

# POHLED ÚŘEDNÍKA/CE 2024

ANEB JAK SE VIDÍ STÁTNÍ SPRÁVA

Shrnutí poznatků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci služebních úřadů

říjen 2024



SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU  
MINISTERSTVA VNITRA



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

Úřad vlády České republiky



NÁRODNÍ  
PLÁN OBNOVY



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU

## O PRŮZKUMU POHLED ÚŘEDNÍKA/CE 2024

Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ve spolupráci s vládním analytickým útvarům Úřadu vlády realizovala **první komplexní průzkum postojů a názorů zaměstnanců služebních úřadů POHLED ÚŘEDNÍKA/CE**. Cílem průzkumu bylo poskytnout všem zaměstnancům příležitost důvěrně vyjádřit svůj názor na své pracovní zkušenosti a fungování služebních úřadů a státní služby.

Sběr dat probíhal **od 4. června do 9. července 2024** prostřednictvím nezávislé online platformy LimeSurvey.

Možnost účastnit se měli všichni zaměstnanci služebních úřadů, ve služebním i pracovním poměru, na všech služebních úřadech. Šetření bylo zcela **anonymní**.

Návratnost činila **21 243 vyplněných dotazníků**. To představuje 30 % zaměstnanců, kteří k červnu 2024 pracovali ve služebních úřadech.

## NA CO ZÍSKANÉ POZNATKY POUŽIJEME

### • Pro zpracování návrhu "Státní služby 2.0"

Názory a postoje zaměstnanců jsou jedním ze zdrojů informací, vedle administrativních dat a existujících studií, pro návrh změn státní služby a vytvoření Akčního plánu pro rozvoj lidských zdrojů ve služebních úřadech.

### • Jako základ pro průběžný monitoring

Budeme sledovat a vyhodnocovat, zda navržená opatření v oblasti řízení lidských zdrojů a fungování služebních úřadů skutečně přinášejí pozitivní změny. Otázky v průzkumu byly navrženy tak, aby mohly být s odstupem času (1 - 2 let) položeny znovu.

### • Pro rozvoj úřadů a zaměstnanců

Získaná data za jednotlivé úřady poskytneme v agregované podobě k **dispozici služebním úřadům**, aby mohly se závěry efektivně pracovat při rozvoji svých úřadů i zaměstnanců.

### • Poznátky z jednotlivých otázek v dotazníku analyzujeme v následujících **tematických celcích**:

- zaměstnanci - jejich motivace a vztah k práci, rozvoj, dovednosti a vzdělávání, pracovní podmínky, odměňování, výkon a zpětná vazba
- práce a spolupráce
- pozice manažera — představeného nebo vedoucího zaměstnance
- fungování úřadu
- státní služba, kde jsme vyhodnocovali fungování vybraných institutů státní služby, pro které nám dosud chyběla data.

### • **Předkládané shrnutí** obsahuje: 1) shrnutí celé kapitoly, ze kterého je zřejmé, proč a na co jsme se dotazovali, 2) hlavní poznatky, jež vyplývají z vyhodnocení odpovědí, 3) mezinárodní srovnání a 4) graf s klíčovými otázkami za celou kapitolu, který ukazuje průměrné skóre odpovědí a rozptyl mezi třemi úřady s nejnižším a nejvyšším výsledkem. Graf mezinárodního srovnání obsahuje výsledky obdobných otázek z relevantních států (detaily v části Metody a data).

### • Pokud není uvedeno jinak, v **grafech** uvádíme **procentní podíl odpovědí souhlasících s výrokem v otázce**, tj. např. podíl těch, kteří odpověděli „zcela souhlasím“ a „spíše souhlasím“ s vyloučením neodpovědí.

### • Celá zpráva a je dispozici na webových stránkách [Průzkum Pohled úředníka/ce - Státní služba \(mvcr.cz\)](#) nebo ke stažení zde:



<https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/pruzkum-pohled-urednika-ce.aspx>

Máte-li jakékoliv dotazy k průzkumu, rádi byste poskytli zpětnou vazbu, neváhejte nám napsat na e-mail: [pohledurednika@mvcr.cz](mailto:pohledurednika@mvcr.cz).

## Pozitivní vnímání představených a dobré vztahy s kolegy

Zaměstnanci vnímají své **přímé nadřízené jako odborníky** a mají k nim obecně pozitivní vztah. V pracovním kolektivu panují dobré vztahy a je to i důvodem, proč zaměstnanci zůstávají.

## Odhodlání k práci, ale nízká spokojenost

**Pro zaměstnance je důležité pracovat ve veřejném zájmu** a jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností. **Méně často ale pozorují dopad své práce či zažívají pocit úspěchu.** Jsou také relativně často nespokojeni se svou prací a s úřadem, a to i v mezinárodním srovnání.

## Nedůvěra k politickému vedení

**Vztah zaměstnanců k politikům je založen na velké nedůvěře.** Zaměstnanci mají **pocit, že politici nerespektují jejich odbornost**, práci s politiky považují za neefektivní a domnívají se, že některá rozhodnutí jsou v rozporu s cíli úřadu.

## Vnímání depolitizace a ochrany

Zaměstnanci spatřují vliv politiků v oblastech, kde to vyplývá z právní úpravy; nad rámec tohoto vnímají jejich zasahování i do provozních činností a odměňování. **Status státního zaměstnance nepovažují za dostatečnou ochranu před nežádoucími zásahy do svého rozhodování**, ani jako ochranu před propuštěním.

## Stabilita práce jako klíčová přednost práce pro stát

**Stabilita práce je hlavním faktorem pro vstup a setrvání ve státní službě.** Významnou roli při udržení zaměstnanců hraje rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

## Slabá vazba odměňování na výkon

Zaměstnanci vnímají, že **chybí propojení mezi výkonem a finančním ohodnocením.** Nespokojenost s finančním ohodnocením je **hlavním důvodem k odchodu**, který zvažuje 16 % zaměstnanců. Značnou část z nich tvoří zaměstnanci mladší 39 let. Spokojenost s platovým ohodnocením je obecně velmi nízká.

## Nízká prestiž a kariérní rozvoj

Prestiž práce pro stát **není silným důvodem příchodu a setrvání ve státní službě.** Zaměstnanci **ne cítí dostatečné možnosti kariérního růstu a podpory rozvoje** ze strany přímých nadřízených. Odpovědi zaměstnanců v pracovním i služebním poměru se zásadně nelišily.

