Na druhou stranu je to individuální záležitost závislá na tom, jak si daný pracovník dokáže podmínky vyjednat, či jaká je ochota vedení vyjít mu vstříc, neboť existuje možnost osobního ohodnocení či osobního příplatku. Domnívám se, že v konkrétních případech lze s těmito nástroji pracovat velmi zajímavým způsobem. Je zřejmé, že stát je jen zřídka plně konkurenceschopný vůči soukromému sektoru.“

— **Adam Čejka**

„Byla doba, kdy úředníci byli poměrně dost napřed v odměňování v porovnání se soukromou sférou a produktivita tomu neodpovídala. Za nějakou dobu se to trochu srovnalo, ale podle mě jsou teď v posledních letech daleko hůře placeni, než je soukromá sféra. Pokud se to nezmění, tak bude problém sem dostat mladé a šikovné lidi.“

— **Lucie Vymazalová**

„Spíše tak intuitivně mám pocit, že to [platy] není velká sláva, zvláště u těch, kteří by tady chtěli tu kariéru opravdu začít. Ano, když se dostanete na vrchního ředitele nebo ředitele odboru, tak je to dobré, ale to je opravdu špička toho ledovce. O tom, jestli je ministerstvo konkurenceschopný zaměstnavatel pro někoho, kdo by tady nastoupil – jako já před 17 lety na pozici referenta – mám jisté pochybnosti.“

— **Petr Černíkovský**

„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. (...) Zároveň je potřeba zlepšit odměňování i v nižších platových třídách, aby práce ve státní správě byla vůbec motivující.“

— **Petr Špirhanzl**

„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.“

— **Petr Špirhanzl**

„[Člověku] to musí dávat smysl a nesmí mít pocit, že je ‘pomyslným loserem, např. mezi svými vrstevníky’ jen proto, že je úředník. To opravdu kolegy deprimuje. Samozřejmě k tomu [v dobrém] nepřispívají některé [politické] mediální výstupy. Děláme také chyby nebo špatná rozhodnutí – nechci je bagatelizovat. Vždy je potřeba takovou situaci, pokud nastane, řešit – nic se nemá zametat pod koberec. Ale na druhou stranu současný pohled na úřednický stav se musí v naší společnosti zlepšit.“

— **Jindřich Fryč**

„Státní správa nebo obecně působení ve službách státu přináší řadu příležitostí díky pestrosti agendy práce. Každý si může ve vazbě na své vzdělání a profesní specializaci vybrat oblast státní správy, kde se uplatní. Je to pochopitelně i výzva směrem k většímu prosazení. Zatímco v soukromé firmě se může i vysoký manažer ‘vytrátit’, ve státní správě se o jeho práci zajímají média i veřejnost, takže může prezentovat své schopnosti i svou službu ve prospěch státu. Pochopitelně je tam i možnost velmi rychlého postupu. Existují mýty, že státní služba je zabetonovaný systém, ale mohl bych na řadě příkladů ukázat, že postup může být rychlejší než v privátní sféře. Přes všechny problémy je tam také stále určitá vyšší stabilita zaměstnání, pokud někdo chce svou profesní kariéru skloubit s dlouhodobým působením v jedné sféře. Státní správa tedy skýtá potenciálním zájemcům řadu příležitostí a možností.“

— **Josef Postránecký**

„Podívejme se třeba na specifické prostředí tajných služeb – vzhledem k hrozbám tam nepotřebujeme Jamese Bondy, ale šikovné kluky s brýlemi, kteří dokážou věci, co starší generace už ne. Musíme je adekvátně zaplatit, aby pro stát pracovali. To vyžaduje revoluci v přístupu. Přestože nemám detailní návod, za důležitý začátek považuji možnost definovat klíčové pozice a zavedení nemanážerské kariérní cesty, která dává možnost růstu ve státě i bez postupu po běžných funkcích.“

— **Vít Rakušan**

„Pokud jde o stárnutí [úředníků], tak dlouhodobě apeluji na úřady, aby byli aktivnější na trhu práce. Musí chodit na veletrhy, musí chodit do škol – jednoduše musí nabízet práci atraktivně pomocí nejen prostřednictvím inzerátů a také na sociálních sítích. Musí srozumitelně přibližovat práci, kterou konkrétní úřad dělá a v čem ta práce spočívá.“

