

POHLED ÚŘEDNÍKA/CE 2024

ANEB JAK SE VIDÍ STÁTNÍ SPRÁVA

Poznatky 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 VYUŽIJEME

- **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.

PROJEKT "VYTVOŘENÍ AKČNÍHO PLÁNU PRO ROZVOJ STÁTNÍ SLUŽBY V RÁMCI NÁRODNÍHO PLÁNU OBNOVY"

Reg. č. CZ.31.3.0/0.0/0.0/23_091/0008391

Průzkum byl realizován v rámci projektu "Vytvoření Akčního plánu pro rozvoj státní služby v rámci Národního plánu obnovy" a získané poznatky budou využity pro nové nastavení státní služby v České republice.

Děkujeme všem, kteří nám poskytli součinnost a podporu při přípravě a distribuci dotazníků. Současně bychom rádi poděkovali respondentům průzkumu, kteří věnovali svůj čas a energii vyplnění a odeslání dotazníku.

Zpráva z průzkumu ke stažení:



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

Máte-li jakékoli dotazy k průzkumu, rádi byste poskytli zpětnou vazbu, neváhejte nám napsat na e-mail: 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 nesdílí 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).

OBSAH		
0 průzkumu		2
Shrnutí hlavních poznatků		3
Jak číst tuto zprávu		4
Jak pracujeme s pojmy		5
Reprezentativnost		6
Motivace a vztah k práci	Proč lidé vlastně pracují pro stát? Motivace a spokojenost Proč zaměstnanci odcházejí nebo zůstávají?	7
Rozvoj, dovednosti a vzdělávání	Jak a proč se lidé rozvíjí? Je využit potenciál zaměstnanců?	11
Pracovní podmínky	Rovnováha osobního a pracovního života Stres a pracovní zátěž Podpora a zdravotní omezení	15
Odměňování, výkon a zpětná vazba	Výkon Zpětná vazba Odměňování	19
Práce a spolupráce	Náplň a způsob práce Autonomie Spolupráce Klientský přístup	22
Manažer	Role manažera Důvody povýšení Používané ukazatele výkonu Vztah s týmem	27
Úřad	Kultura a komunikace Řízení a prioritizace Bariéry fungování úřadu	32
Státní služba	Úřednická zkouška Ochrana a profesionalita Vztahy s politiky	36
Metody a data, Použitá literatura		42
Přílohy/kategorie úřadů		44

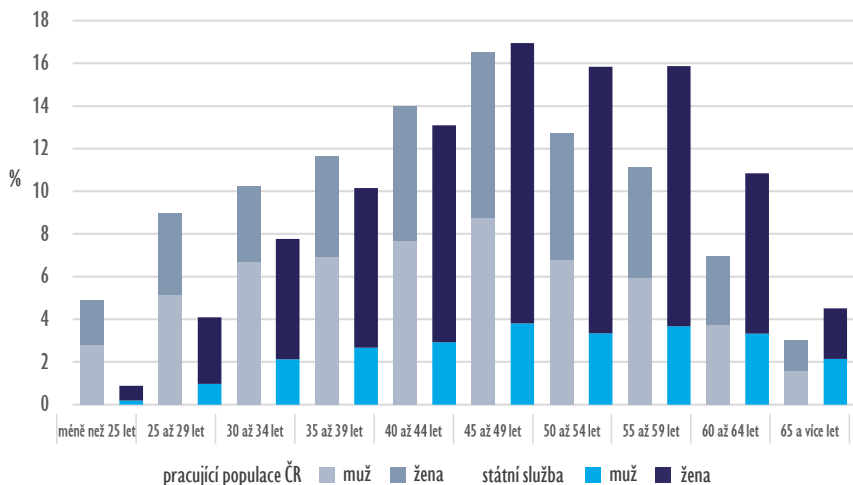
- V této zprávě poznatky z jednotlivých otázek v dotazníku analyzujeme v následujících **tematických celcích**:
 - zaměstnanci
 - práce a spolupráce
 - pozice manažera — představeného nebo vedoucího zaměstnance
 - fungování úřadu
 - státní služba, kde jsme vyhodnocovali fungování vybraných institutů státní služby, pro které nám dosud chyběla data.
- **Každá kapitola** je uvedena úvodní stránkou. Ta 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 rozptýl mezi třemi úřady s nejnižším a nejvyšším výsledkem. Graf mezinárodního srovnání obsahuje výsledky obdobných otázek z relevantních států (detaily v části Metody a data).
- Následují **podkapitoly**, které se věnují vždy jednomu tématu. Vyhodnocení obsahuje shrnutí hlavních poznatků a dále dílčí zjištění, která vychází z analýzy odpovědí dle různých pohledů, např. rozdělení odpovědí dle typů úřadů, druhu vykonávané práce, stupňů řízení, pohlaví, věku apod.
- 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 neodpovědi.
- Pro lepší srozumitelnost je vyhodnocení v případě potřeby doplněno o další informace, které jsou označeny podle obsahu následujícími **ikonami**:
 -  vysvětlivka grafu
 -  interpretace, podrobnosti
 -  něco navíc (co není v grafu, ale vyčetli jsme to z dalších dat)
 -  odkaz na jinou kapitolu
 -  mezinárodní souvislost
 -  informace ze soukromého sektoru

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

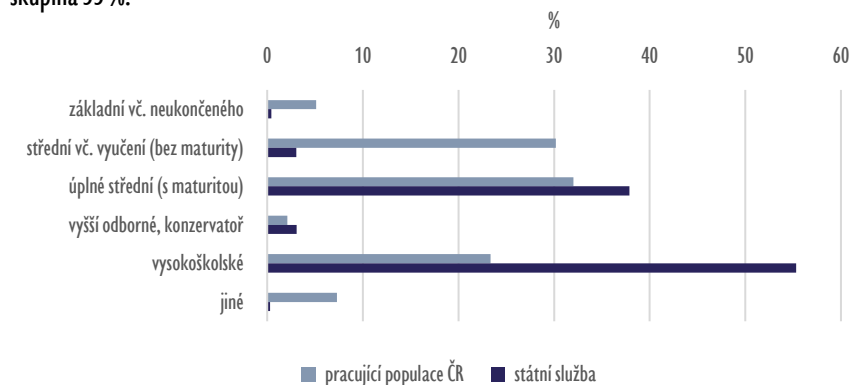
- Pro přesnější interpretaci výsledků a současné zachování anonymity jsme rozdělili úřady do pěti typů (úplný seznam v příloze):
 - **Ministerstva a Úřad vlády (ÚV)**
 - **Soustavy velkých úřadů a Úřad práce (ÚP)** - zahrnující Českou správu sociálního zabezpečení, Finanční správu, Český úřad zeměměřický 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 újezdni 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 představené (ve služebním poměru) i 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

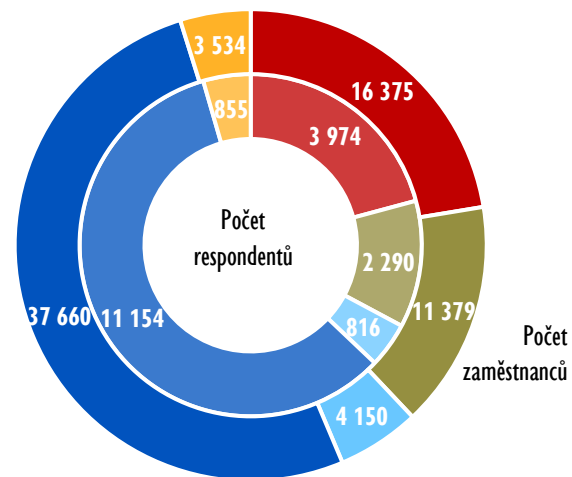
Úřednická populace je typicky z větší části tvořená ženami. Podle dat Informačního systému o platech tvoří celkem 75 % všech zaměstnanců služebních úřadů. Převažují také starší ročníky, nejvyšší podíl zaměstnanců je ve věkové skupině 45 – 50 let. V porovnání s pracující populací ČR je tak úřednická populace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

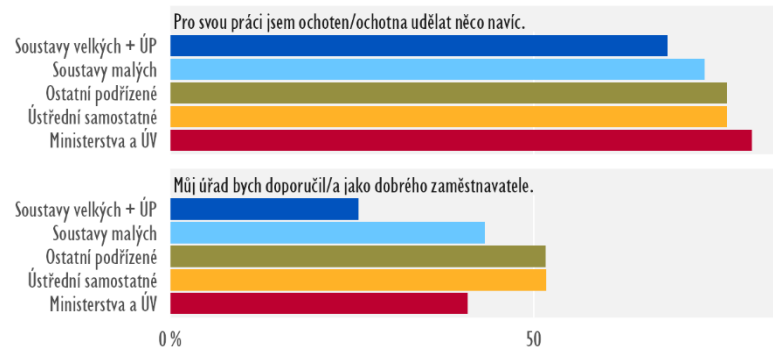
Faktory vstupu do služby pro stát

Důvody odchodu a setrvání

Spokojenost: s prací, úřadem, platem

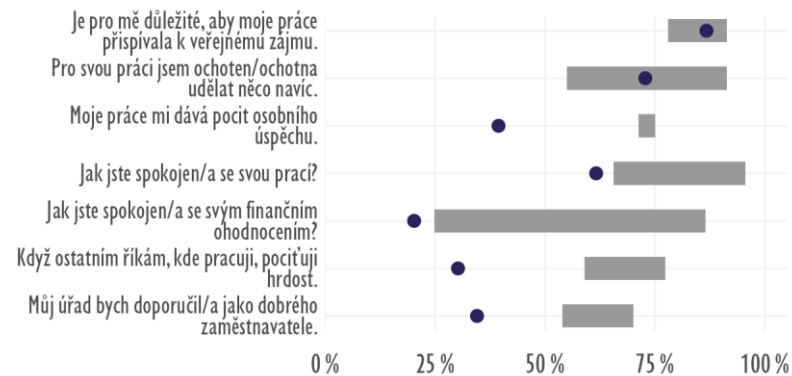
Motivace:

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



V mezinárodním srovnání

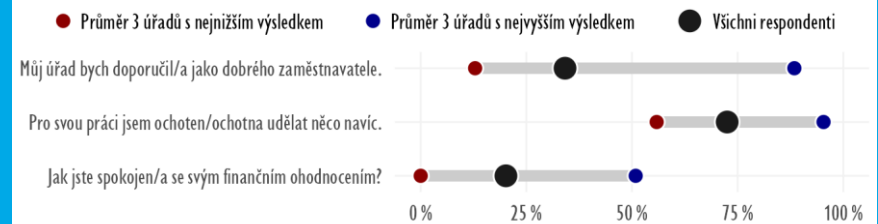
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



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



Hlavní poznatky

Zcela zásadním faktorem pro vstup respondentů do státní správy byla **stabilita práce**. Jako důležitý faktor ji uvedlo 70 % zaměstnanců napříč všemi typy úřadů.

Téměř polovina respondentů uvedla též možnost **sladování pracovního a osobního života a zajímavost práce**.

Cca třetina respondentů uvedla možnost **pomáhat společnosti a občanům**.

Respondenti naopak mezi vstupními faktory málo uváděli plat a nabízené benefity, status a prestiž nebo možnost kariérního rozvoje. Častým důvodem pro vstup do státní správy není ani nedostatek práce v soukromém sektoru.

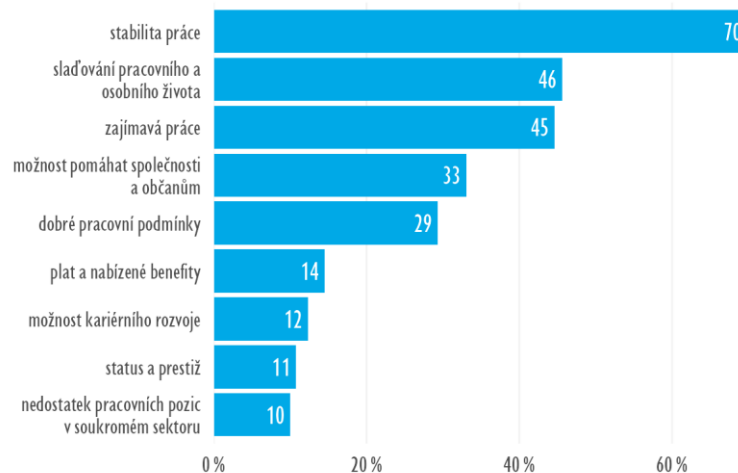
Důvody pro kariéru ve státní správě podle věku

Podíl respondentů v dané kategorii, kteří zvolili danou možnost

zajímavá práce	49	44	45	45	44	55
status a prestiž	18	11	11	10	10	13
stabilita práce	66	73	74	70	67	63
sladování pracovního a osobního života	52	54	53	40	30	30
plat a nabízené benefity	15	16	16	14	12	14
nedostatek pracovních pozic v soukromém sektoru	18	13	9	8	8	7
možnost pomáhat společnosti a občanům	40	35	34	33	29	27
možnost kariérního rozvoje	21	14	12	11	11	11
dobré pracovní podmínky	36	32	31	28	27	34
	do 29	30–39	40–49	50–59	60–64	65+

Faktory důležité pro volbu kariéry ve státní správě

Podíl respondentů, kteří uvedli danou možnost



Co je pro koho důležité?

- **Stabilita a sladování** jsou významné faktory pro pečující a respondenty do 49 let. Stabilita je méně důležitá (a ostatní faktory více důležité) u zaměstnanců, kteří jsou v úřadu **kratší dobu (do 4 let)**.
- **Zajímavost práce** je podstatný faktor pro manažery, ale také pro úředníky zabývající se tvorbou politik. Méně důležitá je pro respondenty ze soustav malých i velkých úřadů a úřadu práce.
- **Role kariérního rozvoje** roste s hierarchickým postavením úředníka, pro řadové zaměstnance jde o okrajový faktor. Trochu důležitější je pro úředníky zabývající se tvorbou politik a úředníky do 30 let.
- **Nedostatek pozic v soukromém sektoru** je častěji uváděn respondenty ve věku do 39 let.



Respondenti mohli označit všechny možnosti, proto součet není 100 %.



Respondenti v orgánech státní správy odpracovali v průměru celkem **15 let** a mimo ně 8,5 let.

Hlavní poznatky

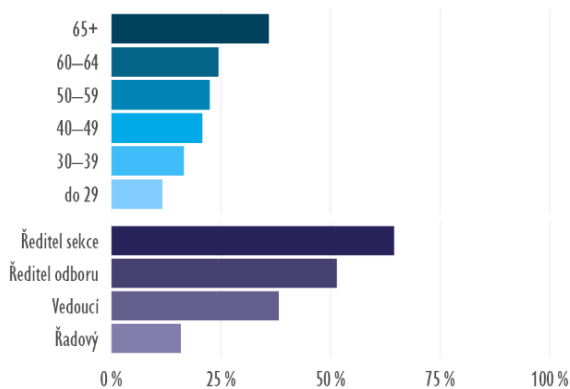
Spokojeno s prací je v průměru přes 60 % úředníků. Nicméně spokojenost s **úřadem** je znatelně nižší a spokojenost s **platem** uvádí méně než pětina respondentů.

Zaměstnance k práci **motivuje veřejný zájem** - 80 % zaměstnanců uvádí, že dělají důležitou práci. Obdobný počet zaměstnanců uvádí, že je pro ně důležité, aby jejich práce přispívala k veřejnému zájmu. Zároveň jsou ochotni pro svou práci **udělat něco navíc** (70 %). To je mezi státními zaměstnanci typické i v zahraničí.

Nicméně v oblastech, které se týkají pracovního prostředí, nadšení pro práci nebo loajality k zaměstnavateli, se míra **motivace výrazně snižuje** spolu s klesajícím věkem i úrovní řízení.

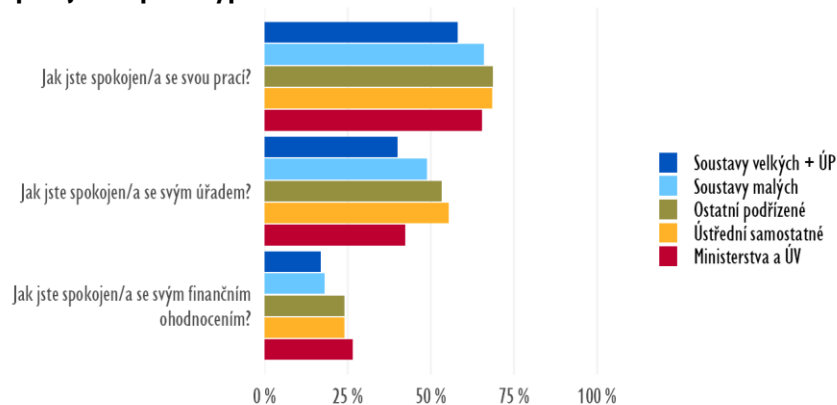
Hrdost na úřad jako svého zaměstnavatele cítí méně než 1/3 respondentů.