## Manažerské nástroje: hodně kontroly, málo podpory

**Úřady nevytvářejí vhodné prostředí pro rozvoj nových nápadů.** Manažerské nástroje jsou zaměřeny spíše na kontrolu než na podporu zaměstnanců. **Zaměstnanci mají pocit, že jsou sankcionováni za neplnění úkolů, ale za dobrý výkon odměnu nezískají.** Drtivá většina představených si myslí, že dává zpětnou vazbu, dostává ji však jen menšina zaměstnanců.

## Rozdílná kvalita pracovních podmínek mezi úřady

Odpovědi respondentů ukazují na **významné rozdíly v pracovním prostředí**, a to i ve skupině zaměstnanců vykonávajících stejný druh práce nebo uvnitř jednotlivých úřadů.

## Nízká úroveň zapojení a sounáležitosti s úřadem

Respondenti mají poměrně **malý pocit participace**, příliš nesdílejí ambice a vize úřadu. Zaměstnanci cítí obecně **nízkou sounáležitost s úřadem** a vnímají jeho podporu mnohem méně než od svých přímých nadřízených.

## Úřednická zkouška

**Její vnímání není příliš pozitivní.** Zaměstnanci, kteří zkoušku vykonávali, i představení, kteří hodnotili dopad jejího absolvování na připravenost zaměstnanců k výkonu práce, **jsou k jejímu přínosu spíše skeptičtí.** Pozitivněji je hodnocena zvláštní část úřednické zkoušky.

## Zaměstnanci poskytující přímé služby klientům: vysoká zátěž, nízká spokojenost a motivace

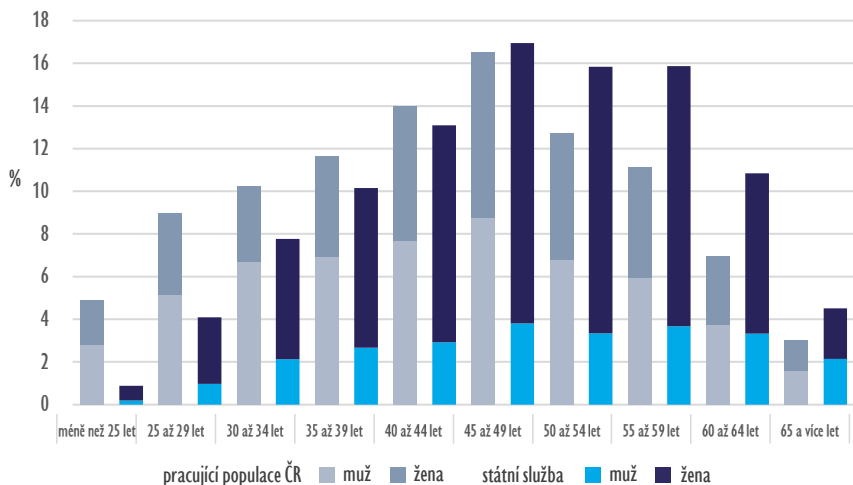
**Konzistentně nejméně pozitivně odpovídali zaměstnanci poskytující služby klientům**, a to ve všech sledovaných oblastech. Rovněž skupina vedoucích oddělení odpovídala v některých oblastech konzistentně negativně (pracovní zátěž a omezený čas a přístup ke vzdělávání a rozvoji).

Aby texty v této zprávě byly snadno srozumitelné, dovolili jsme si provést několik zjednodušení a upřesnění významu některých pojmů:

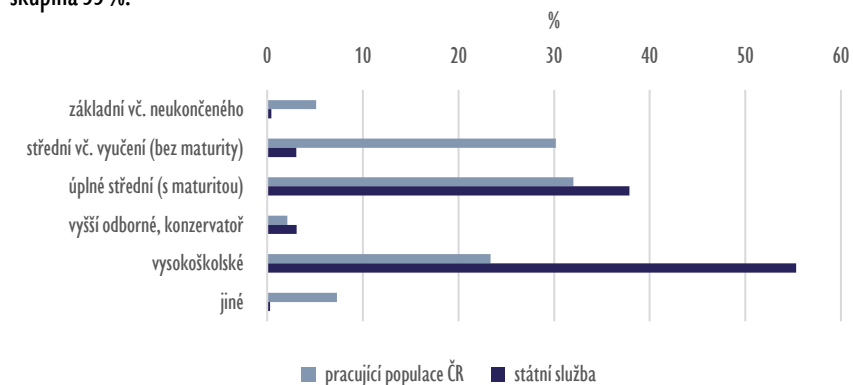
- Pro přesnější interpretaci výsledků a současné zachování anonymity jsme rozdělili úřady do pěti typů:
  - **Ministerstva a Úřad vlády (ÚV)**
  - **Soustavy velkých úřadů a Úřad práce (ÚP)** - zahrnující Českou správu sociálního zabezpečení, Finanční správu, Český úřad zeměměřický a katastrální a jemu podřízené úřady a Úřad práce
  - **Soustavy malých úřadů** - zahrnující Státní archivy, Krajské hygienické stanice, Státní báňskou správu, Státní úřad inspekce práce, Vojenské a újezdní úřady
  - **Ústřední samostatné úřady** (které netvoří soustavu) - zahrnující ostatní ústřední správní úřady (bez Českého úřadu zeměměřického a katastrálního a jemu podřízené úřady a Státní báňské správy)
  - **Ostatní podřízené** - úřady, které nebyly zařazeny do jiného typu úřadu
- Ve vyhodnocení odpovědí respondentů využíváme (sebe)zařazení zaměstnanců podle vykonávané činnosti do pěti druhů činností, do kterých se v rámci vyplňování dotazníku sami zařadili:
  - **Tvorba politik** - tvorba politik, strategií, služeb, analýz, metodik
  - **Podpůrné činnosti** - legislativa a právní činnost, personální činnosti, IT, veřejné zakázky, komunikace, finance a rozpočet, správa majetku, bezpečnost, administrativa atp.
  - **Inspekce a kontrola** - inspekční, auditní a kontrolní činnosti
  - **Přímé služby** - realizace agend včetně výkonu správních činností – v přímém styku s vnějšími klienty
  - **Implementace** - realizace agend včetně výkonu správních činností - bez přímého styku s vnějšími klienty
- slova **zaměstnanec** a **respondent** jsou ve vyhodnocení dotazníku používána jako synonyma, současně považujte, prosím, mužský tvar za generické maskulinum (rodově neutrální);
- slova **ředitelé sekcí** zahrnují i označení vrchní ředitelé sekcí;
- slovo **představení** zahrnuje i všechny vedoucí zaměstnance v pracovním poměru;
- slova **pracovat, práce, pracovní** apod., jsou cílena ve stejné či obdobné **obsahové souvislosti i na výkon služby státními zaměstnanci**;
- slovo **úřad** označuje služební úřad.