— **Jindřich Fryč**

„Společně s kolegy ze sekce pro státní službu a některými státními tajemníky jsme loni přednášeli všem studentům druhého ročníku na Právnické fakultě UK. (...) Snažili jsme se jim přiblížit státní službu nejen v kontextu jejich studia, ale nabídnout také možnost stáže, a tak dále. Máme na to velmi dobrou reflexi a zájem o stáže na služebních úřadech se zásadně zvýšil. My musíme i těm mladým lidem včas dodat informaci o tom, že svět státní správy existuje. Musí nás být vidět a musí o nás alespoň na 3 sekundy ve světě sociálních sítí ‘zavadit’. Nemůžeme pro ně být v ‘ilegalitě’.“

— **Jindřich Fryč**

„A hlavně záměrně varuji před tím, aby nenastala situace, kdy nebudeme mít z důvodu nedostatku zaměstnanců tyto instituce funkční. Já vyznávám to, že je pro dobré fungování nutné mít heterogenitu ve všem co děláte. Totéž platí i o přínosech heterogenity pracovního kolektivu z hlediska věku. (...) Přírozená obměna novými (a z části věkově mladšími) lidmi je strašně důležitá pro fungování jakéhokoliv kolektivu. A také pro budoucnost státní správy a fungování jejích klíčových institucí.“

— **Jindřich Fryč**

„Určitě výraznější platové ohodnocení, to každopádně. Myslím si, že i modernější a digitalizovanější státní správa – mladí lidé tam jednoduše nebudou chtít chodit a dávat nějaká razítka s těmi rukávy a podobně, to nikoho neláká. Je potřeba je nalákat na to prostředí. Zároveň si ale myslím, že je důležitá i určitá míra jistoty ve chvíli, kdy si člověk zařizuje svoji existenci. Nechci mladé lidi podceňovat, mnoho z nich má dobrodružnou povahu, ale když si mladý člověk věří, má kompetence a ví, že práci bude dělat dobře, chce mít jistotu, že ho někdo nevyhodí jen proto, že se mu politicky nelíbí. To jsou věci, které mohou lákat. Potom je tu i úplně jednoduchá, až primitivní věc: kampaň a strategická komunikace státu zaměřená specificky na studenty a mladé lidi. Je potřeba vést velmi otevřenou a upřímnou kampaň o tom, co stát nabízí a jaké výhody práce pro něj může mít, což se dosud cíleně nikdy nedělalo.”

— **Vít Rakušan**

„V podstatě je to zaprvé nábor nových lidí do úřadu, že je potřeba rozšířit inzeráty na daleko více míst, než jenom webová stránka ministerstva. Tam se vám totiž přihlásí opět pouze úředník. (...) Takže aby se sem dostávali noví lidé s pracovními zkušenostmi mimo státní sféru, je také potřeba lidi vzdělávat v manažerských kompetencích, protože se velmi často stává, že na vedoucího oddělení nebo ředitele odboru jsou přijati lidé, kteří jsou odborníci na svou agendu, ale absolutně nemají manažerské dovednosti.”

— **Lucie Vymazalová**

„Bylo by velmi žádoucí nabídnout mladým lidem s rodinami určitou možnost bydlení, které by bylo slučitelné s platovou úrovní. I když se platy zlepší, ceny bydlení v Praze zůstanou stejné a ti lidé nemohou denně ztrácet tři hodiny dojížděním, pokud mají zároveň podat určitý výkon a ještě mít běžný život. To jsou praktické věci, které by určitě pomohly lépe rekrutovat lidi s vhodnými předpoklady pro práci úředníka.”

— **Mikuláš Bek**

„Průměrný věk úředníků samozřejmě kopíruje to, jak stárne populace. Toto má přímou souvislost s demografií, ale u nás je vývoj alarmující, protože se nám dlouhodobě nedaří nabírat mladší ročníky. A pokud na úřady mladší lidé nastupují, pak v posledních letech odchází ze služby daleko dříve, než jak tomu bylo před sedmi, osmi lety. V té době jsme evidovali průměrnou odchodovost po 108 měsících, nyní je po zhruba 26 měsících. Přitom je do zapracování každého nového zaměstnance nutné investovat hodně času, prostředků na zapracování a zaškolení. Pokud máme takto vysokou odchodovost ze služebních úřadů do 3 let po nástupu – je to drahé a neefektivní.”