Spokojenost s finančním ohodnocením podle úrovně řízení a věku



S **finančním ohodnocením** je silně nespokojena **většina zaměstnanců** všech věkových kategorií. Silný pozitivní vliv má úroveň řízení, nicméně o většinové spokojenosti se dá mluvit až od úrovně ředitelů odborů.

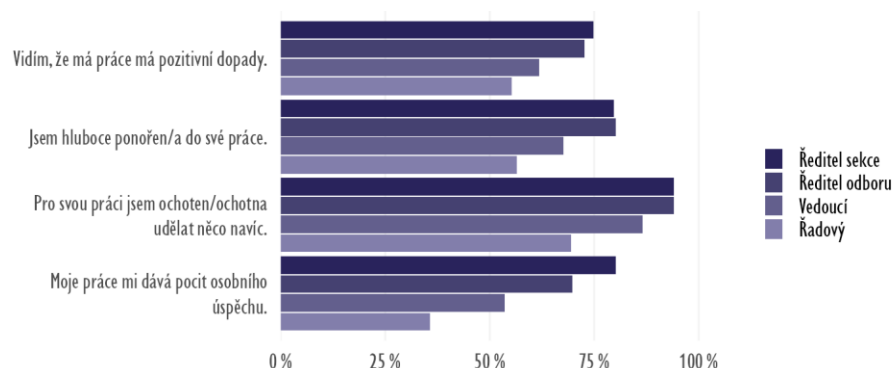
Spokojenost podle typu úřadu



Spokojenost s prací je poměrně vysoká, ale spokojenost s **úřadem** necítí ani polovina zaměstnanců. Zaměstnanci s částečným úvazkem jsou se svým úřadem spokojenější.

Jako "**dobrého zaměstnavatele**" by svůj úřad doporučila **pouze třetina** respondentů. Odráží se zde zejména názor **řadových zaměstnanců**, protože tvoří **většinu** zaměstnanců úřadů.

Motivace a vztah k práci podle úrovně řízení



Nejnižší pocit naplnění a osobního úspěchu z práce mají mladí zaměstnanci do 39 let věku, **řadoví zaměstnanci** nebo zaměstnanci v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce (zejména v přímých službách).



Spokojenost se týká celkového pocitu zaměstnance v práci. Může být spokojený v práci, aniž by byl motivovaný k vynikajícímu výkonu nebo emocionálně propojený s organizací.

Spokojenost zaměstnanců je podobná zákaznické spokojenosti. Má zásadní vliv na **značku zaměstnavatele** (employer branding).



Dle zaměstnaneckého šetření Jobsindex (2023) v soukromé sféře bylo spokojených pouze 51 % zaměstnanců na **vyšších** pozicích.



Motivace je hnací silou, která zaměstnance podněcuje k tomu, aby dobře vykonával svou práci.



Na motivaci působí **vnitřní** (smysl práce, spokojenost z dobře odvedené práce apod.) a **vnější faktory** (vedení, pracovní podmínky, vztahy, zátěž, odměňování apod.), kterými se zabýváme v dalších kapitolách.

Hlavní poznatky

Záměr odejít z úřadu v příštím roce uvedlo **16 %** respondentů. To zhruba odpovídá stavu na trhu práce, nicméně hlubší pohled ukazuje na určitá rizika.

Důvody k odchodu

Lepší plat či benefity jsou zásadním důvodem odchodu.

Sladování pracovního a osobního života a zajímavost práce (faktory důležité pro vstup do úřadu) se umístily i mezi hlavními důvody odchodu.

Kvůli **nezvladatelnému množství práce** nebo **nespravedlivému zacházení** chce odejít čtvrtina z respondentů se záměrem odejít.

Nedostatečné vedení ze strany přímého nadřízeného je důvodem k odchodu pro třetinu odcházejících z ministerstev a Úřadu vlády i tvůrců politik.

Důvody k setrvání

Kvůli **stabilitě práce** (75 %).

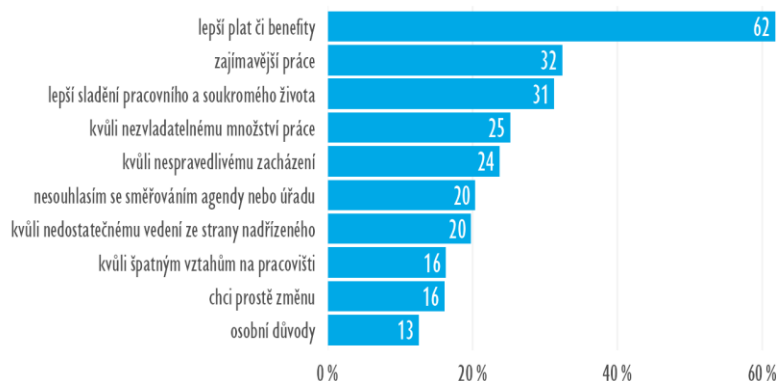
Sladění pracovního a osobního života (62 %) a **dobrý kolektiv** (61 %) uvedlo jako důvod setrvání více respondentů než plat, který je důvodem pro setrvání pro polovinu odpovídajících.

Polovina respondentů chce zůstat kvůli dobrým pracovním podmínkám nebo kvůli zajímavé práci a třetina kvůli možnosti pomáhat společnosti a občanům.

Status a prestiž nebo méně soutěživé prostředí než jinde zřejmě **nejsou důležitými faktory pro setrvání**.

Důvody pro zvažování odchodu

Podíl respondentů, kteří uvedli danou možnost



Kvůli čemu kdo zvažuje odchod?

Plat a benefity: Zaměstnanci s bakalářským vzděláním, řadoví zaměstnanci, vedoucí oddělení, zaměstnanci ústředních samostatných úřadů, tvůrci politik, muži.

Zajímavější práce: Zaměstnanci ústředních samostatných úřadů, tvůrci politik, muži.

Kdo chce zůstat?

- Zaměstnanci ve věku 50 – 59 let
- ženy
- středoškolské vzdělání
- pracují v některé z ostatních podřízených organizací
- vykonávající implementaci politik nebo inspekci
- pečují o dítě mezi 4 – 8 roky
- ve služebním poměru
- pracují v nejvyšším vedení úřadu, příp. řídí sekci nebo odbor

Sladování: Respondenti z ministerstev a Úřadu vlády, soustavy velkých úřadů a Úřadu práce, ženy, pečující o dítě nad 8 let a jinou osobu, zdravotně znevýhodnění.

Množství práce: Soustavy velkých úřadů a Úřadu práce, vedoucí oddělení, lidé mezi 30 – 49 lety věku.

Kdo chce odejít?

- mladí (do 39 let)
- muži
- bakalářský stupeň vzdělání
- řadoví zaměstnanci
- pečují o dítě do 3 let a další osobu
- pracují na ministerstvu nebo Úřadu vlády
- zdravotně znevýhodnění



V soukromém sektoru v ČR v roce 2023 o **odchodu** ze zaměstnání vážně uvažovalo 14 % respondentů.

Vyšší mzda byla důvodem pro odchod u cca 25 % zaměstnanců. Na dalších místech se umístila větší flexibilita a lepší náplň práce (Jobsindex, 2023).



Na otázku, zda chtějí v příštích 12 měsících **odejít**, odpovídali i úředníci ve Velké Británii (UK) a Litvě. V UK souhlasilo 13 % a v Litvě 11 % respondentů.

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.

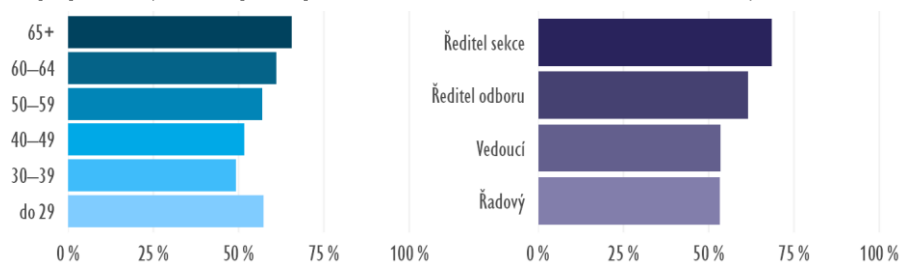
Jak a proč se zaměstnanci rozvíjí?

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

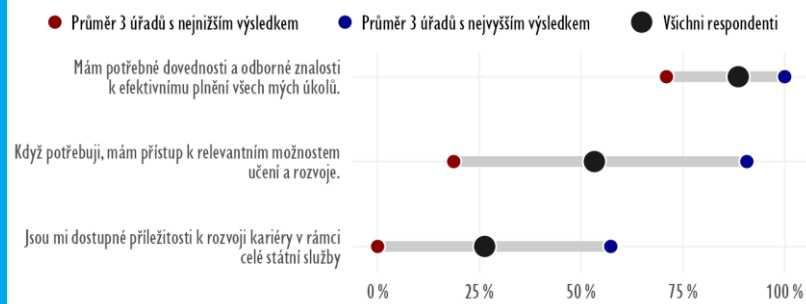
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



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



Hlavní poznatky

Příležitosti pro vzdělání a rozvoj

Přístup k relevantním možnostem učení a rozvoje má polovina zaměstnanců:

- **Lepší přístup:** ředitelé odborů a sekci (65 %), věkově starší zaměstnanci
- **Horší přístup:** vedoucí oddělení a řadoví zaměstnanci (53 %), soustavy malých a soustavy velkých úřadů a Úřadu práce, zaměstnanci ve věku 30 – 39 let

Dostatek času na vzdělávání a osobní rozvoj uvádí jen třetina zaměstnanců. Vedoucí oddělení mají nejméně času ze všech skupin.

Přibližně 40 % respondentů souhlasí s tím, že vzdělávací a rozvojové aktivity za posledních 12 měsíců pomohly zlepšit jejich pracovní výkon.

Jen nadpoloviční většina (61 %) respondentů **cítí podporu svého přímého nadřízeného** v oblasti rozvoje.

Pouze třetina vnímá příležitosti k **rozvoji kariéry** v rámci služebního úřadu nebo resortu jako dostatečné a pouze 19 % se domnívá, že má příležitosti k rozvoji kariéry v rámci celé státní služby.

Příležitosti k rozvoji snižuje **zdravotní znevýhodnění** respondenta.

Příležitosti pro rozvoj podle typu úřadů

Dostupné relevantní možnost rozvoje	54	62	61	48	51
Dostatek času na rozvoj	42	51	45	38	32
Rozvojové aktivity pomohly	46	51	53	43	42
Nadřízený podporuje rozvoj	70	73	72	66	66
Kariérní možnosti v úřadu/resortu	32	33	33	30	33
Kariérní možnosti ve službě	28	25	24	21	27
	Ministerstva a ÚV	Ústřední samostatné	Ostatní podřízené	Soustavy malých	Soustavy velkých + ÚP

Onboarding

Po nástupu do úřadu dostala nadpoloviční část nových zaměstnanců potřebnou **podporu** k tomu, aby se dobře **zorientovala** ve výkonu své práce. O něco menší tato podpora byla na ministerstvech a Úřadu vlády.

Způsoby rozvoje

- **Učení se praxí a učení se od kolegů:** Nejoblíbenější forma rozvoje všech skupin. Zejména u mladých zaměstnanců.
- **Stáže:** Nejméně oblíbená forma. Pouze třetina respondentů souhlasila a 42 % tuto možnost ani nehodnotila. Nemají o ně zájem zejména respondenti ze soustavy velkých úřadů a Úřadu práce (39 %), pečující a zdravotně znevýhodnění. Přijatelné jsou naopak pro tvůrce politik.
- **Samostudium:** Jeho oblíbenost se zvyšuje s věkem nebo úrovní řízení.
- S ostatními způsoby rozvoje souhlasí vždy nadpoloviční většina respondentů.

Preferované způsoby rozvoje podle druhu činnosti

učení se praxí	92	93	93	94	93
učení se od kolegů apod.	88	91	92	90	89
stáže	63	48	42	50	51
samostudium	68	65	60	66	70
prezenční školení	86	81	78	84	84
on-line školení	71	71	70	73	76
odborné konference, semináře a webináře	86	75	71	82	79
	Tvorba politik	Implementace	Přímé služby	Inspekce a kontrola	Podpůrné činnosti



Na otázku, zda mají v případě potřeby **přístup** k relevantním možnostem učení a rozvoje, odpovídalo i úřednictvo ve Velké Británii (UK). Tamější respondenti souhlasili v 65 %. Tento podíl je o něco vyšší než v ČR (48 %).



V soukromém sektoru má přístup k možnostem **osobního rozvoje** přibližně 50 % zaměstnanců. 71 % zaměstnanců se **chce vzdělávat** (Jobsindex, 2023).



V ČR je velký prostor pro zvýšení **mobility** v rámci služebního úřadu nebo resortu. V UK tuto kariérní příležitost vnímá polovina zaměstnanců, v ČR jen přibližně třetina.



Nástrojem rozvoje znalostí a dovedností je i **úřednická zkouška**; o vnímání její efektivity viz kapitola **Státní služba**.

Hlavní poznatky

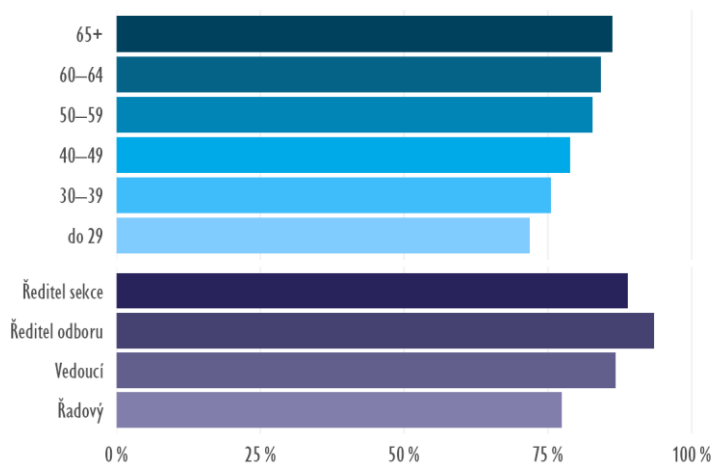
Potenciál zaměstnanců

Většina respondentů (85 %) souhlasí, že **má potřebné dovednosti a odborné znalosti** k efektivnímu plnění svých úkolů.

Polovina odpovídajících uvedla, že se nedaří získávat i zaměstnance s **vysoce specializovanými** znalostmi a dovednostmi.

Tři čtvrtiny všech respondentů souhlasí, že jejich znalosti a dovednosti jsou na jejich pracovišti **dobře využívány**. Nejméně si to myslí řadoví zaměstnanci a věkově mladší zaměstnanci:

„Moje dovednosti jsou na mém pracovišti dobře využívány.“

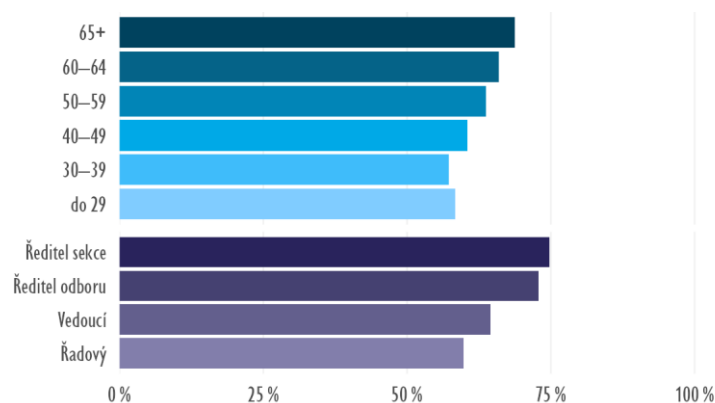


Nevyužitý potenciál představují zejména znalosti a dovednosti mladých lidí do 39 let, zaměstnanců ministerstev a Úřadu vlády a obecně řadových zaměstnanců.

Požadavky na úroveň formálního vzdělání

- Nejlépe odpovídají skutečným potřebám pro výkon práce tvůrců politik a zaměstnanců ústředních samostatných úřadů.
- Míra souhlasu stoupá s věkem a úrovní řízení (včetně řadových zaměstnanců), u zaměstnanců poskytujících přímé služby klientům a u zdravotně znevýhodněných.

„Požadavky na úroveň formálního vzdělání odpovídají skutečným potřebám pro výkon mé práce.“



Daří se získávat specialisty?