## Složení úřednické populace

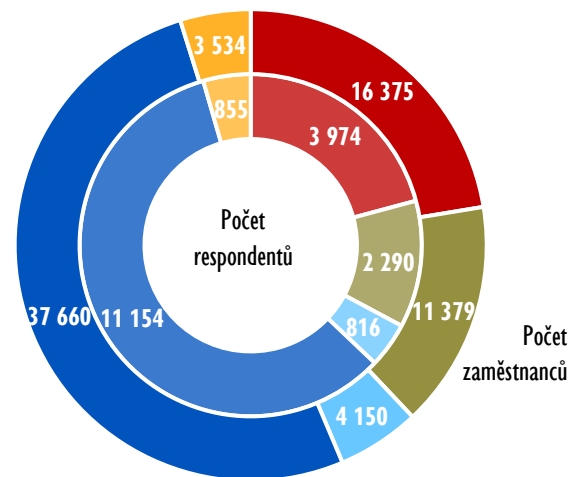
Úřednická populace je typicky z větší části tvořená ženami. Podle dat Informačního systému o platech tvoří celkem 75 % všech zaměstnanců služebních úřadů. Převažují také starší ročníky, nejvyšší podíl zaměstnanců je ve věkové skupině 45 – 50 let. V porovnání s pracující populací ČR je tak úřednická populace **výrazně feminizovaná a starší**, než je český průměr.



Na služebních úřadech nejčastěji potkáme vysokoškolsky vzdělané zaměstnance (převažují absolventi magisterského stupně), o něco méně často středoškoláky s maturitou. Naopak v menšině jsou zaměstnanci se základním či středoškolským vzděláním bez maturity. V porovnání s pracující populací ČR je úřednická populace **vychýlená směrem k vyšším stupňům vzdělání**; zatímco mezi všemi pracujícími v ČR je vysokoškolsky vzdělaných 23 %, mezi úředníky tvoří tato skupina 55 %.



Nejvíce zaměstnanců pracuje v soustavách velkých úřadů a v Úřadu práce — počet jejich zaměstnanců tvoří dohromady 52 % z celkového počtu 73 098 zaměstnanců evidovaných ke konci roku 2023. Dvakrát méně zaměstnanců nalezneme na ministerstvech a Úřadu vlády. Nejmenší skupinou jsou pak ústřední samostatné úřady s pětiprocentním podílem na celkovém počtu zaměstnanců.



■ Ministerstva a ÚV ■ Ostatní podřízené ■ Soustavy malých ■ Soustavy velkých + ÚP ■ Ústřední samostatné

## Reprezentativnost průzkumu

Vzorek respondentů je ve vztahu k úřednické populaci **reprezentativní** z hlediska rozložení podle věku, pohlaví, místa pracoviště a úřadu.

Jako reprezentativní ho naopak nepovažujeme u ukazatele nejvyššího dosaženého **vzdělání**, kdy jsou mezi respondenty více zastoupeni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním v magisterském stupni a méně zastoupeni středoškolsky vzdělaní.

Složení respondentů zcela neodráží složení úřednické populace v oblasti **úrovně řízení**, kromě vedoucích oddělení: ve vzorku evidujeme větší podíl řadových zaměstnanců (82 %) než jaký je průměr ve státní službě (75 %). Méně naopak odpovídali ředitelé odborů, kteří jsou ve služebních úřadech zastoupeni v 8 %, v případě respondentů byl jejich podíl 3 %. Vedoucí oddělení tvoří v obou případech 11 %.

## Na co jsme se ptali a proč

Motivace, spokojenost a vazba k zaměstnavateli souvisí s výkonem zaměstnanců i se schopností zaměstnavatele přitáhnout a udržet zaměstnance. To samé platí i pro služební úřady a služební poměr. Zajímali jsme se tedy, proč zaměstnanci služebních úřadů do státní správy přišli, co je v ní drží a případně, proč uvažují o odchodu. Kromě toho respondenti odpovídali i na standardní otázky týkající se motivace, vztahu k práci (zapojení) a spokojenosti s ní.

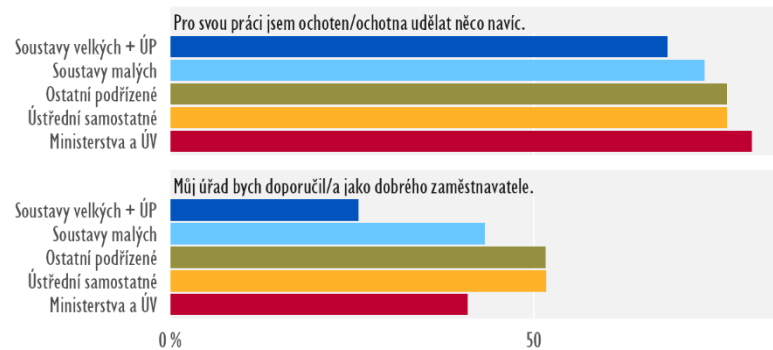
Faktory vstupu do služby pro stát

Důvody odchodu a setrvání

Spokojenost: s prací, úřadem, platem

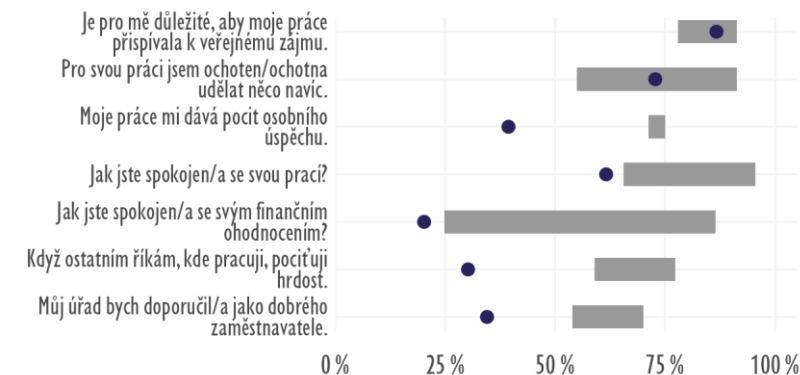
**Motivace:**

Vnitřní motivace a smysl práce, ztotožnění s cíli a posláním úřadu, zaujetí prací, loajalita a hrdost k zaměstnavateli, angažovanost