— **Jindřich Fryč**

„I v tomto ohledu vnímám jako problém průměrný věk zaměstnanců, zejména u služebních úřadů, které mají zastoupení regionální a zajišťují tzv. front office. Tyto úřady vykonávají činnosti zaměřené na styk s klientem – patří sem např. úřady práce, finanční úřady a další. U těchto úřadů, resp. jednotlivých poboček je někdy věkový průměr zaměstnanců přes 50 let. Před časem jsem na toto téma jednal např. s Martinem Štemberkou, předsedou Českého báňského úřadu, což může vypadat jako malá instituce v porovnání s dalšími služebními úřady. Působnost tohoto úřadu se však proměňuje, dostává do své gesce nová témata (jako nedávno např. kontrolu v oblasti skladování, nakládání a prodeje pyrotechniky), která musí řešit. Průměrný věk zaměstnanců na tomto úřadu je 55 let a nábor mladších ročníků je velice obtížný. Absolventi oborů, ze kterých se dříve rekrutovali zaměstnanci ČBÚ končí zpravidla po absolvování vysoké školy ve firmách. Podobnou zkušenost mají i další úřady, jako např. Státní úřad pro jadernou bezpečnost, který má mj. zásadní význam pro naši energetickou bezpečnost a soběstačnost a stojí před ním zásadní úkol vzhledem k dostavbě jaderné elektrárny Dukovany.“

— **Jindřich Fryč**

### **1.3. Systém odměňování v kontextu atraktivity státní správy**

„Navzdory populárním názorům si myslím, že úředníci jsou placeni málo. Úředníci na rektorátě Masarykovy univerzity byli vesměs placeni lépe než na ministerstvu, a bylo tomu tak dobře. Proto jsme na té univerzitě měli dobrý servis. Dlouhodobě je neudržitelný stav, kdy práce pro stát je hůře placená než celá řada jiných veřejných rolí. Pak to dopadá tak, že máme lidi, kteří to vezmou jako pěknou profesní zkušenost, ale příliš je to neuživí. Nebo pak samozřejmě hrozí, že zde budou zůstat lidé, kteří se nemohou uplatnit jinde. Není to dobrý stav a uměl bych si představit, že bude například o něco méně úředníků, ale budou podstatně lépe zaplacení. Stát by následně mohl v některých věcech dosahovat lepších a rychlejších výsledků.“

— **Mikuláš Bek**

„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 neuživili. Přístupují ke své práci takovým způsobem, že by je soukromý zaměstnavatel propustil okamžitě. Zde jsou chráněni zákony, odbory a soudy.“

— **Petr Špirhanzl**

„Vždy mě překvapovalo u ministrů, kteří na ministerstvu [v minulosti] seděli a využívali práci těchto lidí, že si často neuvědomili, že bez nich nic nezařídí. Nejde si na všechno najmout advokátní kancelář, která to vypracuje. Potřebujete kontinuitu úřadu, znalosti a odbornost lidí. Bylo pro mě nesrozumitelné, jak jim to vysvětlit, když mají takto uzavřený přístup. Doufám, že k uvědomění nedojde až při nějaké krizi, kdy se zjistí, že na ministerstvu nemá kdo některé agendy vykonávat.“

— **Kateřina Arnotová**

## 1.4. Doporučení

„Věřím v pozvolnou evoluční cestu, jak posílit pocit, že patřím k nějaké silné skupině zaměstnanců. Samo se to ale nestane. Státní služba a vlastně celá státní správa potřebuje mít společně sdílené vize, misi a hodnoty.“

— **Jindřich Fryč**

„Bude potřeba nějaká kombinace seniorního přístupu (čím více let praxe, tím kvalitnější práce, což by se mělo promítnout do platu) a zároveň výkonové složky. To znamená, že když zkušený legislativec s dvacetiletou praxí a mladý začínající legislativec pracují na zákoně a ten mladší dá podněty, díky kterým je legislativa schůdná a kvalitní, tak by měl dostat mnohem vyšší odměnu on, protože ten zkušený už má praxi promítnutou v základním platu. Mně se bohužel nepodařilo prosadit odstranění bariér pro vyšší odměny dané navíc limitem max. 25% ročního objemu základního tarifního platu. Odměna je vázána na platový tarif, takže mladší zaměstnanec s nižším tarifem může dostat maximální odměnu nižší než ten, který se o výsledek zasloužil méně.“