Pozitivně odpovědělo pouze **11 %** respondentů.

Problém se získáváním **specialistů** je významně větší v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce (9 % respondentů) než na ostatních typech úřadů (20 %).

Specialisty se nedaří získávat ani v Praze a krajských městech, i když tam je podíl úspěšnosti o něco vyšší než jinde.

Jaké dovednosti nejvíce chybí?

Na všech typech úřadů nejčastěji chybí znalosti a dovednosti z oblasti **práva, IT nebo datové analýzy**. Další specialisté jsou potřební podle typu úřadu (účetnictví a daně ve finanční oblasti apod.).



Podobně **vysoce** (mezi 80 a 90 %) své dovednosti a odborné znalosti potřebné k efektivnímu výkonu práce hodnotili i úředníci v Estonsku, Chile nebo Velké Británii.



Téměř 94 % firem nabízí různé formy nepovinného **vzdělávání**, což naznačuje, že roste poptávka po specifických dovednostech nad rámec formálního vzdělání (Seduo, "Report o firemním vzdělávání v Česku za rok 2022").



Kdo jsou specialisté? Zaměstnanci s vysoce specializovanými znalostmi a dovednostmi, jako jsou IT specialisté (kyberbezpečnost apod.), datoví analytici nebo právníci.

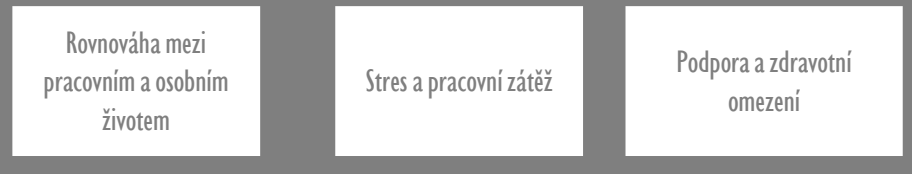


Na trhu práce je získávání specialistů obtížné. Poptávka po nich je všeobecně vysoká a stále roste (Jobsindex, 2023).

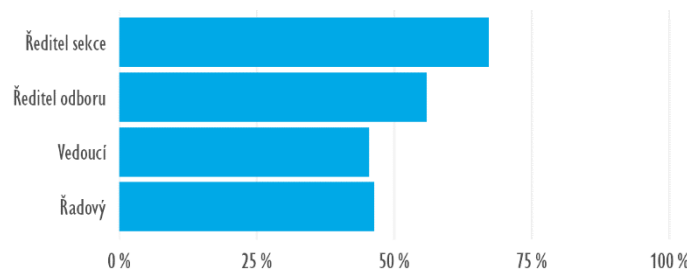
Na co jsme se ptali a proč

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.

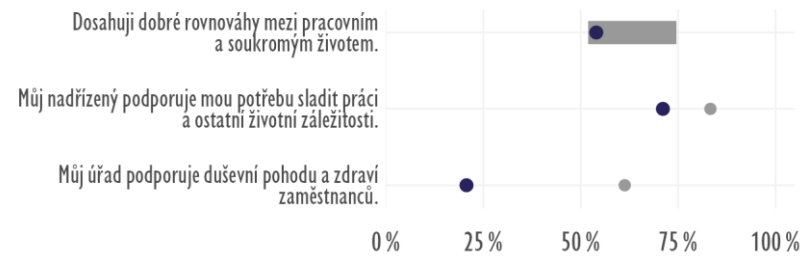


„Můj úřad mi vytváří vhodné podmínky, abych mohl/a efektivně vykonávat svou práci.“



V mezinárodním srovnání

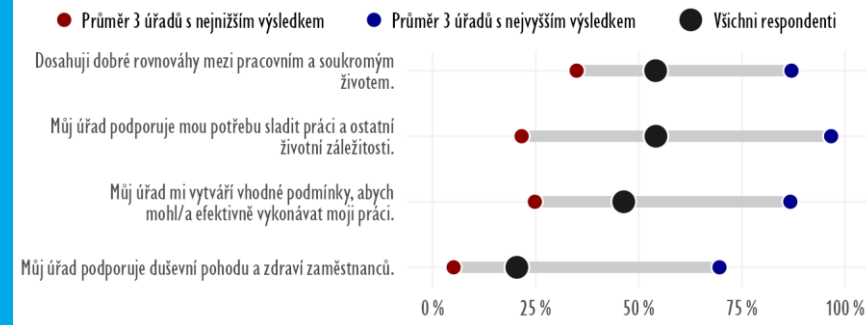
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



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

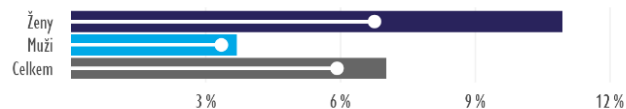


Pro správné pochopení dat k pracovním podmínkám jsme se nejprve soustředili na **zjištění základních sociodemografických dat**, která ovlivňují vnímání pracovních podmínek. Pro srovnání a lepší interpretaci uvádíme **srovnání s celou pracovní silou v ČR**, ze kterého vyplývá, že **na služebních úřadech pracuje**:

- výrazně více žen než mužů;
- výrazně více zaměstnanců nad 50 let a mnohem méně zaměstnanců pod 30 let;
- více než třetina zaměstnanců pociťuje zdravotní omezení;
- větší podíl samoživitelů.
- na částečný úvazek pracuje 6 % lidí, tj. o 1 procento méně ve srovnání s celou pracovní silou. Pokud však vezmeme v potaz, že na úřadech pracuje 75 % žen, tak by rozdíl činil 3 procentní body.

Podíl lidí pracujících na částečný úvazek

Tečky: služební úřady dle ISP, sloupce: všichni zaměstnaní v ČR



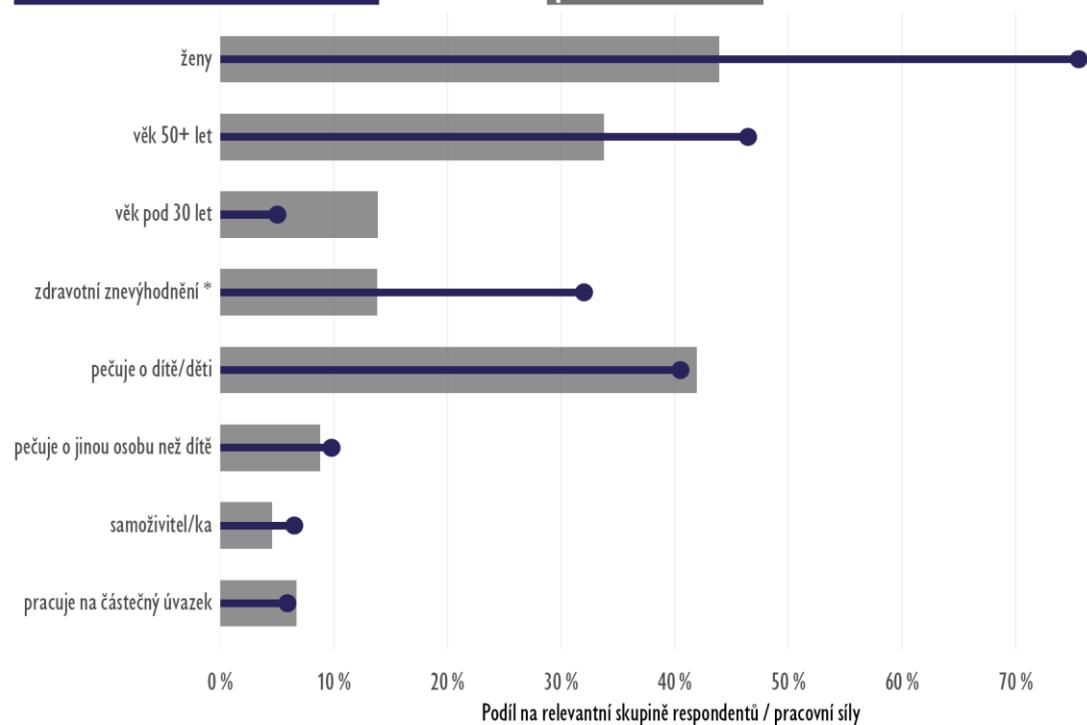
Kdo pečuje o děti?

Ve všech typech úřadů pečuje o děti **přes 40 % zaměstnanců**.

Pečujícími osobami o děti jsou častěji ženy.

Nejčastěji pečují ženy o děti ve věku 4 – 15 let. Ženy s dětmi do 1 nebo 3 let na úřadech pracují minimálně. Výjimku tvoří ministerstva a Úřad vlády, a to zejména v případě žen vykonávajících činnosti v oblasti tvorby politik. V přímých službách se ženy s dětmi do 1 roku téměř nevyskytují a s dětmi do 3 let minimálně.

Zaměstnanci služebních úřadů ve srovnání s pracovní silou ČR



Podíl na relevantní skupině respondentů / pracovní síly

* indikativní srovnání: rozdílné složení skupin.
Pohlaví, věk a částečný úvazek dle dat Inf. systému o platech, ostatní dle dotazníku.
Údaje o populaci z dat ČSÚ popř. Eurostatu (VŠPS/LFS, SILC, SLDB)

Kdo pečuje o jiné osoby?

Pečujícími osobami jsou častěji ženy.

Výraznější nárůst pečovatelské povinnosti je ve věku mezi 50 – 64 lety.

Kdo jsou samoživitelky?

Nejčastěji se jedná o ženy, jejichž podíl je ve srovnání s muži trojnásobný.

Jejich zastoupení je v úřadech obdobné.

Kdo dojíždí?

V případě dojíždění bylo zjištěno, že zaměstnanci dojíždí do práce **přůměrně 35 minut**, což je hodnota obdobná jako na trhu práce. Nejkratší dobu dojíždí zaměstnanci poskytující přímé služby, naopak nejdéle zaměstnanci připravující návrhy politik. To koresponduje s tím, že do práce dojíždí zaměstnanci ministerstev a Úřadu vlády a ústředních samostatných úřadů delší dobu, jelikož se zde vykonávají převážně činnosti související s tvorbou politik.

Delší dobu dojíždí do práce muži než ženy.

Hlavní poznatky

Zaměstnanci vnímají **podporu pro dosažení rovnováhy** mezi osobním životem a prací **od představených více než od úřadu** - téměř dvě třetiny zaměstnanců (71 %) souhlasí s tím, že jejich představený podporuje sladění práce a osobního života, zatímco podporu úřadu pocítuje pouze 54 % zaměstnanců.

Více než polovina zaměstnanců dosahuje dobré rovnováhy.

Při bližším prozkoumání lze pozorovat tyto **odlišnosti**:

- **Mezi úřady** - nejvyšší míra dosahování rovnováhy (61 %) je pocítována mezi zaměstnanci podřízených úřadů a ústředních samostatných úřadů. Nejnižší míra dosahování rovnováhy (cca 50 %) je pocítována mezi zaměstnanci soustav velkých úřadů a Úřadu práce a také na ministerstvech a Úřadu vlády. Rozdíly jsou rovněž **v rámci jednotlivých úřadů**, což pravděpodobně značí rozdíly v přístupu představených.
- **Podle pohlaví** - rovnováhy častěji dosahují muži. V soustavách velkých úřadů a ÚP je rozdíl mezi pohlavími výraznější v neprospěch žen. Tento pocit souvisí s výraznou převahou žen, které častěji pracují v přímých službách.
- **Podle věku** – vyšší rovnováhy dosahují zaměstnanci ve věku do 30 a nad 60 let.

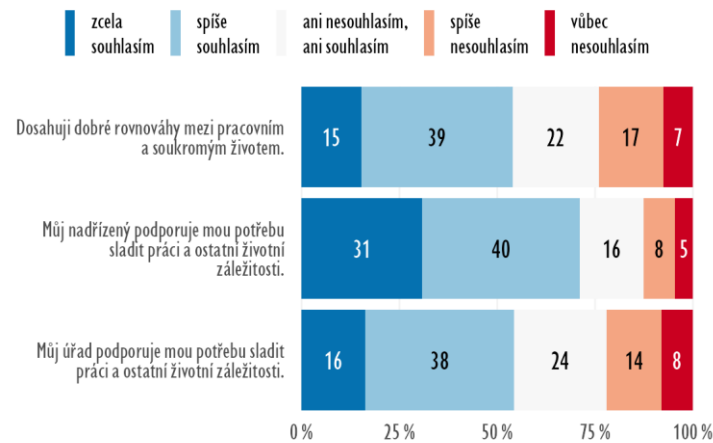
V rámci průzkumu byli současně respondenti dotazováni na využívání home office (HO), jako jednoho z nástrojů pro dosahování rovnováhy. **Alespoň jeden den HO využívá 22 % zaměstnanců.**

Nejvyšší podporu **využívání HO** pocítují zaměstnanci ministerstev a Úřadu vlády, nejmenší zaměstnanci soustav velkých úřadů a Úřadu práce, což je dáno zejména druhem vykonávané práce – tvorba politik vs. přímé služby.

Podíl zaměstnanců (%) využívajících 1 a více dnů HO

	Tvorba politik	Implementace	Přímé služby	Inspekce a kontrola	Podpůrné činnosti
Soustavy velkých + ÚP	23	9	2	3	12
Soustavy malých	33	6	13	23	9
Ostatní podřízené	54	54	39	39	53
Ústřední samostatné	51	60	39	28	45
Ministerstva a ÚV	56	53	41	67	49

Dosahování rovnováhy mezi prací a soukromým životem

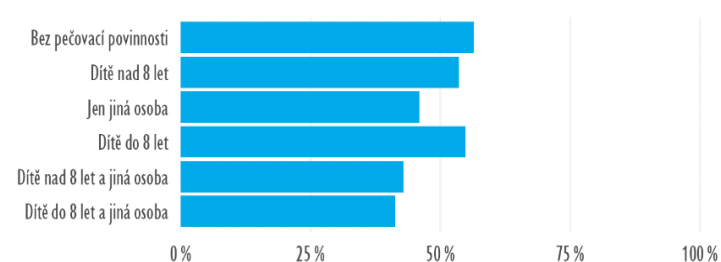


Na dosahování rovnováhy má dopad **pečovatelská povinnost**, která ji snižuje. Míra dopadu závisí na druhu vykonávané práce a praxi úřadu. Největší pokles v dosahování rovnováhy je u zaměstnanců soustav velkých úřadů a Úřadu práce pracujících v přímých službách. Výraznou roli zde hraje fakt, že zde pracují převážně ženy (82 %).

Vyšší míry rovnováhy se daří dosahovat zaměstnancům, kteří pečují o děti do 8 let a pracujícím na částečný úvazek.

Nižší míry rovnováhy dosahují **zaměstnanci pečující o jiné osoby** nebo kombinovaně pečující o děti nad 4 roky a jiné osoby.

„Dosahuji dobré rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.“ podle pečovatelské povinnosti



i Pocit dosahování **rovnováhy** je velmi zásadní z pohledu vstupu, setrvání, ale i odchodu z úřadu:

- Druhý nejčastěji uváděný důvod volby práce na úřadech (první je stabilita)
- Druhý nejčastější důvod zůstat na úřadu (na prvním místě je stabilita)
- Třetí nejčastější důvod, proč zaměstnanci plánují odchod (za odměňováním a odchodem za zajímavější práci)

i Dobré **rovnováhy** mezi pracovním a soukromým životem dosahuje 70 % respondentů z řad úřednictva ve Velké Británii nebo 64 % v Norsku.

i **Možnost využívat HO** vyrovnává rozdíly v dosahování rovnováhy mezi pečujícími a nepečujícími.

+ Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že HO častěji využívají zaměstnanci, kteří o někoho **pečují**. Podobně je využívání HO častější u **dele dojíždějících** zaměstnanců. HO častěji využívají **ženy**.

Hlavní poznatky

Nadměrný stres a pracovní zátěž mohou negativně ovlivnit zdraví zaměstnanců a jejich schopnost vykonávat své úkoly. Z tohoto důvodu jsme se podrobněji zabývali vyhodnocením míry pocítování stresu společně s podmínkami a časem pro plnění úkolů.

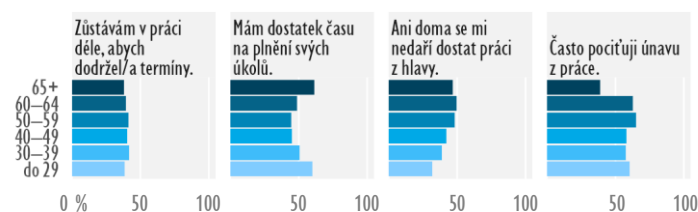
Více než polovina respondentů se shoduje, že stres v práci má na ně negativní dopad, obdobně vysoký je i pocit únavy z práce.