## V mezinárodním srovnání

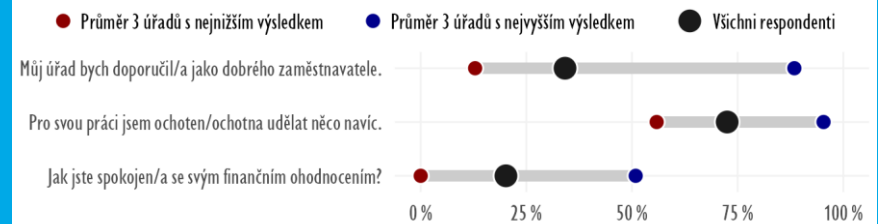
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



## Shrnutí tématu: Motivace a vztah k práci

- **Stabilita práce** je hlavním důvodem, proč lidé do práce pro stát přicházejí i v ní setrvávají.
- Faktory, které jsou pro mnoho lidí důvodem k **příchodu**, jsou pro některé důvodem k **odchodu**. Jde zejména o možnost **sladování pracovního a soukromého života** a **zajímavost práce**, které pro část respondentů nejsou dostatečné.
- Zaměstnance silně motivuje, že dělají **důležitou práci přispívající k veřejnému zájmu** a jsou **ochotni pro ni udělat něco navíc** (vnitřní motivace). Zkušenost s úřadem je pro ně spíše demotivující. Existuje velký prostor pro zvyšování **vnější motivace**, tj. zlepšování pracovních podmínek, a to zejména uznání, odměňování nebo sladování.
- Vedle stability zaměstnanci setrvávají zejména díky možnosti **sladění pracovního a soukromého života** a **dobrému kolektivu**.
- V příštím roce **chce odejít 16 %** respondentů. Nejčastěji zvažují odchod zaměstnanci **do 39 let**. Směrem níže v hierarchii úřadu se počet lidí nakloněných odchodu obecně mírně zvyšuje.
- Nejčastějším **důvodem pro zvažování odchodu je plat**. A to přestože plat není uváděn jako hlavní motivace vstupu do státní správy.
- V záměru odejít vidíme značné **rozdíly mezi úřady** jednoho typu. To ukazuje na specifické podmínky působící na jednotlivých úřadech.

## Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



## Na co jsme se ptali a proč

Tato kapitola shrnuje postoje zaměstnanců v oblasti dovedností a jejich rozvoje. Zajímalo nás jak stav dovedností (tj. zda zaměstnanci a jejich útvary mají potřebné dovednosti), tak míra jejich využití i dostupnost a efektivita možností rozvoje. Protože formou rozvoje je i kariérní mobilita, ověřovali jsme též vnímání možností kariérního rozvoje v úřadu a v celé státní službě.

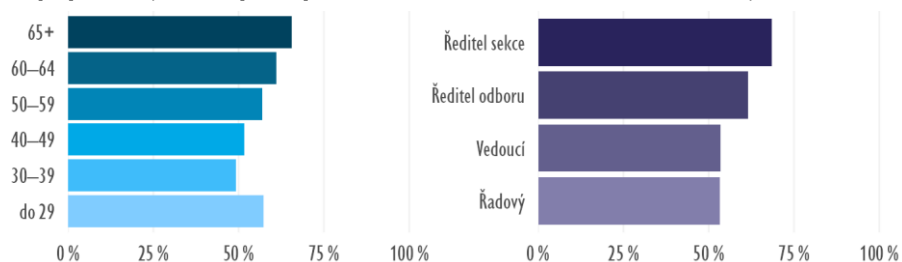
### Jak a proč se zaměstnanci rozvíjejí?

Přístup a čas k rozvoji a vzdělávání a jeho efektivita. Rozvoj kariéry v úřadě/službě.

### Je využit potenciál zaměstnanců?

Potřebné znalosti a dovednosti. Využití potenciálu zaměstnanců. Specialisté.

### „Když potřebuji, mám přístup k relevantním možnostem učení a rozvoje.“



### V mezinárodním srovnání

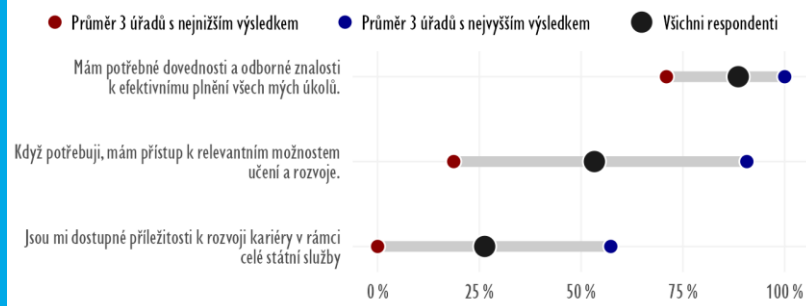
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



## Shrnutí tématu: Rozvoj, dovednosti a vzdělávání

- Většina respondentů souhlasí, že **má potřebné dovednosti a odborné znalosti**. Míra souhlasu s otázkou patří mezi nejvyšší v mezinárodním srovnání.
- **Přístup ke vzdělání a rozvoji** je v průměru dobrý; existují však značné rozdíly dle stupně řízení, věku nebo typu úřadu. Nejhorší přístup ke vzdělávání a rozvoji mají **vedoucí oddělení**. Ti deklarují i suverénně nejméně času na rozvoj ze všech respondentů.
- Možnosti **kariérního rozvoje** v rámci úřadu, resortu i celé státní služby jsou respondenty vnímány jako značně nízké.
- Znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou dobře využívány. **Nevyužitý potenciál** existuje u mladých lidí do 39 let, zaměstnanců ministerstev a obecně řadových zaměstnanců.
- Požadavky na **formální vzdělání** méně odpovídají potřebám práce mladších nebo řadových zaměstnanců a zaměstnanců poskytujících přímé služby klientům.
- Na všech typech úřadů nejčastěji **chybí znalosti a dovednosti z oblasti práva, IT nebo datové analýzy**.

### Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



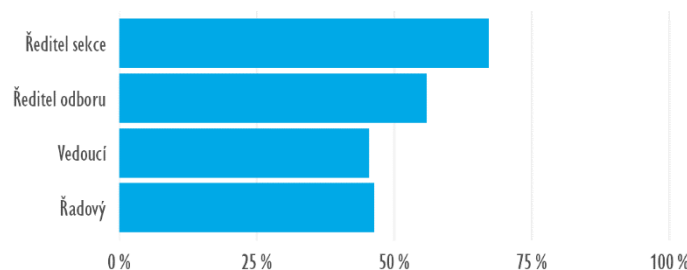
## Na co jsme se ptali a proč

Pracovní podmínky mají významný vliv na fungování úřadů a jejich zaměstnanců. Ovlivňují nejen jednotlivé zaměstnance, ale i celkovou výkonnost a atraktivitu úřadu jako zaměstnavatele.