— **Josef Postránecký**

„Situace je špatná a tam bych se nebál ani revolučních změn. Ke konci mandátu jsme v pracovní skupině s ministry práce a financí připravovali velkou revizi tarifů a mzdových stupňů. Je nezbytné posílit možnost zaplatit klíčové experty i mimo běžný systém. Podívejme se třeba na specifické prostředí tajných služeb – vzhledem k hrozbám tam nepotřebujeme Jamese Bondy, ale šikovné kluky s brýlemi, kteří dokážou věci, co starší generace už ne. Musíme je adekvátně zaplatit, aby pro stát pracovali. To vyžaduje revoluci v přístupu. Přestože nemám detailní návod, za důležitý začátek považuji možnost definovat klíčové pozice a zavedení nemanagerské kariérní cesty, která dává možnost růstu ve státě i bez postupu po běžných funkcích.“

— **Vít Rakušan**

„Já si myslím, že to je otázka spíše politické odvahy, protože když bude politická odvaha a k tomu rozhodnutí dojde, tak k té argumentaci a vhodně zvolené komunikační strategii už se můžete dobrat. Ale když mluvím o politické odvaze, tak to znamená, že by vznikla nějaká vláda, která nebude složená z mnoha subjektů a musí mezi sebou dělat kompromisy. Že to bude vláda se silným mandátem, která to jednoduše udělá a bude to umět obhájit. Takže je to politické rozhodnutí.“

— **Petr Kulhánek**

### 2.1. Nejasné vymezení rolí mezi politiky a úředníky

„Na druhou stranu je dobré, když ten ministr přichází na ten úřad s co ‘nejotevřenějším hledím’ ve vztahu k úřednickému aparátu, který na daném ministerstvu má. A také když umí dát čas a prostor na to, aby se mu úřednický aparát ukázal, v jakém ‘světle’ dokáže fungovat. Podle mého je také důležité, aby na úřad nepřicházel s nějakými předsudky a měl na začátku důvěru v to, že má k dispozici ‘tým’, který je mu ochoten v dobrém slova smyslu sloužit.“

— **Jindřich Fryč**

„Pokud vláda přichází s tím, že chce něco nového věcně upravovat, tak i když na to mám jiný názor – který mi asi nikdo nemůže upřít – tak na druhou stranu je moje role úředníka (pokud to není nezákonné) převést [zadání] v konkrétní podobu. Za to jsem placený.“

— **Jindřich Fryč**

„Z mého pohledu musí první krok učinit politická úroveň. Politik se snaží uspět ve volbách s nějakým politickým programem a vizí. Když uspěje a jde řídit státní správu, musí to umět zformulovat. (...) Politik pak zase musí pochopit, že věcné řešení, které navrhne odborný zaměstnanec, je řešením naplňujícím jeho politickou vizi. Neměl by pak mluvit do odborného řešení ani do výkonu agendy v praxi a ovlivňovat je, což se bohužel často děje.“

— **Josef Postránecký**

„Člověk musí zapojit racionálně a pochopit téma. Jestli to, co se snažíme z politického hlediska prosadit, je opravdu rozumná cesta. Byla to vždy otázka vyvažování odborného hlediska a našeho politického pohledu. (...) Je to vždy debata a snaha o to pochopit obě strany.“

— **Kateřina Arnotová**

„Kabinet má jiné úkoly než ministerstvo jako úřední aparát, protože je to politický orgán.“

— **Mikuláš Bek**

„Vy nikdy nebudete o agendě vědět tolik jako ti úředníci, kteří nedělají nic jiného, než že mají svou ohraničenou agendu. Ale když oni zjistí, že máte alespoň snahu tomu porozumět jinak než povrchně, tak se ten vztah, který je k tomu nezbytný, buduje snáze, než když přijde někdo prostě se stranickou legitimací a s tím, že je teď velký šéf.“