Vyšší míru vnímání stresu a únavy vykazují zaměstnanci pracující v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce (63 % ve srovnání s ostatními úřady, kde je hodnota cca 53 %) poskytující přímé služby klientům v úřadech mimo Prahu a krajská města.

Z hodnocení odpovědí vyplývá, že existuje **vztah mezi časem pro plnění úkolů a mírou vnímání stresu a únavy z práce**. Zaměstnanci, kteří měli vyšší procento pozitivních odpovědí u dostatku času pro plnění úkolů a možnosti zvolit si pracovní tempo, označovali stres v práci a únavu z práce méně často.

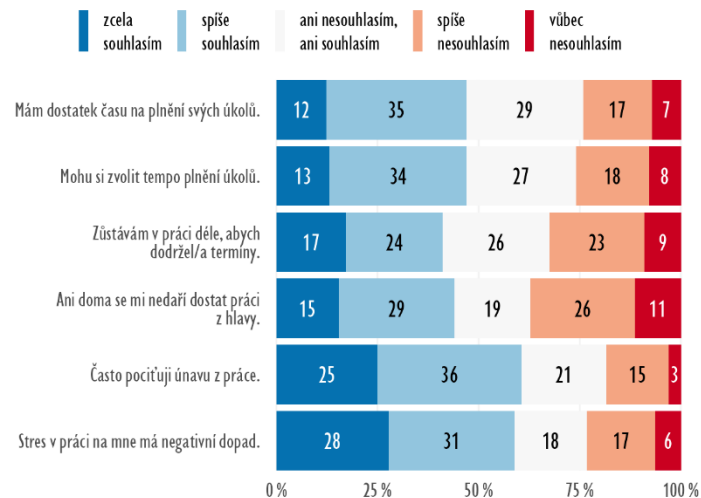
Zaměstnanci v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce, zejména pokud poskytují přímé služby, současně pocítují vyšší **pracovní zátěž**, kdy na plnění úkolů mají **málo času a nemohou si zvolit pracovní tempo**. Doma na práci však myslí ve srovnání s jinými typy úřadů méně.

Vnímání pracovní zátěže podle věku

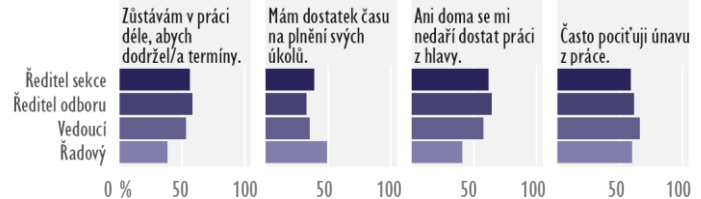


Vyšší míra stresu i pracovního zatížení je vnímána u zaměstnanců ve věkové kategorii 40 – 64 let. Do této kategorie rovněž spadají zaměstnanci **pečující** o děti starší tří let, u kterých je pocit stresu a zátěže vyšší, než u nepečujících. Tento pocit je ještě zesílen u zaměstnanců, kteří současně pečují i o jinou osobu nebo jen o jinou osobu. O 8 procentních bodů **více se cítí ve stresu ženy než muži**.

Vnímání pracovní zátěže - celkové výsledky



Vnímání pracovní zátěže podle úrovně řízení



Z hlediska zařazení v organizační struktuře jsou **ke stresu vnímavější představení** ve srovnání s řadovými zaměstnanci. Únavu a stres pocítují v nejvyšší míře **vedoucí oddělení**.

Vedoucí oddělení mají současně málo času na plnění úkolů a nejmenší vliv na určování si pracovního tempa.



Přemíru práce v posledním roce zaměstnání pocítilo 57 % zaměstnanců pracujících v soukromém sektoru (Jobsindex, 2023).



Vážný časový tlak nebo přetížení prací dle Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví v práci pocítilo podle průzkumu Eurobarometr „Situace v oblasti BOZP“ v postpandemickém roce 2022 46 % respondentů. Závažnost tohoto stresového faktoru rostla s velikostí společnosti (EU-OSHA, 2022).

Hlavní poznatky

Zhruba třetina zaměstnanců trpí nějakým zdravotním problémem, který je omezuje v práci. Toto číslo je nejspíše vyšší než v pracovní síle jako celku, ačkoli přesné srovnání není dostupné (viz poznámka vpravo).

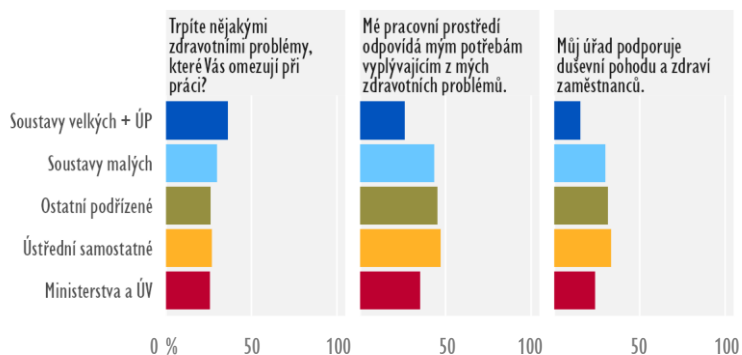
Částečně je vyšší výskyt zdravotních omezení způsoben demografickou strukturou státní služby: častěji problémy uvádějí starší lidé, kterých je ve služebních úřadech více - a je jich relativně více v úřadech soustav velkých úřadů a Úřadu práce.

Úřadům se z pohledu respondentů spíše nedaří tyto potřeby reflektovat v pracovních podmínkách.

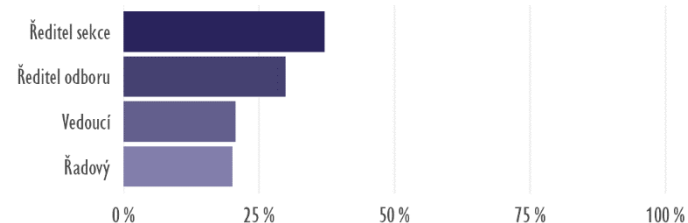
Podobně je spíše negativně hodnocena úspěšnost úřadů v podpoře **duševní pohody a zdraví** zaměstnanců.

Zaměstnanci v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce a ministerstev a Úřadu vlády tyto aspekty práce vnímají méně pozitivně než ostatní.

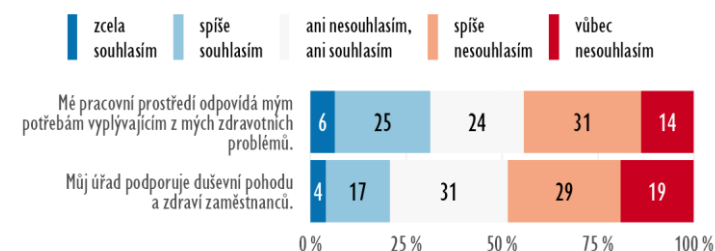
Zdravotní problémy a podpora potřeb podle typů úřadů



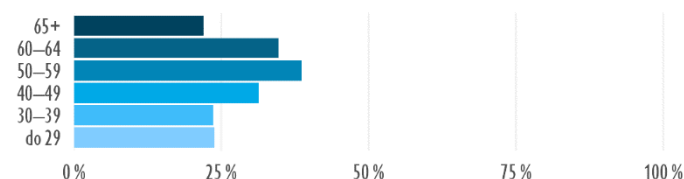
„Můj úřad podporuje duševní pohodu a zdraví zaměstnanců.“



Pracovní prostředí a podpora úřadu



Zdravotní problémy podle věku



Pouze necelá třetina z těch, kteří trpí zdravotním omezením, pozoruje, že jejich pracovní prostředí odpovídá potřebám vyplývajícím z tohoto omezení. Tento podíl je nižší v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce a na ministerstvech a Úřadu vlády než v ostatních úřadech.

Napříč všemi typy úřadů pocit odpovídajícího prostředí, které odpovídá potřebám vyplývajícím ze zdravotních problémů, nekorresponduje s podílem zaměstnanců, kteří pociťují nějaké zdravotní problémy.

Vedoucí zaměstnanci hodnotí podporu duševní pohody a zdraví ze strany úřadu i odpovídající pracovní prostředí výrazně pozitivněji než řadoví zaměstnanci.

Velké rozdíly jsou i mezi úřady; ministerstvům a Úřadu vlády a velkým soustavám úřadů a Úřadu práce poskytujícím přímé služby se hůře daří tuto podporu poskytovat.



Posouzení zdravotního znevýhodnění je individuální a záleží tak na respondentovi, jakým způsobem své vlastní znevýhodnění vnímá. Může se jednat jak o různé formy znevýhodnění (fyzické, psychické), tak o odlišnou intenzitu, s jakou mu zasahuje do života a do vykonávaných činností. V Pohledu úředníka/ce jsme položili otázku otevřeně, podobně jako v plošných šetřeních.



Na úrovni celé populace zdravotní znevýhodnění sledují pravidelná výběrová šetření životních podmínek SILC (viz [EU-SILC](#)) či ve studii zdravotního stavu EHES (viz [SZÚ](#)). Oproti oběma výsledkům vykázali respondenti Pohledu úředníka/ce vyšší míru zatížení zdravotním znevýhodněním (průzkum EHES nicméně nesledoval pouze pracující populaci).

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

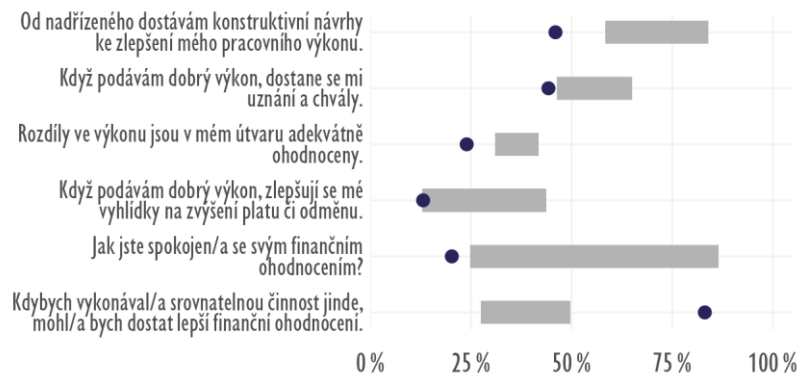
Systém hodnocení a odměňování za výkon
Konkurenceschopnost platu

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



V mezinárodním srovnání

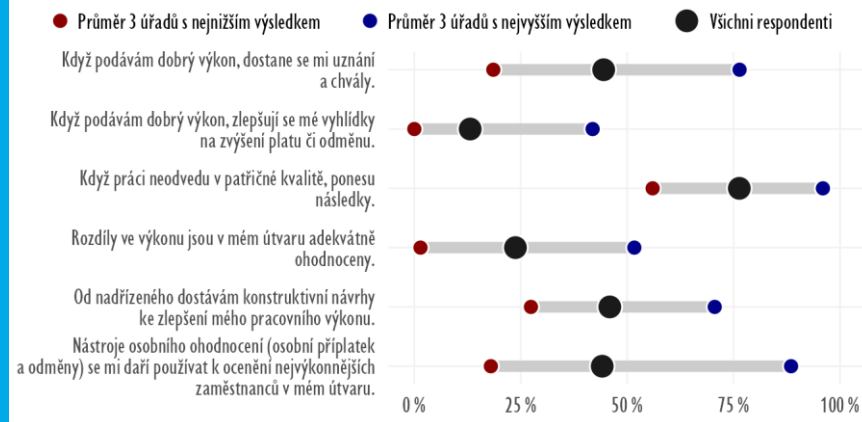
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (*) respondenti Pohledu úředníka/ce



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 nelší se to podle místa práce.

Vybrané výsledky a rozdíly mezi úřady



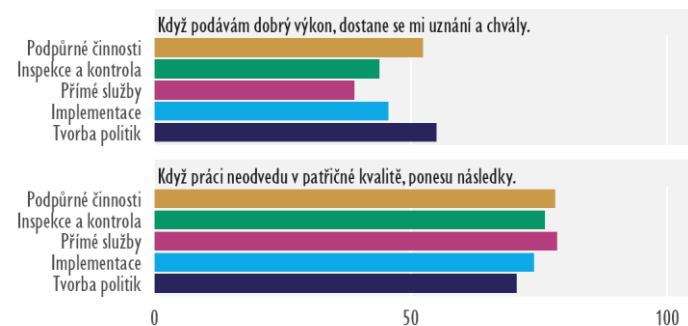
Hlavní poznatky

Tok **zpětné vazby** mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je nedokonalý: zaměstnancům chybí, i když manažeři uvádějí, že zpětnou vazbu dávají.

Zaměstnanci registrují spíše riziko **negativní zpětné vazby** na špatný výkon či nedosažení cílů než možnost **pozitivní zpětné vazby** na dobrý výkon.

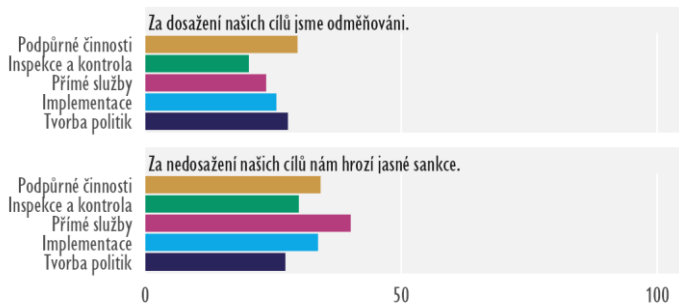
Formální způsoby zpětné vazby hodnotí manažeři jako spíše málo efektivní, což může odrážet vnímání služebního hodnocení.

Vnímání druhů zpětné vazby na dobrý a slabý výkon



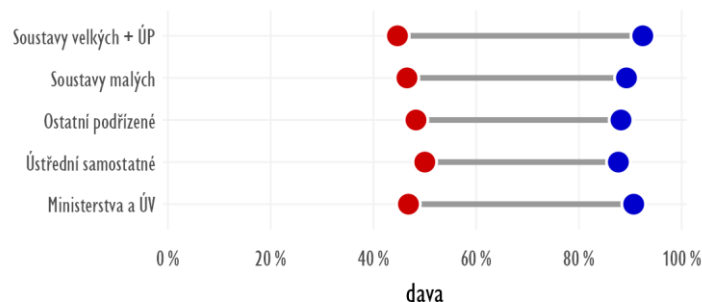
Pokud odměnu a hrozbu negativních následků vztáhneme k **dosahování cílů** (níže), pocit hrozící sankce za nedosažení cílů **stejně jako očekávání odměny** je slabší, než když jde o kvalitu (jako výše). To může souviset s relativně slabou vazbou jednotlivců na cíle úřadu (viz kapitola Úřad). Je patrné, že sankce nejvíce vnímají ti, kdo poskytují (často měřitelné) **přímé služby klientům**.

Odměny a sankce za (ne)dosahování cílů



Zpětná vazba: kdo ji (ne)dává, kdo ji (ne)dostává

Podíl respondentů, kteří **dostávají konstruktivní zpětnou vazbu** a podíl respondentů z řad vedoucích pracovníků, kteří říkají, že **zpětnou vazbu dávají**



Deficit zpětné vazby je nejmarkantnější u zaměstnanců **v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce**; podobně tito zaměstnanci nejvíce pociťují převahu sankcí za špatný výkon nad pozitivní zpětnou vazbou.

Nástroje zpětné vazby se manažerům o něco lépe daří využívat **v menších úřadech** (samostatné ústřední úřady a soustavy malých úřadů), méně pak v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce a na ministerstvech a Úřadu vlády.

Zaměstnanci, které respondenti považují za málo výkonné, zpravidla ve svých pozicích setrvávají, aniž by došlo ke zlepšení jejich výkonu.

Reakce úřadů na špatný pracovní výkon v útvaru respondentů

Podíl respondentů, kteří zvolili danou odpověď



Vnímání fungování **zpětné vazby** může odrážet práci manažera, interní postupy úřadů, ale také kulturu a zvyky úřadů.



Viz také otázku k využívání nástrojů monitoringu v kapitole **Manažer**.



Identifikace výkonných zaměstnanců: Zpětná vazba a práce s motivací jsou jednou ze základních manažerských praktik, které úzce souvisí s výkonem organizace, viz Bloom at al. (2010) a Quinn a Scur (2021).



Řešení **nedostatečného výkonu** je podobně problematické v USA, kde respondenti na stejnou otázku podobně často uváděli, že nedostatečný výkon kolegů se nedaří řešit.