Pro správné pochopení vnímání pracovních podmínek zaměstnanci jsme nejprve zjišťovali, kdo na úřadech pracuje a jaké má potřeby. Pracovní podmínky jsme hodnotili z pohledu dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, vnímání stresu a pracovní zátěže v práci. Současně jsme se respondentů ptali, jak vnímají podporu úřadu v oblasti duševní pohody a zdraví.



„Můj úřad mi vytváří vhodné podmínky, abych mohl/a efektivně vykonávat svou práci.“



### V mezinárodním srovnání

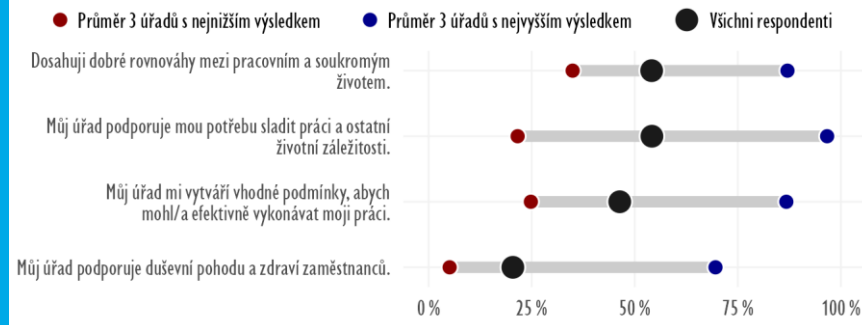
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



## Shrnutí tématu: Pracovní podmínky

- Ve srovnání s pracovním trhem je na úřadech **výrazně více žen (72 %) a zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním**. Tyto odlišnosti se výrazně promítají do vnímání pracovních podmínek zaměstnanci.
- Vnímání pracovních podmínek se **systematicky liší podle věku, pohlaví, mezi úřady a vykonávanými činnostmi** (často související s typem úřadu), **ale i uvnitř jednotlivých úřadů**, kdy zaměstnanci vykonávají stejný druh činnosti.
- Z odpovědí respondentů jsou patrné **velké rozdíly** ve vnímání pracovních podmínek **mezi nejvyšším vedením úřadu**, které je vnímá pozitivněji, a **řadovými zaměstnanci**.
- Získané poznatky z průzkumu ukazují, že úřady věnují z hlediska **pracovních podmínek dostatečnou pozornost pečujícím o děti, ale výrazně méně pečujícím o jiné osoby**. **Nedaří se jim podporovat duševní pohodu a zdraví zaměstnanců a reflektovat potřeby zaměstnanců se zdravotními problémy**.
- Ve vyhodnocení všech sledovaných aspektů souvisejících s pracovními podmínkami **nejméně pozitivně** hodnotili pracovní podmínky zaměstnanci **soustav velkých úřadů a Úřadu práce, kteří vykonávají přímé služby**. Z hlediska pracovní zátěže nejhůře hodnotili pracovní podmínky **vedoucí oddělení**.

### Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady





## Na co jsme se ptali a proč

Zde shrnujeme poznatky o tom, jak respondenti pocítují mechanismy řízení a hodnocení výkonu, zpětné vazby a odměňování. Jedná se o faktory, které mohou ovlivňovat jejich motivaci a pracovní výkon a dokreslují obraz manažerských praktik a řízení práce v úřadech. Zajímali nás vnímaný vztah mezi výkonem a odměňováním, zkušenost s různými druhy zpětné vazby i mechanismy hodnocení a řízení výkonu. Kromě toho jsme zjišťovali i konkurenceschopnost a férovost odměňování z pohledu zaměstnanců.

**Zpětná vazba:**  
Poskytování a přijímání  
Vztah výkonu a odměňování

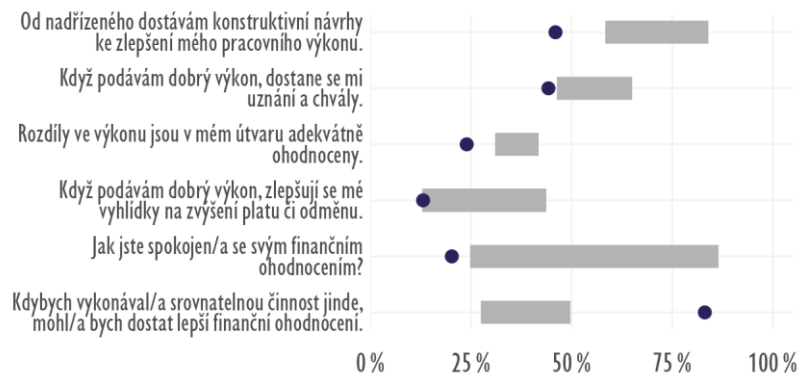
Systém hodnocení a odměňování za výkon  
Konkurenceschopnost platu

*Méně než polovina respondentů souhlasí, že dostávají od svého přímého nadřízeného konstruktivní návrhy ke zlepšení svého pracovního výkonu.*



### V mezinárodním srovnání

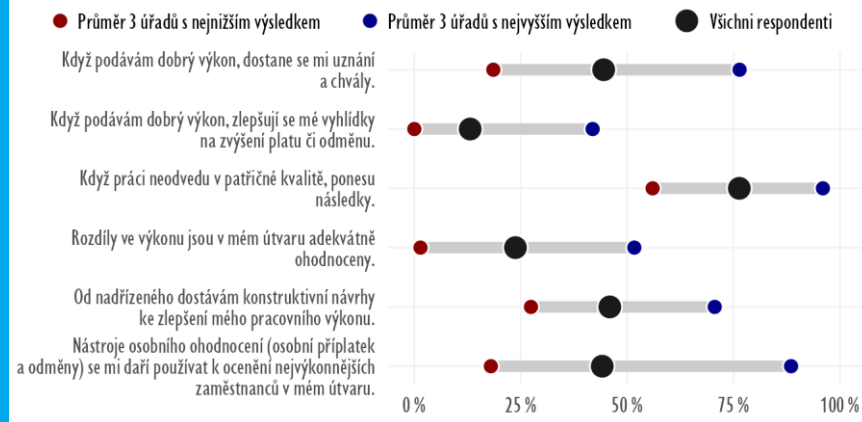
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (\*) respondenti Pohledu úředníka/ce



## Shrnutí tématu: Odměňování, výkon a zpětná vazba

- Pouze **necelá polovina respondentů dostává konstruktivní zpětnou vazbu**, ačkoli drtivá většina představených říká, že ji svým podřízeným poskytuje.
- Zaměstnanci **častěji pocítují následky slabého výkonu než pozitivní reakci na kvalitní práci** ve formě uznání nebo finanční odměny. Odměňování vnímají jako spíše nezávislé na výkonu.
- Zpětnou vazbu od přímého nadřízeného i uznání za dobře odvedenou práci nejméně často dostávají **zaměstnanci poskytující přímé služby klientům**. Jsou zde velké rozdíly v zažívaných manažerských praktikách i mezi jednotlivými úřady.
- **Nástroje hodnocení a odměňování** manažeři hodnotí jako spíše méně efektivní či využitelné, ale mezi úřady zde existují velké rozdíly.
- Respondenti hodnotí **výši svého finančního ohodnocení jako nízkou oproti situaci, kdy by stejnou práci vykonávali jinde**; silněji to platí u řadových zaměstnanců, ale nelíší se to podle místa práce.

### Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



## Na co jsme se ptali a proč

V této kapitole jsme se zaměřili na zkušenost zaměstnanců s vlastní prací, od povahy práce, přes míru autonomie, po pracovní prostředí a podmínky pro práci. Zajímalo nás také, jak efektivně probíhá spolupráce jak uvnitř jednotlivých útvarů, tak i mezi nimi.

Jelikož klíčovou součástí práce zaměstnanců úřadů je poskytování kvalitních služeb interním i externím klientům, zjišťovali jsme také, jak se daří naplňovat proklientský přístup v praxi.

### Způsob práce

náplň a způsob práce, spolupráce v nejužším týmu, spolupráce v úřadě, spolupráce s vnějšími stranami, pocit autonomie

### Klientský přístup:

potřeby klientů jako vstup pro úpravu služeb, ocenění proklientského přístupu

*Jen každý pátý respondent věří, že by byl podpořen při vyzkoušení nápadu, jehož úspěch není zaručen.*

## V mezinárodním srovnání

Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce

Zaměstnanci v mém útvaru mi dávají pocit, že k nim patřím.

Když se věci zkomplikují, mohu se spolehnout, že mi ostatní členové mého útvaru pomohou.

Můj úřad mi vytváří vhodné podmínky, abych mohl/a efektivně vykonávat moji práci.

Věřím, že bych byl/a podpořen/a, kdybych přišel/la s nápadem, u kterého není jisté, že bude fungovat.

Když je potřeba, efektivně spolupracujeme v rámci mého útvaru

Když je potřeba, efektivně spolupracujeme s jinými úřady

0 % 25 % 50 % 75 % 100 %

## Shrnutí tématu: Práce a spolupráce

- Jen necelá polovina respondentů si myslí, že jim úřad vytváří **vhodné podmínky** pro efektivní výkon práce.
- Úřadům se **nedaří vytvářet prostředí pro rozvoj nových nápadů**.
- Největší **autonomii** při práci pocítují zaměstnanci u svobody volby, jak přistupovat ke svým úkolům a jak je plnit, nejmenší naopak u ovlivňování rozhodnutí vlastním názorem.
- Hodnocení **práce a spolupráce v rámci útvaru je velmi pozitivní**.
- Čím je prostředí vzdálenější bezprostřednímu pracovnímu kolektivu, tím hůře je **spolupráce hodnocena**.
- Postoje ke **spolupráci mimo tým** se významně liší mezi úřady. Respondenti z úřadů, ve kterých převážnou náplň práce tvoří poskytování přímých služeb, lépe hodnotí spolupráci s ostatními úřady; respondenti z úřadů, které se nachází blíže politickému centru, jako jsou ministerstva a Úřad vlády, lépe hodnotí spolupráci s politiky.
- **Potřeby klientů jsou důležitým vstupem** pro práci u nadpoloviční většiny respondentů.
- Slabým místem je **podpora proklientského přístupu** - pouze 19 % respondentů se domnívá, že jsou za poskytování dobrých služeb oceňováni.

## Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady

● Průměr 3 úřadů s nejnižším výsledkem ● Průměr 3 úřadů s nejvyšším výsledkem ● Všichni respondenti

Když je potřeba, efektivně spolupracujeme: s politiky

Když je potřeba, efektivně spolupracujeme: v rámci mého útvaru

Zaměstnanci, kteří poskytují kvalitní služby svým klientům, jsou za to oceňováni.

Při práci mohu využívat svou vlastní iniciativu nebo svůj úsudek.

Věřím, že bych byl/a podpořen/a, kdybych přišel/la s nápadem, u kterého není jisté, že bude fungovat.

0 % 25 % 50 % 75 % 100 %

## Na co jsme se ptali a proč

Tato kapitola se věnuje roli a způsobu práce manažerů a jejich vnímání očima jejich podřízených. Zjišťovali jsme, jak manažeři vnímají svou roli ve státní službě, jak jejich práci a svůj vztah k nim hodnotí jejich podřízení. Manažeři také odpovídali na otázky ohledně využívaných nástrojů řízení. Pro dokreslení toho, jaké schopnosti a chování systém státní služby odměňuje, jsme se také zaměstnanců ptali, které faktory podle nich vedou k povýšení do vyšších manažerských pozic.

Role manažera  
Důvody povýšení

Vztahy s týmem  
Využití ukazatelů výkonu

*Manažeři vnímají svou roli především v zajištění efektivního využívání zdrojů, včetně těch lidských.*

### V mezinárodním srovnání

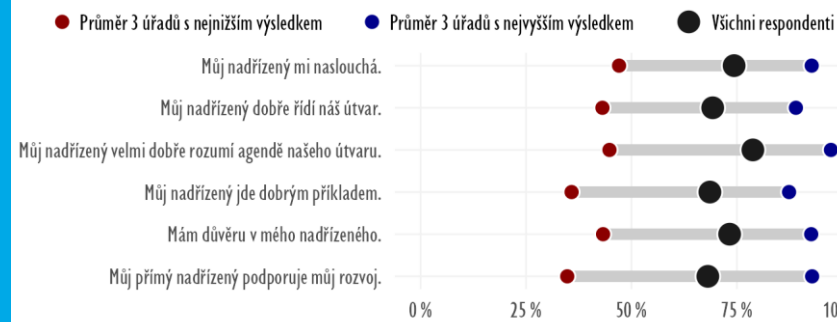
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



## Shrnutí tématu: Manažer

- Většina respondentů je **spokojena se svým přímým nadřízeným**.
- Svého přímého nadřízeného vnímají respondenti především jako **odborníka**.
- Nejdůležitějším faktorem **pro povýšení** na místo vedoucího oddělení je věcná odbornost, na místo ředitele sekce jsou to vyjednávací schopnosti.
- Hlavní rolí manažera by mělo být zajištění efektivního využívání zdrojů.
- Představení používají **měřitelné ukazatele výkonu (KPI)** především ke kontrole výkonu svých podřízených.
- Čím vyšší úroveň řízení, tím větší spektrum ukazatelů výkonu představený využívá.

### Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



## Na co jsme se ptali a proč

V této kapitole shrnujeme postoje respondentů k fungování a řízení úřadu: Jejich vnímání kultury a komunikace na úřadě a schopnosti úřadu definovat a naplňovat cíle. Manažeři také odpovídali na otázky o využívaných manažerských nástrojích. Dalším tématem byly vnímané bariéry dobrého fungování úřadu.

### Kultura a komunikace:

rovné zacházení, tok informací, participace, vize, role vedení, resortismus

### Řízení a prioritizace:

cíle úřadu, schopnost adaptace, užívání manažerských nástrojů

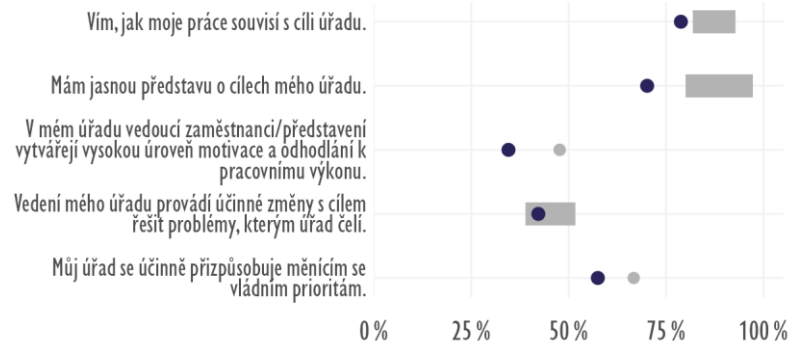
### Bariéry fungování úřadu:

pravidla pro agendy, legislativní pravidla, technické podmínky, personální procesy

*Téměř polovina respondentů se na svém úřadu setkává se samoučelnou byrokracií.*

## V mezinárodním srovnání

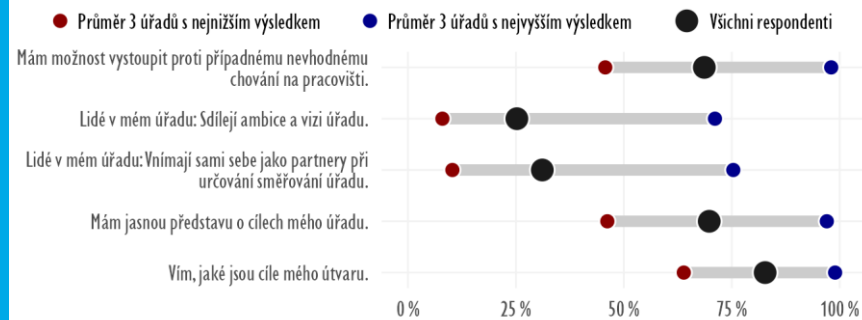
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



## Shrnutí tématu: Úřad

- **Úřad jako celek je vnímán negativněji než útvar.**
- Respondenti mají poměrně **malý pocit participace**, příliš nesdílejí ambice a vize úřadu.
- Pozitivněji hodnotí úřad z hlediska **spravedlivého zacházení**.
- Vnímání jednotlivých aspektů kultury úřadu se **liší** zejména mezi jednotlivými typy úřadů.
- **Představení** nahlížejí na kulturu úřadu a jeho schopnosti naplňovat cíle pozitivněji.
- **Schopnost přizpůsobovat se** měnícím se podmínkám a udržovat povědomí o cílech je však přikládána spíše **úřadu jako celku než představeným**.
- 74 % respondentů se domnívá, že **úřad sleduje a měří své aktivity**, ale jen minimálně jsou využívány manažerské nástroje řízení a monitoringu.
- Způsob využití **IT systémů a pravidla pro výkon agendy** vnímají respondenti jako nejzásadnější **strukturální bariéry** pro fungování úřadu.

## Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



## Na co jsme se ptali a proč

Tato kapitola hodnotí vnímané fungování a efektivitu vybraných cílů a institutů státní služby. Konkrétně se jedná o ochranu úředníků před zásahy do rozhodování; zajištění jejich odbornosti skrze úřednickou zkoušku; a širěji téma profesionality a vztahu mezi úřednickou a politickou sférou.

**Úřednická zkouška:** Je nástrojem k prohloubení profesionalizace státní správy? Pomáhá v přípravě na výkon agendy? Lze podle ní prověřit kompetence zaměstnanců?

**Profesionalita:** Kdo je nositelem profesionality služebních úřadů.

**Ochrana a integrita:** Ochrana před zásahy do rozhodování, ochrana před propuštěním.

**Vztahy s politikou:** Vzájemné vztahy úředníků a politiků, ovlivňování správy agend a organizačních záležitostí státní služby ze strany politiků.

*Nositeli profesionality úřadů jsou podle respondentů jednoznačně řadoví odborní zaměstnanci.*

*Respondenti — představení uvedli celkově velmi nízkou zkušenost z přímého kontaktu s politiky, včetně příslušných ministrů.*

## V mezinárodním srovnání

Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce

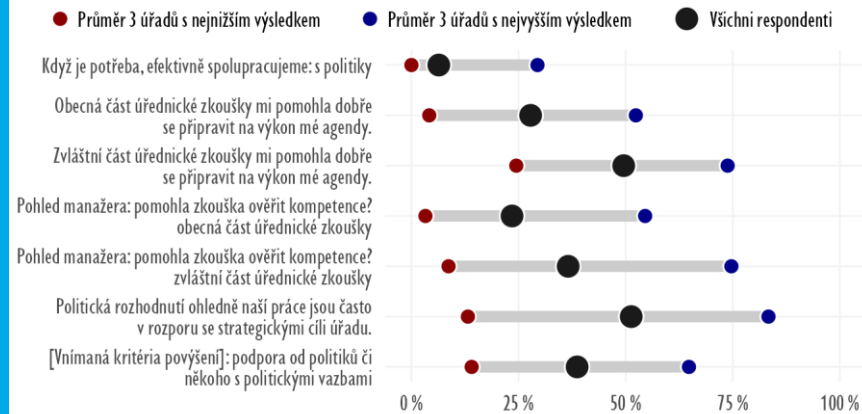
Bylo by obtížné mne propustit ze služebního poměru.