— **Petr Černíkovský**

„Jediná věc, kterou jsme moc nedělali, byla ryze odborná úřední činnost ministerstva; tu jsme nechávali na úřednících. Snažili jsme se jim nemluvit do podstaty práce, spíše jsme je uháněli ohledně termínů, nejste jejich partnerem úplně v té odborné činnosti, nebo jen málokdy v nějakých omezených agendách, a spíše zajišťujete chod po té procesní stránce.“

— **Petr Černíkovský**

„S tím souvisí věc, kterou považuji za důležitou pro záznam: tlak nebo volání ze světa politiky směřuje často přímo na úředníky. Dám příklad: konkrétní poslanec XY ze strany Z si chce domluvit schůzku s konkrétním vrchním ředitelem nebo ředitelem, protože od něj něco potřebuje nebo si myslí, že by se mohl na něčem domluvit. My jsme se vždycky snažili, a i pan ministr to takto tlumočil svým spolustraníkům, aby všechny tyhle požadavky, které jsou z hlediska politiky často oprávněné, šly přes kabinet. Nedělali jsme to proto, aby se uměle zdůrazňovala role kabinetu, ale proto, že jsme chtěli úředníky ochránit před přímým politickým tlakem. Podle mého názoru totiž není fér, když poslanci naběhnou na konkrétního ředitele a říkají mu, co by měl nebo neměl dělat. Ten úředník často neumí a nemá jak vyhodnotit, jestli je to něco, co chce pan ministr, nebo jestli nějaký jeho spolustraník jedná na vlastní pěst. Vždycky mi přišlo hrozně nepříjemné stavět úředníky do této role, protože oni tu nejsou od toho, aby přímo reagovali na politická zadání; od toho je tu ministr nebo kabinet, aby to úřadu zprostředkovali už v nějaké podobě.“

— **Petr Černíkovský**

„Například ten, kdo v úřední sféře ministerstva řeší nějaký problém, nemusí znát kontext politického jednání zástupců různých politických stran ve Sněmovně o tom, co je akceptovatelné a co není.“

— **Mikuláš Bek**

## **2.2. Resortismus a vnitřní bariéry ministerstev**

„Co tento stát velmi brzdí – něco jsme v tom udělali a ne málo – je práce s daty. Já bych si přál, aby tady do budoucna, třeba na Úřadu vlády, byl centrální klíčový analytický tým. Tedy při nástupu vlády – ať je středová, pravicová nebo levicová – ten tým jednoduše přijde a řekne: „Tahle země má v těchhle částech takové a takové problémy. Máme to analyticky datově podchycené a říkáme vám, co by se s tím mělo dělat.“ A vy už se rozhodnete podle toho, jak máte tu vládu zabarvenou, že to bude více pravicové nebo více levicové řešení.“

— **Marian Jurečka**

„Když jsem sem nastoupil, tak jsem se začal ptát otázky typu: ‘Jak jsme efektivní z hlediska využívání kapacit úředníků?’ A náhle jsem začal zjišťovat, že my vůbec neměříme – třeba u Úřadu práce, u České správy – kolik každý úředník odbaví spisů nebo případů nebo klientů [za určitý čas]. [Jde o to sledovat] jak je kdo zatížený, přetížený a tak dále. My jsme s tím začali pracovat a mluvit o tom. Ti lidé nad tím takto nikdy nepřemýšleli. To třeba souvisí s tím, že nikdy nebyli v businessu. Já jsem například dělal obchod. Tam jste bez dat jednoduše marný.“

— **Marian Jurečka**

„Podle mě je správná cesta zaměřit se na to, jaké agendy od státu skutečně očekáváme, které činnosti musí stát nezbytně vykonávat a jakým způsobem je má vykonávat, případně zda jsou všechny opravdu nutné. (...) Cílem by mělo být, aby lidé, kteří ve státní správě pracují, nebyli zahlceni činnostmi, které lze řešit efektivněji, ale aby se mohli věnovat smysluplnější práci.“

— **Eva Decroix**

### **2.3. Pozice státního tajemníka jako garanta kontinuity a spojky mezi politickým vedením a úředním aparátem**

„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.“

— **Petr Špirhanzl**

„Já si myslím, že není stěžejní to, jak je to definováno v zákoně. (...) Je to především na osobnosti státního tajemníka jako takového. (...) Pokud je to tajemník jako v našem případě, vysoce aktivní, který se snaží vystavět si velmi dobré sociální/mezilidské klima, a zároveň se snaží motivovat nejen vrchní ředitele sekcí, ale prostřednictvím jich i všechny, kteří na ministerstvu pracují, tak je to je dar.“