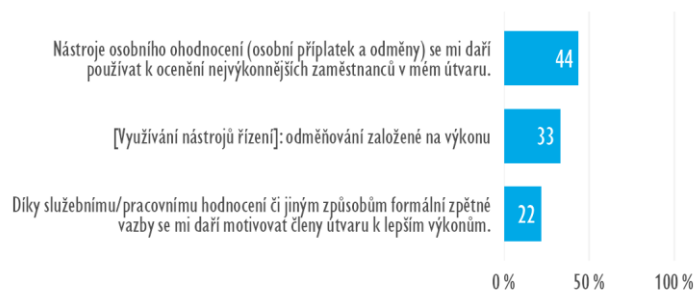
Hlavní poznatky

Zaměstnanci vnímají **system odměňování** jako založený na délce zkušenosti a na vzdělání; pracovní výkon vidí jako slabší faktor než vztahy s přímými nadřízenými. Jen cca každý pátý zaměstnanec uvedl, že za dobrý výkon může očekávat zvýšení platu či finanční odměnu.

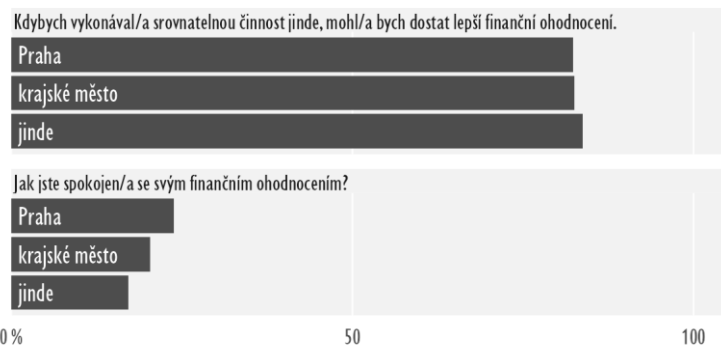
Tomu odpovídá pohled manažerů: finanční ohodnocení sice vnímají jako efektivnější pro motivaci zaměstnanců než formální zpětnou vazbu. Pouze menšina ale odměny a osobní ohodnocení úspěšně používá jako motivační nástroj a ještě **menší část říká, že jejich úřad využívá odměňování založené na výkonu** jako manažerský nástroj.

Spokojenost s finančním ohodnocením je nízká; podobně nízká je i vnímaná konkurenceschopnost platu.

Nástroje řízení výkonu využívané manažery



Spokojenost s platem a jeho vnímaná konkurenceschopnost podle místa práce



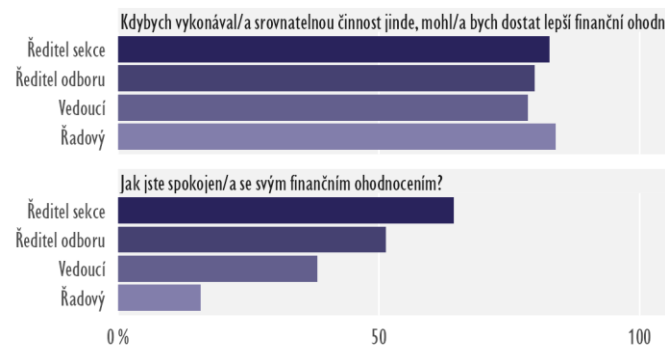
Vnímané faktory nárůstu platu



Vnímaná **konkurenceschopnost platu** oproti alternativám se na rozdíl od spokojenosti výrazněji neliší podle místa práce ani podle úrovně řízení.

Relativně malé rozdíly v postojích k platu mezi místy výkonu práce **nepotvrzují běžnou intuici, že „tabulkové“ platy jsou výhodné pro zaměstnance mimo velká města**. Může to být tím, že skutečné platy odráží rozdílné platové hladiny, nebo je úroveň platů obecně tak nízká, že např. konkurenceschopnost platu je nízká bez ohledu na to, na jakém trhu práce se respondent pohybuje.

Spokojenost s platem a jeho vnímaná konkurenceschopnost podle úrovně řízení



Slabou vazbu výkonu a platu vnímají podobně respondenti ve veřejné správě i v jiných státech.



Odměňování je i aspektem zaměstnanecké spokojenosti, viz kapitola **Motivace a spokojenost**. Může také ovlivňovat ochotu zaměstnanců zůstat u zaměstnavatele.



Spokojenost s platem není systematicky vyšší v úřadech s vyšším průměrným platem; respondenti tak nejspíš reflektují rozdílnou povahu práce 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 %

Hlavní poznatky

Necelá polovina respondentů (47 %) souhlasí s tím, že jim jejich úřad vytváří vhodné podmínky pro efektivní práci.

Nadpoloviční většina zaměstnanců dostává jasné a srozumitelné zadání pro svou práci, smysl ve své práci vidí jen 37 % zaměstnanců.

Pokud jde o způsob práce, necelá polovina zaměstnanců souhlasí s tím, že dostává informace pro svoji práci řádně a včas.

Způsob práce však mohou ovlivnit zaměstnanci jen velmi omezeně a podpora nápadů s nejistým výsledkem dosahuje pouze 18 % pozitivních odpovědí. Zdroje na rozvoj nových nápadů jsou vyhrazovány jen minimálně. Vytvářet prostředí pro rozvoj nových nápadů a inovací se nedaří vytvářet na žádném úřadě.

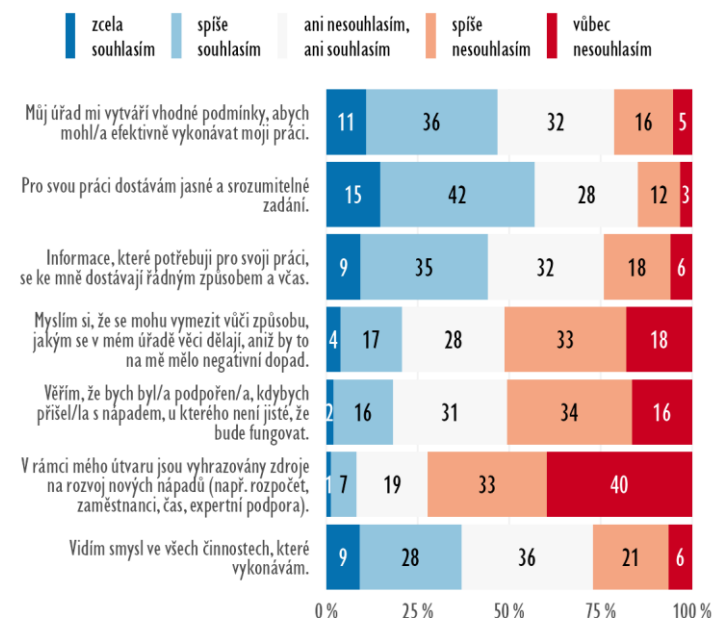
Velmi nízká je celková míra pozitivních odpovědí u otázky směřující k možnosti vymezení vůči způsobu, jakým se věci na úřadu dělají, a to bez negativního dopadu. Současně se jedná o téma, kde je velký rozdíl mezi různými stupni řízení - na úrovni ředitelů sekcí pozitivně odpovědělo 62 % zaměstnanců, na úrovni řadových zaměstnanců jen 18 %.

Vůbec nejhůře náplň a způsob práce hodnotí zaměstnanci pracující ve velkých soustavách a Úřadu práce, kteří poskytují přímé služby klientům, a to ve všech otázkách.

Náplň práce a způsob práce podle úrovní řízení



Náplň práce a způsob práce



Vytváření vhodných pracovních podmínek pro efektivní výkon práce nejlépe hodnotili vrchní ředitelé sekcí (67 %). Naopak nejméně s tvrzením souhlasí respondenti na pozicích vedoucích oddělení (45 %) a řadoví zaměstnanci (46 %). Velký rozdíl ve vnímání představených a řadových zaměstnanců je rovněž u rozvoje nových nápadů.

Informace potřebné pro práci a srozumitelnost zadání nejlépe hodnotili ředitelé sekcí (67 %), nejhůře naopak vedoucí oddělení (51 %).

Z hlediska vykonávaných činností byla srozumitelnost zadání hodnocena nejnižší u činností souvisejících s tvorbou politik (55 %), potřebné informace se naopak nejhůře dostávají k zaměstnancům v přímých službách (40 %).

Obecně lze shrnout, že pozitivní hodnocení náplně a způsobu práce klesá od nejvyšších představených směrem k řadovým zaměstnancům. Vnímání zaměstnanců v této oblasti zřejmě souvisí s liniovým řízením a způsobem zadávání práce a úkolů.



S tvrzením "Věřím, že bych byl/a podpořen/a, kdybych přišel/a s nápadem, u kterého není jisté, že bude fungovat" souhlasilo 68 % úředníků v Norsku a 64 % ve Spojených státech oproti 18 % v ČR.



Vhodné podmínky pro efektivní výkon jejich práce vytváří většinu respondentů úřady v Estonsku, Kanadě nebo Rumunsku (cca 80 %).



Otázky zaměřené na podporu nejistých nápadů a přináležitost k týmu úzce souvisí s konceptem psychologického bezpečí, viz Edmondson (2010).



Zaměstnanci, kteří mají jasné definované úkoly a rozumí svému pracovnímu prostředí, jsou obvykle motivovanější a efektivnější. Zjištění v této kapitole korespondují se zjištěními v oblasti motivace a vztahu k práci.



Detailněji se podmínkami pro efektivní výkon práce zabýváme v podkapitole Bariéry fungování úřadu. Mimo jiné mezi ně v českém kontextu patří i materiální podmínky, jako je stav a fungování IT systémů.

Hlavní poznatky

Největší **autonomii** pociťují zaměstnanci u **svobody volby jak přistupovat ke svým úkolům** a jak je plnit, nejmenší naopak u **ovlivňování rozhodnutí vlastním názorem**.

Zaměstnanci soustav velkých úřadů a Úřadu práce mají nejnižší podíl **pozitivních odpovědí** u všech otázek týkajících se autonomie. Tento výsledek souvisí s druhem vykonávané práce, kde zaměstnanci postupují podle předem daných pravidel.

Pocit autonomie vykazuje **silné prvky seniority**, kdy s věkem roste podíl pozitivních odpovědí. **Výjimku tvoří zaměstnanci ve věku do 39 let**, kde je vnímání pocitu autonomie vyšší než u generace 40 – 59 let.

Rostoucí **podíl pozitivních odpovědí rovněž roste s úrovní řízení** směrem od řadových zaměstnanců až pro vrchní ředitele sekcí a se stupněm dosaženého vzdělání.

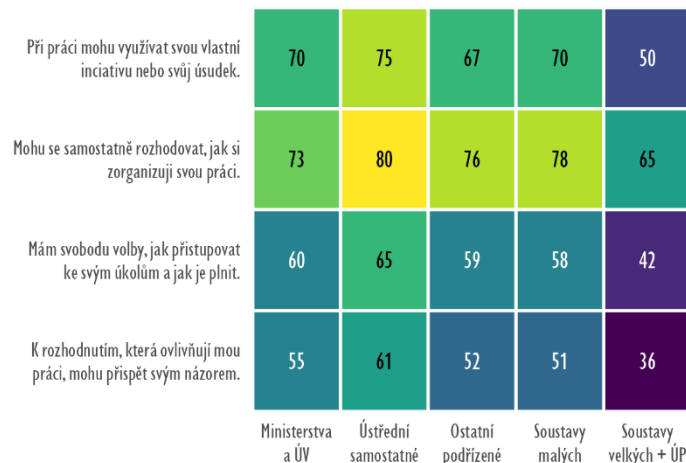
Míra autonomie podle úrovně řízení



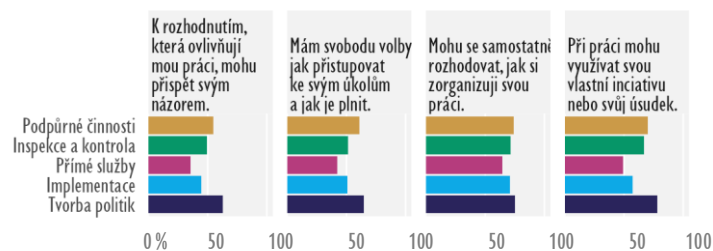
Kdo pociťuje nejvyšší míru autonomie?

- muži
- zaměstnanci ministerstev a Úřadu vlády a ústředních úřadů
- pracující v Praze
- ředitelé sekcí
- tvůrci politik

Míra autonomie



Míra autonomie podle druhu činnosti



Kdo pociťuje nejnižší míru autonomie?

- ženy
- zaměstnanci soustav velkých úřadů a Úřadu práce
- pracující mimo Prahu
- řadoví zaměstnanci
- zaměstnanci poskytující přímé služby



Na otázku "Mám **svobodu volby** jak přistupovat ke svým úkolům a jak je plnit" odpovídalo úřednictvo i v dalších zemích. Ve Velké Británii dosáhla míra souhlasu 70 %, v Norsku dokonce 75 %.



Nedostatek **autonomie** nebo vlivu na své pracovní tempo či pracovní procesy je stresový faktor, se kterým se v EU potýká pouze cca 18 % zaměstnanců (EU-OSHA, 2022).



Ve vnímání pocitu **autonomie** se výrazně projevuje **genderová nerovnováha**, kdy jsou na úřadech nerovnoměrně zastoupeni muži a ženy ve výkonu různých druhů práce. Na úřadech je tento nepoměr ještě zvýrazněn celkovým vysokým procentem pracujících žen.

Hlavní poznatky

Respondenti napříč úřady, věkovými kategoriemi i pohlavím cítí **silnou sounáležitost se svým útvarem**.

Velmi pozitivně je hodnocena spolupráce v rámci útvaru, a to bez ohledu na úřad, věk i pohlaví.

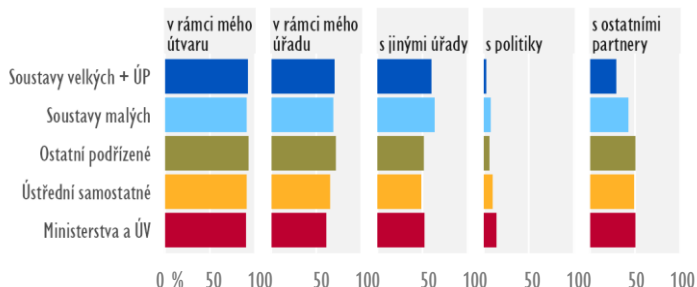
Čím je prostředí vzdálenější bezprostřednímu pracovnímu kolektivu, tím hůře je spolupráce hodnocena.

Nejhůře je hodnocena **spolupráce s politiky**.

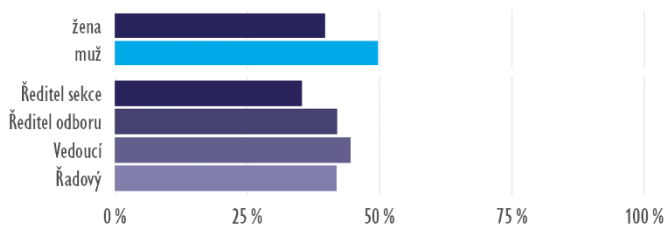
Dle vysokého procenta nezodpovězených otázek v sekci spolupráce s politiky a ostatními aktéry lze usuzovat, že velká část respondentů **nepřichází s politiky do kontaktu**.

Téměř polovina (42 %) dotazovaných se považuje za **těžko nahraditelné**.

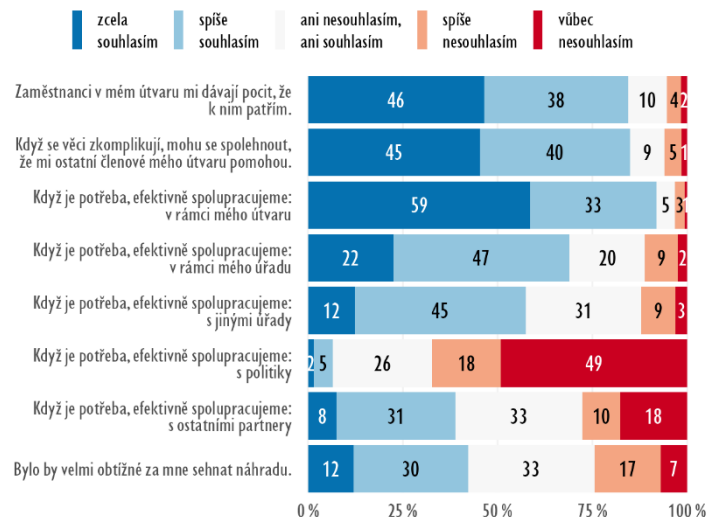
"Když je třeba, efektivně spolupracujeme..."