0 % 25 % 50 % 75 % 100 %

## Shrnutí tématu: Státní služba

- Vztah zaměstnanců k politikům je založen na velké nedůvěře. Obdobnou nedůvěrou k sobě pociťují respondenti ze strany politiků. Pouhých 7 % respondentů souhlasí s tvrzením, že "když je potřeba, efektivně spolupracujeme s politiky". Podíl vzroste na 20 % mezi respondenty, kteří mají v popisu práce tvorbu politik a pracují na ministerstvech a Úřadu vlády. Zaměstnanci úřadů zároveň **postrádají respekt ze strany politiků** - pouze 13 % souhlasí s tvrzením, že "politici respektují odbornost úředníků."
- Cca třetina zaměstnanců ve služebním poměru pociťuje zvýšenou **ochranu před propuštěním**. Podle respondentů je ale služební poměr nemotivuje k odvaze říkat věci, které adresát nechce slyšet (pouze 12 % pozitivních odpovědí), ani **nemají pocit, že jsou efektivně chráněni před nežádoucími zásahy** do jejich rozhodování (23 %).
- **Obecnou část úřednické zkoušky** považovalo za užitečnou pro výkon agendy 28 % z jejich nedávných absolventů. 24 % představených ji považovalo za užitečnou pro prověření znalostí zaměstnanců. 50 % absolventů i představených dokonce vůči užitečnosti zkoušky vyslovilo negativní názor. **Zvláštní část** má v průzkumu lepší odezvu — za užitečnou ji považovalo 50 % absolventů a 37 % představených.

## Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



## Jak vznikal dotazník

Položky zařazené do dotazníku vycházely z velké části buď z otázek využívaných v podobných šetření v jiných státech, nebo ze standardizovaných validovaných měřících nástrojů využívaných v oblasti řízení lidských zdrojů a psychologie práce, částečně pak z předchozích akademických výzkumů v oblasti veřejné správy v ČR a v zahraničí.

- celková konstrukce dotazníku byla inspirována mj. poznatky zachycenými v [Government Analytics Handbook \(Roger & Schuster 2023\)](#).
- položky v oblasti motivace vychází částečně z tzv. ultrazkrácené Utrecht Work Engagement Scale ([Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006](#)), u autonomie The Work Design Questionnaire ([Morgeson a Humphrey 2006](#), [Bílá 2018](#)) a u stresu a pracovní zátěže The Work Stress Questionnaire ([Hultén 2023](#))
- položky v oblasti manažerských nástrojů vychází z šetření COCOPS ([Hammerschmied 2015](#))
- mnohé položky v oblasti organizační kultury a práce jsou převzaty nebo adaptovány z [Global Public Servant Survey \(Schuster et al. 2023\)](#), [OECD Engagement Scale \(OECD 2023\)](#) a existujících dlouhodobých šetření v USA, Velké Británii a Austrálii
- demografické položky jsou navrženy vesměs tak, aby umožňovaly srovnání se standardizovanými statistickými šetření (VŠPS/LFS, SILC)

Otázky týkající se nástrojů státní služby a specifických problémů identifikovaných v české státní službě byly vytvořeny pro potřeby tohoto šetření.

Dotazník před spuštěním prošel ověřením formou kognitivního testování a pilotáže ve online nástroji na vzorku cca 30, resp. 100 zaměstnanců vykonávajících různé činnosti v úřadech různých typů.

## Jak využíváme mezinárodní srovnání

Na úvodní straně každé kapitoly zobrazujeme podíl pozitivních odpovědí na danou otázku ve srovnání s šetřením mezi úředníky v jiných státech podle [datasetu připraveného Světovou bankou \(Fukuyama et al. 2022\)](#). Ze stejného zdroje pochází i mezinárodní srovnání v modrém pruhu vpravo.

Srovnáváme jak otázky stejného znění, tak otázky, u nichž lze předpokládat, že měří stejný konstrukt. Využíváme harmonizovanou datovou sadu zkompilovanou týmem Světové banky, kde byly identifikovány srovnatelné otázky a očistěny výzkumné soubory tak, aby zahrnovaly pouze zaměstnance centrální státní správy.

Pro všechny státy zařazujeme celkový podíl pozitivních odpovědí na dané otázky.

Do srovnání zahrnujeme následující státy:

- Austrálie, Rakousko, Norsko, Kanada, Chile, Chorvatsko, Estonsko, Litva, Nový Zéland, Slovensko, Rumunsko, USA, Velká Británie

Zobrazujeme rozpětí států, pro které jsou dostupná data o odpovědích na srovnatelné otázky; pokud je takový stát jen jeden, ukazujeme přesnou hodnotu podílu pozitivních odpovědí.

## Jak jsme data analyzovali

Při analýze a komunikaci výsledků následujeme běžnou praxi států, které podobná šetření realizují dlouhodobě, potažmo i institucí jako OECD a Světová banka. V souladu s praxí většiny z nich (a vzhledem k relativně vysoké reprezentativnosti ve většině charakteristik) jsme se rozhodli nevyužívat dodatečné vážení.

Ve zprávě ve většině případů zobrazujeme podíl pozitivních odpovědí:

- V pětistupňové Likertově škále pozitivní odpovědi jsou součtem odpovědí „zcela souhlasím“ a „spíše souhlasím“, popř. „určitě ano“ a „spíše ano“.
- U otázek s možností výběru více možností ukazujeme podíl respondentů, kteří danou možnost zvolili.

Chybějící odpovědi na jednotlivé otázky a položky vyřazujeme a zobrazujeme podíl pozitivních odpovědí na všech nechybějících odpovědích, pokud vysoký podíl neodpovědí nenaznačuje specifickou povahu otázky (např. v oblasti politizace).

Nedokončené dotazníky jsme zcela vyloučili.

Pro rozpady podle kategorií jsme vyloučili následující kategorie kvůli nízkému počtu odpovědí, které způsobují velké a často statisticky nevýznamné rozdíly oproti jiným kategoriím:

- Pohlaví „jiné“
- Úroveň řízení Ministr a náměstci a Nejvyšší vedení úřadu (ponechali jsme pouze v kapitole Manažer, kde bylo začlenění i této kategorie zaměstnanců relevantní)
- Osoby ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a vojáci z povolání

Shrnující graf na první straně každé kapitoly ukazuje rozpětí průměru pozitivních odpovědí tří úřadů s nejvyššími a nejnižšími podíly pozitivních odpovědí. Mezi tyto tři úřady byly zařazeny pouze ty, kde odpovídalo více než 10 respondentů.

U všech otázek je možné pracovat s větší mírou detailu, než ukazujeme ve zprávě. Zejména je podstatná variabilita mezi úřady, kterou ale pro účely této zprávy nezobrazujeme.

## Znění dotazníku

Tisknutelná verze dotazníku je k dispozici na webové stránce [Průzkum Pohled úředníka/ce - Státní služba \(mvr.cz\)](#)