— **Petr Kulhánek**

„Samozřejmě je důležité, aby státní tajemník byl v okamžiku změny ministra dobře připraven. Musí být také připraven na případné změny fungování po nástupu nového ministra a politického vedení úřadu.(...) Řekl bych, že je to naše úřednická čest – jak zajistit to, aby bylo převzetí politického řízení úřadu a nové nastavení spolupráce mezi politickým a odborným aparátem co nejhladší.“

— **Jindřich Fryč**

„Teď jste to řekl přesně, mám tady poznámku o politické kultuře, která z obou stran bohužel není na výši. Je to řešitelné, především i úřednictvo ví, že po volbách asi nastoupí jiná politická garnitura a jiný ministr, tak by se na to mělo připravit. Na to jsem vždycky sázel jak za sebe, tak i směrem k ostatním – aby ministr, když přijde první den na úřad (někdy je možné s ním komunikovat už předtím), dostal aktuální objektivní informace o stavu rezortu a o stavu výkonu agend. Co by měl řešit a jaké jsou možnosti z jeho strany. Pokud ministr vnímá, že to není nějaké poučování, tak přijde na rezort a ví, že ten rezort vlastně bude stát za ním. Jenomže i úřednictvo se tomu brání ve smyslu: ‘Uvidíme a já nechci na sebe moc upozorňovat.’ Ministr tam pak přijde a najednou zjistí, že pravdivé informace nemá, a nastanou první střety úplně zbytečně. Takže je to o bezprostředním okamžitém dialogu a komunikaci. Tady má roli na ministerstvech státní tajemník, který by měl být prvním partnerem ministra za úřednickou úroveň a mít za sebou ostatní vrcholné úřednické pozice.“

— **Josef Postránecký**

„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.“

— **Petr Špirhanzl**

## 2.4. Doporučení

„Ale ten úředník se nemá ohýbat v tom prvotním názoru. To je důležité. Nedat mu zadání: ‘Napište mezirezortní připomínkové řízení, aby to vyšlo takto. Pište rovnou, že s tím vnitro nesouhlasí.’ To nemá ministr dělat. Má nechat vypracovat odborný názor. Ale samozřejmě, že ti úředníci – chytří, zkušené úředníci, jim to říkat nemusíte – vnímají politickou realitu, vnímají nastavení té vlády a v některých návrzích to tam ze svého vlastního uvážení promítají. Ale potom je věc, kdy vy těm úředníkům nemáte říci: ‘Přepište to,’ ale máte jim otevřeně říci: ‘Děkuji, vážím si odborného názoru, ale já toto politicky prosazovat nebudu.’ Nezakázat jim to poslat do mezirezortního řízení, ať se to tam pošle a na té vládě nahlas říci, že o finálním souhlasu rozhoduje ministr jako člen vlády a já s tím návrhem souhlasím nebo nesouhlasím z těch a těch důvodů.“

— **Vít Rakušan**

„Vždy mě překvapovalo u ministrů, kteří na ministerstvu [v minulosti] seděli a využívali práci těchto lidí, že si často neuvědomili, že bez nich nic nezařídí. Nejde si na všechno najmout advokátní kancelář, která to vypracuje. Potřebujete kontinuitu úřadu, znalosti a odbornost lidí. Bylo pro mě nesrozumitelné, jak jim to vysvětlit, když mají takto uzavřený přístup. Doufám, že k uvědomění nedojde až při nějaké krizi, kdy se zjistí, že na ministerstvu nemá kdo některé agendy vykonávat.“

— **Kateřina Arnotová**

„Já si myslím, že role státního tajemníka, tak jak je v tom zákoně teď napsaná, je napsaná jako nějaké rozumné základní minimum. A když ta konkrétní osoba k tomu zvládne přibrat ještě nějaké role odborného charakteru, tak to může být jediné ku prospěchu věci.“

— **Petr Černíkovský**





Děkujeme, že jste této analýze a státní správě věnovali svou pozornost.

Pro bližší informace o projektu prosím navštivte:  
<https://www.aspeninstitutece.org/cs/programy/efektivita-statni-spravy/>

květen 2026 ©