"Bylo by velmi obtížné za mne sehnat náhradu"



Vnímání spolupráce



Komu se s kým nejlépe spolupracuje:

- Spolupráci s **politiky** nejlépe hodnotí nejvyšší vedení, respondenti s magisterským a vyšším vzděláním, respondenti z Prahy a ministerstev a Úřadu vlády, respondenti pracující na tvorbě politik.
- Spolupráci s **ostatními partnery** hůře hodnotí zaměstnanci ze soustav velkých úřadů a Úřadu práce a ze soustav malých úřadů.
- Spolupráci s **ostatními úřady** lépe hodnotí respondenti v soustavách velkých úřadů a na Úřadu práce, nejhůře pak na ministerstvech a Úřadu vlády a na ústředních samostatných úřadech.
- Na úrovni úřadu** hodnotí spolupráci nejlépe respondenti pracující v úřadech mimo Prahu v soustavě velkých úřadů a Úřadu práce a na ostatních podřízených úřadech. Nejhůře na ministerstvech a na Úřadu vlády.

Pocit nenahraditelnosti:

- Ženy** se cítí více nahraditelné než muži.
- Rozdíly mezi typy úřadů jsou poměrně malé.
- Pocit nenahraditelnosti **klesá** u respondentů od 30 do 64 let s **věkem**, ale překvapivě také s postavením v hierarchii řízení.



Průměrně odpovídali respondenti na otázku týkající se **přináležitosti k útvaru** pozitivněji než zaměstnanci federální státní správy v USA.



Pozitivnější vnímání bezprostředního **pracovního kolektivu** než celé organizace je obvyklým psychologickým vzorcem (Rikketa and Dick 2005, citováno v Mikkelson and Parker, 2024, pp. 520).



Vzhledem k tomu, že nejlépe hodnotí spolupráci s politiky respondenti, u kterých lze předpokládat častější kontakt s politiky, hodnocení může být ovlivněno mírou přímého kontaktu.



Více ke **komunikaci** uvnitř a vně úřadu naleznete v kapitole Úřad.



Vztah s politiky zpracovává podkapitola **Vztah s politiky** v rámci kapitoly Státní služba.

Hlavní poznatky

Potřeby klientů

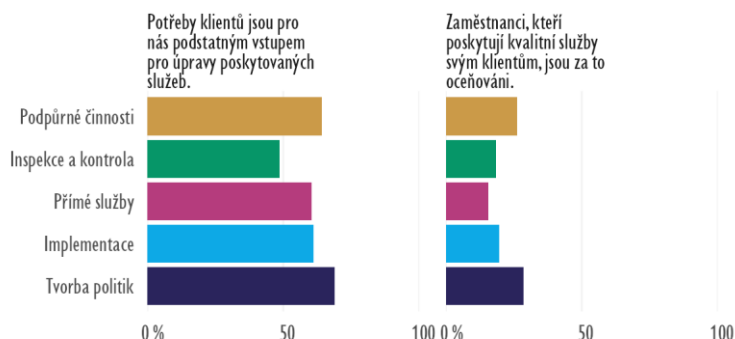
Vnímání potřeb klientů hraje důležitou roli pro nadpoloviční většinu respondentů.

Respondenti se však **ne cítí oceňováni za poskytování kvalitních služeb klientům.**

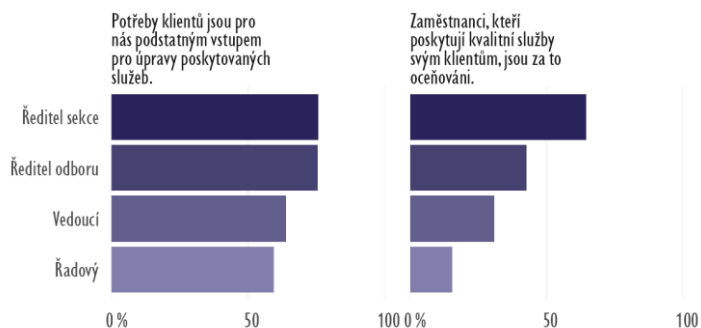
Tvůrci politik a představení uvádí častěji, že potřeby klientů jsou pro ně důležité.

Zaměstnanci v přímých službách se cítí nejméně oceňováni za poskytování kvalitních služeb klientům.

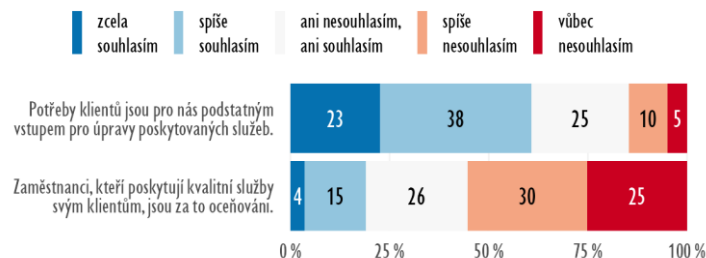
Vnímání proklientského přístupu podle typu činnosti



Vnímání proklientského přístupu podle úrovně řízení



Vnímání proklientského přístupu a jeho ocenění



Pro koho jsou služby klientům nejdůležitější?

Pro respondenty poskytující přímé služby jsou potřeby klientů méně podstatným vstupem pro úpravu služeb (60 % souhlasí) než pro tvůrce politik (69 %).

Přestože ženy i muži považují potřeby klientů za důležitý vstup stejnou měrou, ženy se cítí za poskytování kvalitních služeb klientům méně ohodnoceny. To může odrážet vysokou koncentraci žen v přímých službách, kde se respondenti cítí nejméně oceněni za poskytování kvalitních služeb.

Jak je poskytování dobrých služeb klientům odměňováno?

Pocit ocenění za poskytování služeb klientům klesá podle stupně řízení: mezi řadovými zaměstnanci je 15 %, mezi vedoucími oddělení 31 %, u ředitelů odborů 43 % a u ředitelů sekcí 63 %. Toto zjištění může souviset s kulturou úřadu a způsobem práce.



Více k otázce odměňování naleznete v podkapitole **Odměňování**.



Více o kultuře úřadu v podkapitole **Kultura úřadu a komunikace** a více ke způsobu práce v podkapitole **Náplň práce a spolupráce**.

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

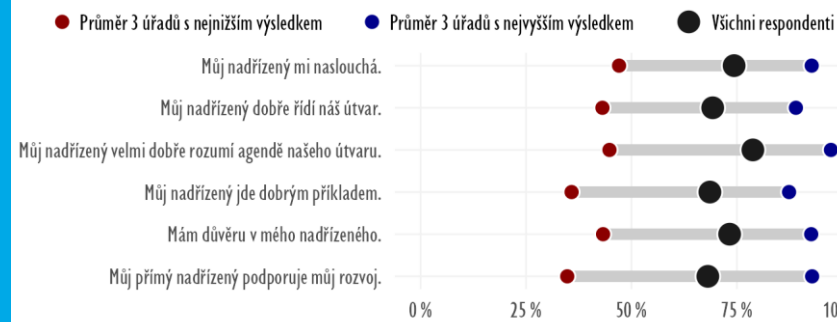
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



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



Hlavní poznatky

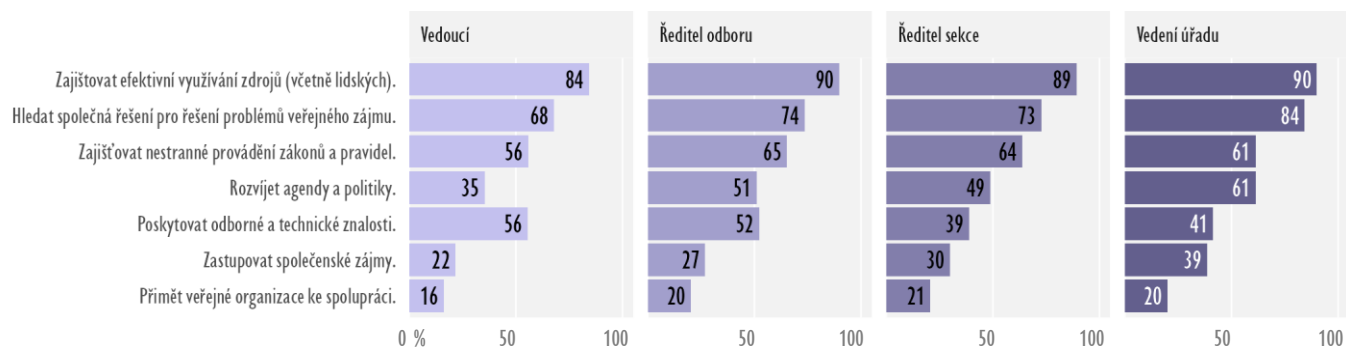
Hlavní rolí manažerů — z jejich vlastního pohledu — je zajistit **efektivní využívání zdrojů**.

Nejméně často naopak vybírali respondenti možnost „přimět veřejné organizace ke spolupráci.“

Čím vyšší úroveň řízení respondenta, tím častěji se objevovala role v zastupování společenských zájmů. Čím vyšší postavení respondenti zastávají, tím více vidí jako jednu z hlavních rolí **rozvíjení agend a politik**.

Respondenti na nižších úrovních řízení vybírali častěji jako hlavní roli poskytování odborných a technických znalostí.

Vnímané hlavní role manažera podle úrovně řízení



Zdá se, že napříč různými úrovněmi řízení panuje shoda na tom, že by hlavní rolí manažera mělo být již zmíněné zajištění efektivního využívání zdrojů. Členové nejvyšších úrovní vedení úřadů pak častěji než ostatní viděli manažera také jako člověka, který by měl rozvíjet agendy úřadu a zajišťovat nestranné provádění zákonů a pravidel. Respondenti na této úrovni řízení dále uvedli, že vidí mezi hlavními rolemi manažerů také zastupování společenských zájmů, které byly jinak

„Hlavní rolí manažera je především...“



poměrně často opomíjeny, zejména u vedoucích oddělení. Ředitelé sekcí, častěji než respondenti na ostatních úrovních řízení, zvolili možnost zajišťování nestranného provádění zákonů a pravidel jako jednu z hlavních rolí manažerů. Vedoucí oddělení naopak nejčastěji ze všech manažerů viděli jako součást role poskytování odborných a technických znalostí.



Na otázku odpovídali pouze **představení**, tedy zaměstnanci na úrovni řízení vedoucí oddělení a vyšší.



V dělení podle úrovní řízení výjimečně zahrnujeme také respondenty z nejvyššího vedení úřadu, aby byly patrné rozdíly napříč strukturou řízení.



Viz též podkapitola **Kultura a komunikace** v kapitole **Úřad**. Na otázku kladenou všem respondentům, zda se jejich úřadu **daří řešit problémy způsobené resortismem**, kladně odpovědělo pouze 36 % respondentů.



Podle průzkumu v soukromém sektoru je **úlohem manažerů** zejména: vedení lidí a stanovování cílů, plánování a rozhodování, řízení změn a adaptace, zajištění firemní kultury a hodnot ([McKinsey & Company, 2020, aj.](#)).

Hlavní poznatky

Respondenti vnímají **faktory, které jsou důležité pro povýšení na místo představeného**, velmi podobně, jako jejich kolegové napříč úřady, věkem i stupněm řízení.

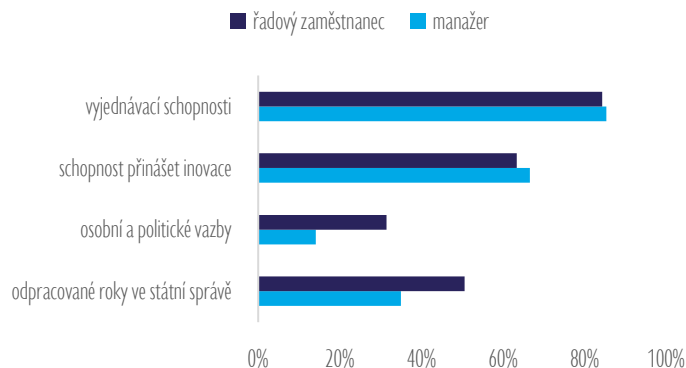
Vedoucí oddělení:

- K povýšení je nejpotřebnější věcná odbornost, dále schopnost nalézt řešení nebo koordinace práce v útvaru.
- Naopak nejméně důležitým faktorem jsou osobní a politické vazby.

Ředitel sekce:

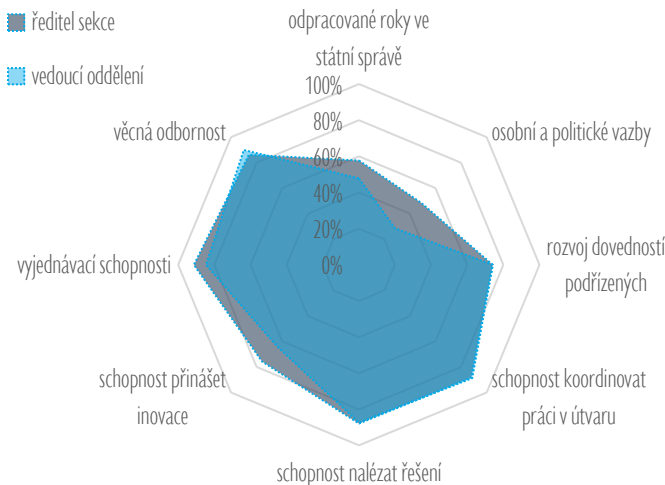
- Nejdůležitějším faktorem jsou vyjednávací schopnosti, dále věcná odbornost, schopnost nalézt řešení, koordinovat práci útvaru a rozvoj dovedností podřízených.

Vybrané vnímané důvody pro povýšení na místo vedoucího podle úrovně řízení

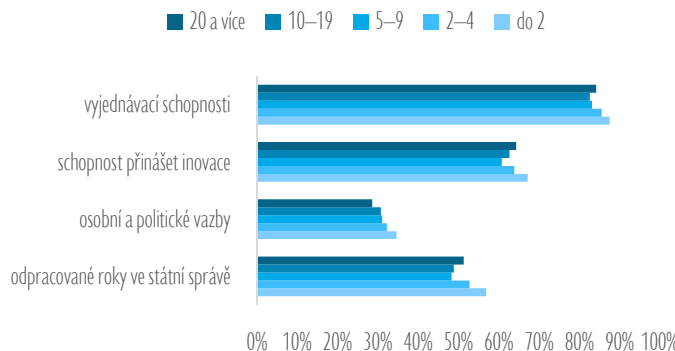


Faktory pro povýšení na místo vedoucího oddělení se mezi odpověďmi řadových zaměstnanců a představených příliš nelišily. Největší rozdíl registrujeme u faktoru osobních a politických vazeb, kdy se **řadoví zaměstnanci** častěji domnívají, že se jedná o důležitý faktor při povýšení. Naopak **představení** s tímto faktorem souhlasili jen ve 14 % případů.

Důvody pro povýšení na místo vedoucího/ředitele



Vybrané vnímané důvody pro povýšení na místo vedoucího podle odpracované doby respondenta – řadového zaměstnance – v úřadu



Počet odpracovaných let v současném úřadě může mít vliv na vnímání faktorů, které jsou důležité pro povýšení. Z výsledků vyplynul rozdíl mezi respondenty, kteří do úřadu nastoupili relativně nedávno (maximálně před dvěma lety) a respondenty s více než 20 letou praxí. Platí zde, že čím menší dobu strávil respondent v úřadě, tím častěji má pocit, že pro povýšení jsou důležité osobní a politické vazby. Rozdílly jsou ale poměrně malé, v řádu jednotek procent.

❓ Otázky byly rozděleny na dvě kategorie: **Důvody povýšení na pozici vedoucího** a důvody povýšení na pozici **ředitele sekce**.

❓ V grafech je znázorněn **podíl souhlasů** s danou otázkou. Ostatní respondenti daný faktor povýšení negovali. K alespoň jedné otázce se vyjádřilo celkem 19 011 respondentů.

➕ **Faktory k povýšení** vnímali respondenti napříč jednotlivými úřady podobně. Větší variabilita byla zaznamenána jen u otázky, jak důležité jsou pro povýšení na místo ředitele sekce osobní a politické vazby.

➕ **Ženy** vnímaly osobní a politické vazby jako méně důležitý faktor pro povýšení, než muži. Toto může být zapříčiněno mj. tím, že ženy jsou v pozicích představených zastoupeny méně než muži. Obecně platí, že čím vyšší stupeň řízení, tím menší podíl žen.

Hlavní poznatky

Měřitelné ukazatele výkonu využívá nejvíce představených k monitoringu výkonu svých podřízených, a to téměř čtyřikrát větší počet než k podpoře učení a rozvoje.

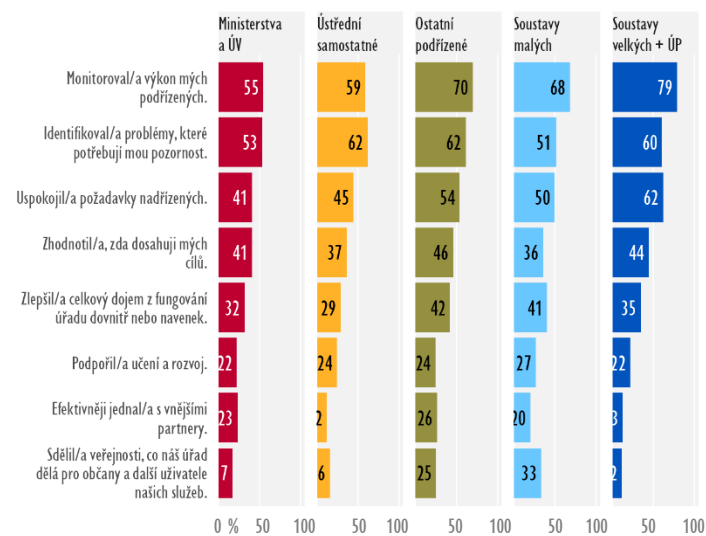
12 % představených nepoužívá žádný z měřitelných ukazatelů výkonu, nebo se na otázku rozhodlo neodpovědět.

Věk představeného nemá významnější vliv na používané nástroje monitoringu. Zdá se nicméně, že čím mladší představený, tím častěji využívá ukazatele k hodnocení toho, zda dosahuje svých cílů.

Nejméně respondentů uvedlo, že využívá ukazatele výkonu pro potřeby sdílení informací směrem k veřejnosti.

Nejvyšší vedení úřadů využívá nejširší paletu dostupných ukazatelů výkonu.

Užívané ukazatele výkonu podle typu úřadu



„V práci používám měřitelné ukazatele výkonu, abych:“



Kdo a jak využívá ukazatele výkonu:

Nejběžněji užívaným měřitelným ukazatelem výkonu mezi představenými napříč služebními úřady jsou **nástroje k monitoringu podřízených**. Výjimkou jsou představení ve skupině ústředních samostatných úřadů, kteří častěji využijí nástroj k identifikaci problémů, které potřebují jejich pozornost.

Rozdílně využívají představení napříč úřady **ukazatele pro potřeby sdílení informací veřejnosti** – zatímco v soustavě malých úřadů se jedná o relativně běžný nástroj, představení v soustavě velkých úřadů a Úřadu práce ho téměř nepoužívají.

Představení ústředních samostatných úřadů a soustav velkých úřadů a Úřadu práce využívají ukazatele výkonu **pro potřeby efektivního jednání** s vnějšími partnery zcela minimálně.

Podobné odpovědi uváděli představení soustavy malých úřadů a ostatních podřízených úřadů.



Na otázku **odpovídali pouze představení**, tedy zaměstnanci na úrovni řízení vedoucí oddělení a vyšší.



V tématu je výjimečně zpracován také rozpad přes odpovědi respondentů z nejvyšších vedení úřadů a to z důvodu dokreslení informací za celou strukturu úrovní řízení.



Představení, jejichž náplní práce je tvorba politik, používají jako jediní manažerské nástroje více pro identifikaci problémů, které vyžadují jejich pozornost, než k monitoringu výkonu podřízených. Ze všech představených také nejčastěji uváděli, že používají ukazatele výkonu k tomu, aby efektivně jednali s vnějšími partnery anebo sdíleli informace s veřejností.



Respondenti v tvorbě politik odpovídali obdobně jako jejich kolegové z podpůrných činností.

Hlavní poznatky

Respondenti se směrem k **přímým nadřízeným vyjadřovali převážně pozitivně.**

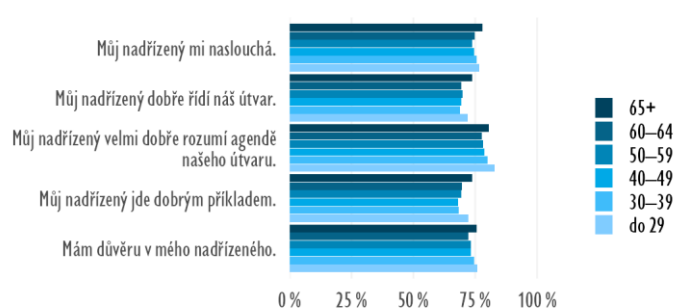
Nejvyšší podíl pozitivních odpovědí je v oblasti **porozumění agendě útvaru.** Členové nejvyššího vedení úřadů mají nicméně častěji než ostatní pocit, že jejich přímý nadřízený agendě útvaru nerozumí dostatečně dobře.

Nejméně pozitivně vnímají respondenti podporu představeného v oblasti vlastního **rozvoje.**

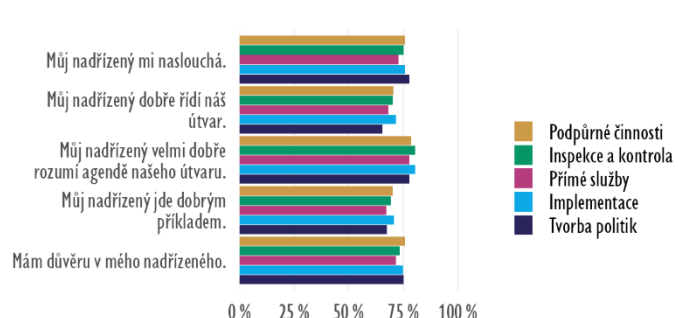
Zaměstnanci v přímých službách jsou s osobou představeného spokojeni nejméně.

Podle výsledků z této a předchozích podkapitol můžeme usuzovat, že zaměstnanci **vnímají své představené zejména jako odborníky.**

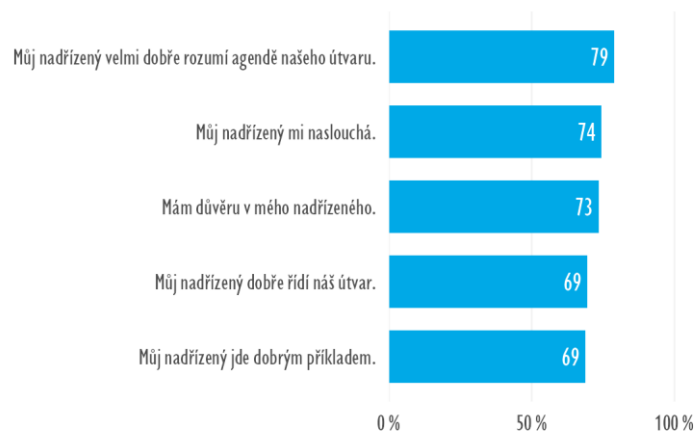
Podíl pozitivních odpovědí podle věku



Podíl pozitivních odpovědí podle druhu činnosti



Celkový názor respondentů na přímého nadřízeného



Jaký mají respondenti vztah k přímým nadřízeným?

Nejpozitivnější vztah k představeným mají **nejmladší respondenti** (do 30 let), u kterých nekleslo procento pozitivních odpovědí na žádnou z otázek pod 72 %.

Naopak nejhůře hodnotí své přímé nadřízené respondenti ve věkové skupině 50 až 59 let. Ti jsou pak nejvíce nespokojeni s tím, jakou podporu dostávají v oblasti vlastního rozvoje (68 % pozitivních odpovědí).

Přesto jsou ale představení **obecně hodnoceni nadprůměrně pozitivně.**

V případě rozdělení respondentů **podle druhu vykonávané činnosti** vidíme odchylku ve spokojenosti s osobou představeného u zaměstnanců v přímých službách, kteří u většiny otázek volili pozitivní odpovědi méně často, než ostatní.

Naopak obecně největší spokojenost se svým přímým nadřízeným vyjádřili zaměstnanci s prací v oblasti podpůrných funkcí.

V podílu pozitivních odpovědí se pak zaměstnanci napříč pracovní náplní shodovali u otázky, zda jejich přímý nadřízený dobře rozumí agendě útvaru.



V Estonsku souhlasilo 60 % úřednictva s tvrzením, že přímý nadřízený jde **dobrym příkladem.**

Důvěru ve svého přímého nadřízeného mělo 76 % respondentů v americké státní správě nebo 65 % v Chile.



Nedostatek **uznání v práci** v loňském roce prožívalo 43 % respondentů na trhu práce (JobsIndex, 2023).



V tématu je výjimečně zpracován také rozpad přes odpovědi respondentů z nejvyšších vedení úřadů a to z důvodu dokreslení informací za celou strukturu úrovní řízení.

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

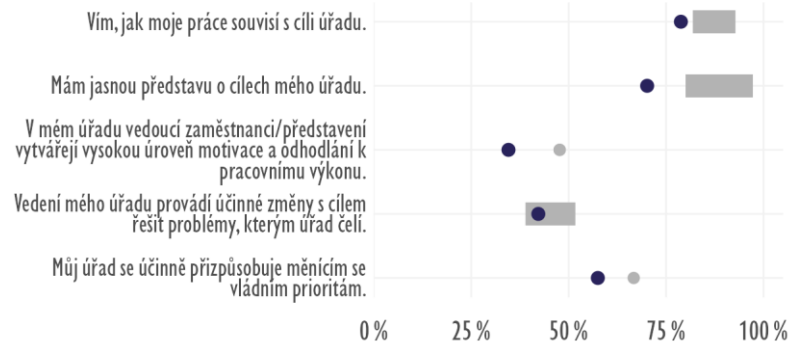
Bariéry fungování úřadu:

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

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

V mezinárodním srovnání

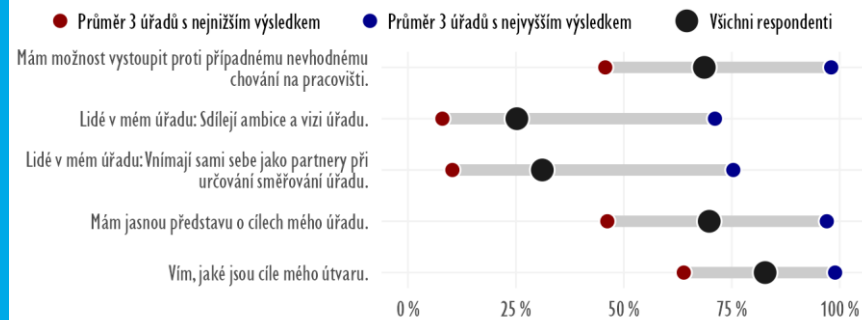
Šedě rozpětí srovnatelných států, modře (•) respondenti Pohledu úředníka/ce



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



Hlavní poznatky

69 % respondentů vnímá vzhledem ke své osobě úřad jako "**spravedlivého zaměstnavatele**", který umožňuje zaměstnancům ohradit se proti nevhodnému chování a protiprávnímu jednání.

Méně je úřad vnímán jako místo, kde se **netoleruje nerovné zacházení, protěžování osobních zájmů, politický tlak a samovolné jednání.**

Komunikaci v rámci úřadu hodnotí zhruba polovina respondentů pozitivně.

Poměrně **slabý je pocit participace** na směřování úřadu (31 %).

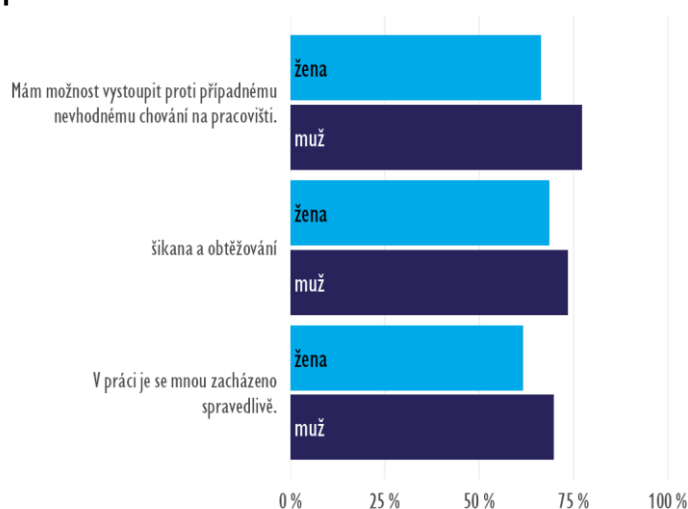
Poměrně negativně je též hodnoceno sdílení ambicí, vizí a ochota jít za společnými cíli.

Představení nejsou považováni za rozhodující faktor v **utváření kultury úřadu.**

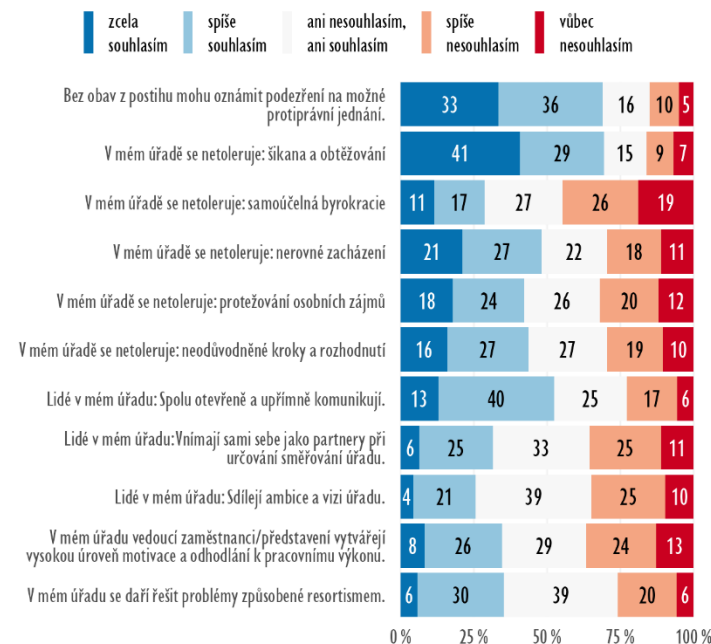
Samoučelnou byrokracií považuje za problém téměř polovina respondentů (45 %).

Více než třetina (36 %) respondentů se domnívá, že úřad je schopen řešit problémy vyžadující **spolupráci mezi úřady.**

Vnímání úřadu jako "spravedlivého zaměstnavatele" podle pohlaví



Vybrané aspekty vnímání kultury úřadu



Jak se liší vnímání kultury úřadu?

- **Ženy** méně často vnímají svůj úřad jako "spravedlivého zaměstnavatele".
- **Starší** zaměstnanci mají tendenci nahlížet na aspekty kultury úřadu týkající se komunikace, role představených, participace, sdílení ambicí a vizí pozitivněji.
- **Představení** vnímají lépe kulturu úřadu než řadoví zaměstnanci.

Dle typu úřadů:

- **Ministerstva a ÚV** negativněji hodnotí komunikaci mezi úřady a dopad jevů jako je samoučelná byrokracie, politický nátlak, neodůvodněné kroky a resortismus.
- Na **ostatních podřízených úřadech** je nejlépe hodnocena komunikace v rámci úřadu a participace na chodu úřadu.
- V **soustavách velkých úřadů a ÚP** je nejhůře hodnocen pocit participace a sdílení ambicí a vize úřadu.



Ve Velké Británii souhlasilo 67 % respondentů (úředníků) s tvrzením, že "má možnost vystoupit proti případnému **nevhodnému chování** na pracovišti".



Organizační kultura určuje schopnost organizace přizpůsobovat se, transformovat se a inovovat.

Je úzce spojena s **vedením organizace**. Lídři jdou příkladem a stanovují standardy očekávaného chování. Slabý lídr může mít na kulturu významný negativní dopad ([Frontiers in Research Metrics and Analytics, 2022](#); [Cicea et al, 2022](#)).



Více viz kapitola Manažer.

Hlavní poznatky

Respondenti mají poměrně dobrou představu o cílech svého úřadu. Cíle svého útvaru ale vnímají jasněji.

Více než polovina dotazovaných (53 %) se domnívá, že představení mají jasnou představu o směřování úřadu.

Schopnost úřadu uzpůsobovat se měnícím se vládním prioritám je vnímána pozitivněji (58 % pozitivních odpovědí), než schopnost nejvyšších představených činit účinné změny s cílem řešit problémy úřadu (43 % pozitivních odpovědí).

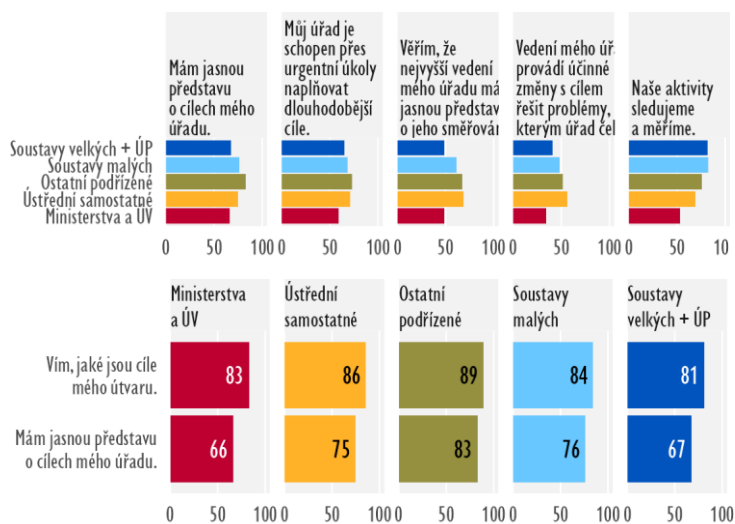
Schopnost úřadu naplňovat dlouhodobější cíle je viděna lépe než schopnost rozlišovat mezi důležitými a nedůležitými záležitostmi.

74 % respondentů se domnívá, že úřad sleduje a měří své aktivity.

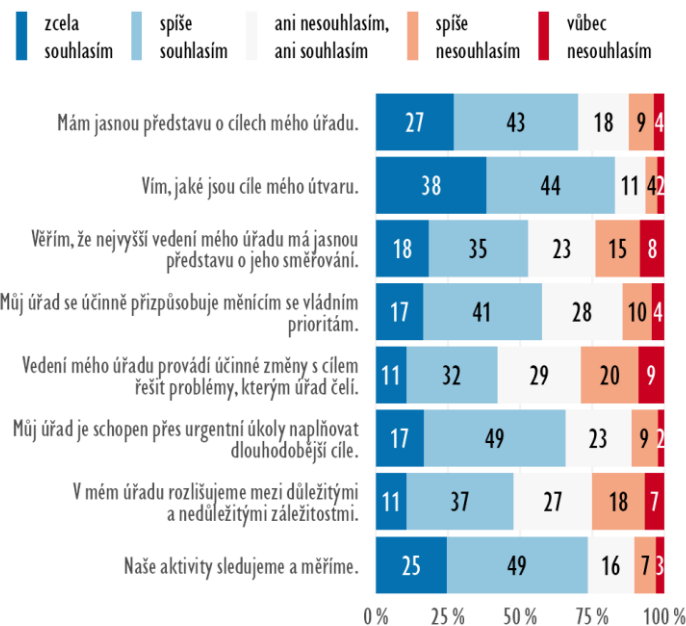
Vysoké procento nezodpovězených otázek týkajících se užívaných manažerských nástrojů řízení a monitoringu cílů současně naznačuje relativní neobeznámenost s těmito nástroji.

U nástrojů "odměňování založené na výkonu", "řízení rizika", "kodexy a standardy chování" byl počet neodpovědí nižší.

Vnímání cílů podle typu úřadů



Vnímání cílů úřadu a schopnosti úřadu řídit cíle



Stupeň řízení a pohled na řízení úřadu

- Se zvyšujícím se stupněm řízení roste pozitivní náhled na schopnost úřadu definovat, prioritizovat a řídit své cíle.
- Postoje řadových zaměstnanců a vedoucích oddělení se ve většině otázek sobě blíží.

Typ úřadu a vnímání cílů a řízení úřadu

- Zaměstnanci z ministerstev a ÚV a soustav velkých úřadů a ÚP nejméně pochybují o schopnosti vedení úřadu efektivně řešit problémy úřadu, stejně jako o jasné představě vedení o směřování úřadu.
- Povědomí o cílech útvaru se na rozdíl od povědomí o cílech úřadu napříč úřady zásadně neliší. Největší diskrepanci mezi povědomím o cílech úřadu a útvaru pocítují zaměstnanci ministerstev a ÚV a soustav velkých úřadů a ÚP (17 % a 14 %).



Cíle bezprostředního pracovního kolektivu jsou obvykle vnímány jako jasnější než cíle organizace. Soulad cílů týmu a cílů organizace nicméně pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců (kupříkladu Kaplan, 1996).



Důvěra v to, že nejvyšší vedení úřadu má jasnou představu o jeho směřování, je vyšší než u britských úředníků v Global Survey of Public Servants.



Jak uvádí kapitola Manažer, respondenti současně vnímají své přímé nadřízené převážně pozitivně.



Na otázku týkající se užívání manažerských nástrojů řízení odpovídali pouze respondenti v pozici představených (zaměstnanci na úrovni řízení vedoucí oddělení a vyšší).



O využití dalších nástrojů řízení představenými, konkrétně o měřitelných nástrojích výkonu, pojednává kapitola Manažer.



Podle poznatků Světové banky respondenti mezinárodních dotazníkových šetření veřejné správy nejčastěji nechávají nezodpovězené otázky, s jejichž tématem nejsou obeznámeni (Lipinsky, Rogger, Schuster, 2003, pp. 471-496).

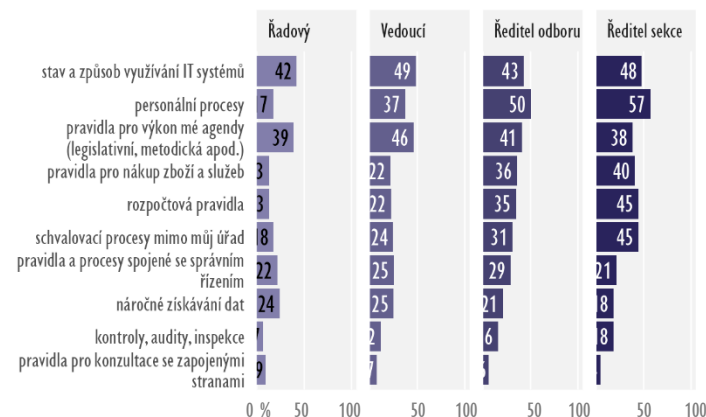
Hlavní poznatky

Za největší zátěž při výkonu práce je jednoznačně respondenty považován **stav a způsob využití IT systémů**.

Druhou nejčastěji zmiňovanou překážkou byla **pravidla pro výkon agendy**.

Administrativní zátěž odlišně dopadá na respondenty na jednotlivých úrovních řízení.

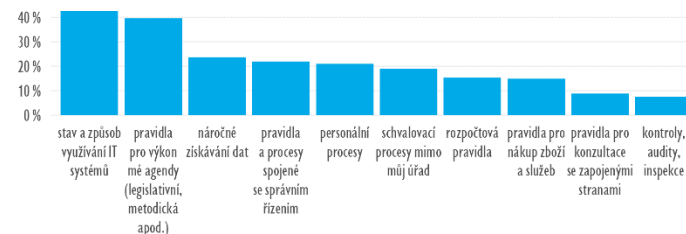
Bariéry fungování úřadu podle úrovně řízení



Bariéry fungování úřadu podle druhu činnosti

stav a způsob využívání IT systémů	44	40	48	42	38
schvalovací procesy mimo můj úřad	25	16	20	17	23
rozpočtová pravidla	19	13	14	12	25
pravidla pro výkon mé agendy (legislativní, metodická apod.)	31	37	46	43	33
pravidla pro nákup zboží a služeb	19	11	13	13	28
pravidla pro konzultace se zapojenými stranami	12	9	9	10	9
pravidla a procesy spojené se správním řízením	14	22	29	21	13
personální procesy	35	21	19	17	27
náročné získávání dat	30	22	25	27	19
kontroly, audity, inspekce	11	5	7	8	10
	Tvorba politik	Implementace	Primé služby	Inspekce a kontrola	Podpůrné činnosti

Bariéry fungování úřadu



Kdo čelí jakým překážkám

Na jednotlivých úrovních řízení jsou pocítovány odlišné překážky.

- stav a způsob využití IT: problém na všech úrovních řízení.
- pravidla pro výkon agendy: zatěžující pro všechny úrovně řízení, největší zátěž ale pro vedoucí oddělení
- personální procesy, rozpočtová pravidla, pravidla pro nákup služeb a schvalovací procesy mimo úřad: největší zátěž pro představené na úrovni ředitelů odborů a sekcí

Pocítované překážky se liší dle **druhu pracovní činnosti**.

- stav a způsob využívání IT: respondenti poskytující přímé služby klientům, nejméně zatěžující pro práci respondentů v podpůrných činnostech.
- pravidla pro výkon agendy: respondenti poskytující přímé služby klientům, inspekční činnosti
- pravidla a procesy spjaté se správním řízením: respondenti poskytující přímé služby klientům
- pravidla pro nákup služeb: respondenti vykonávající podpůrné činnosti



Podle indexu **DESI** k roku 2022, který hodnotí **úroveň digitalizace** v rámci EU, se úroveň digitalizace v České republice pohybovala kolem evropského průměru.

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?

Professionalita: 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

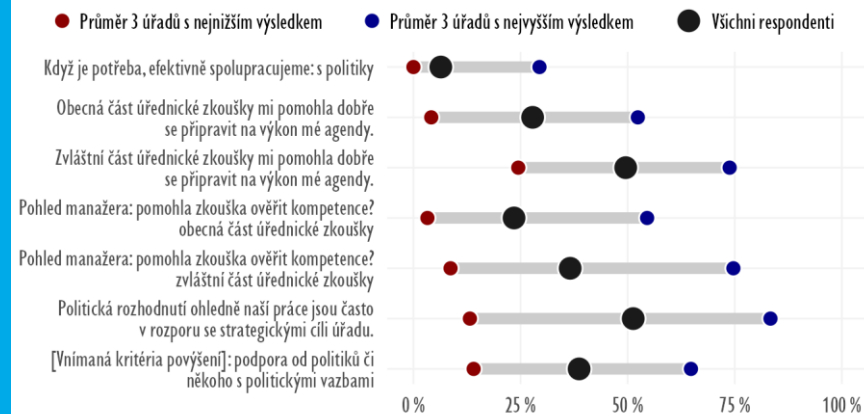
Bylo by obtížné mne propustit ze služebního poměru.

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



Hlavní poznatky

Účelem **úřednické zkoušky** je podle zákona o státní službě ověřit, zda má zaměstnanec potřebné vědomosti a je dostatečně odborně připraven na to, aby mohl zastávat služební místo státního zaměstnance v příslušném oboru služby. Podle provedeného průzkumu respondenti vidí tento institut jako spíše neefektivní.

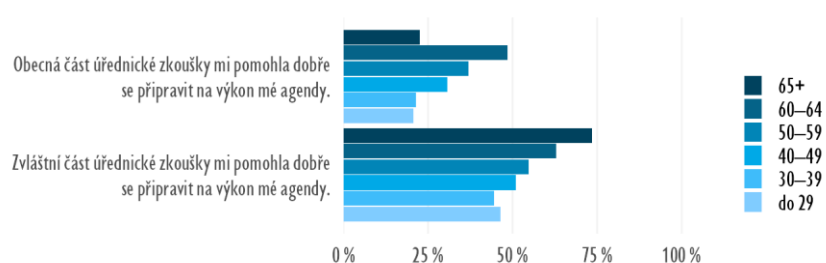
Respondenti jsou **skeptičtí k obecné části** úřednické zkoušky. Za užitečnou ji považovalo 27 % absolventů (otázka byla položena pouze respondentům, kteří zkoušku absolvovali v posledních pěti letech).

Obecnou část nepovažují za užitečnou ani představení. Pouze 22 % představených ji považovalo za relevantní pro ověření připravenosti zaměstnanců k výkonu kompetencí.

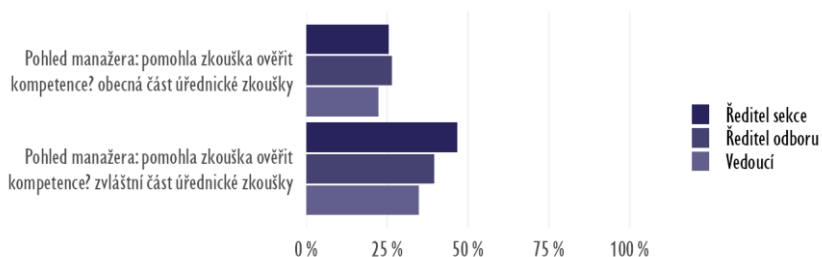
Naopak téměř polovina respondentů i představených k její užitečnosti zaujala vysloveně negativní stanovisko.

Zvláštní část úřednické zkoušky vnímají respondenti přívětivěji - za užitečnou ji považovalo 49 % respondentů a 34 % představených.

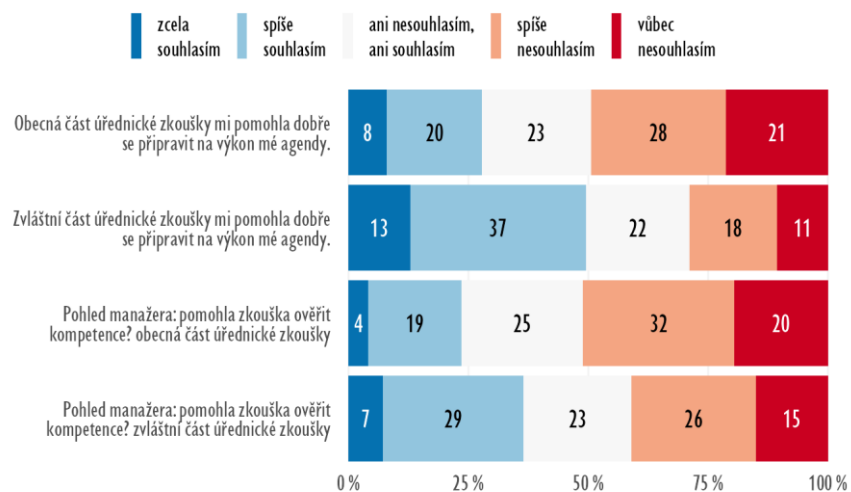
Užitečnost úřednické zkoušky z pohledu absolventů podle věku



Užitečnost úřednické zkoušky z pohledu představených



Úřednická zkouška z pohledu absolventů a představených



Jak se liší vnímání úřednické zkoušky?

- **Představení** jsou ohledně hodnocení užitečnosti úřednické zkoušky pro ověření kompetencí zaměstnanců skeptičtější než její absolventi, kteří hodnotili, jak dobře jim zkouška pomohla připravit se na výkon jejich agendy.
- Čím **starší** absolventi zkoušky jsou, tím pozitivněji na tuto zkušenost nahlíží. To naznačuje, že zkouška může více pomáhat lidem, kteří na úřady přichází po předchozí pracovní zkušenosti.
- V soustavách **velkých úřadů a v Úřadu práce** na obě části úřednické zkoušky nahlíží respondenti mírně pozitivněji než v ostatních úřadech. Podobný vztah je vidět také u zaměstnanců poskytujících **přímé služby klientům** oproti ostatním zaměstnancům, ale tentokrát více u obecné části zkoušky.
- Pozitivní náhled na obecnou část zkoušky (z pohledu představeného) roste s vyšším zařazením respondentů v organizační struktuře.

Hlavní poznatky

Dalšími cíli zákona o státní službě bylo zajištění **stability zaměstnaneckých vztahů a profesionalita úředníků**.

Většina respondentů nemá pocit, že státní služba vedla k velké ochraně před propuštěním. Na otázku, zda by bylo obtížné zaměstnance propustit, odpovědělo pozitivně pouze 30 % respondentů ve služebním poměru. Na stejnou otázku odpovědělo kladně 17 % respondentů v pracovním poměru.

Ochrana plynoucí ze služebního poměru podle respondentů ne vždy vede k větší odvaze říkat věci, které adresát nechce slyšet (pouze 12 %). Respondenti nemají pocit, že jsou dostatečně chráněni před **nežádoucími zásahy** do rozhodování (23 %).

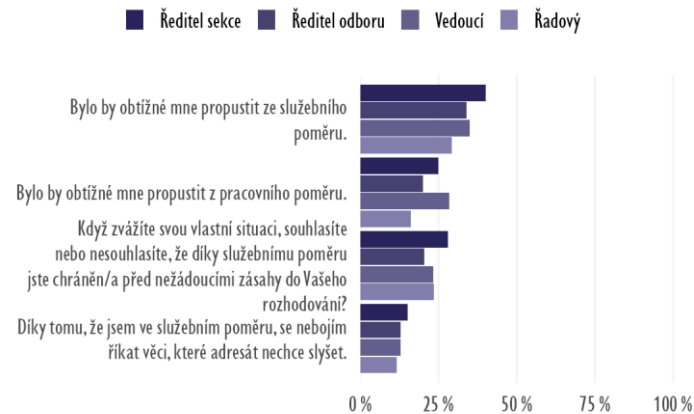
Hlavním **zdrojem profesionality** ve služebních úřadech jsou podle 63 % respondentů **řadoví zaměstnanci**. Respondenti ale také oceňují speciálně roli představených a to v pořadí od vedoucích oddělení (52 %) až po vrchní ředitele sekcí (29 %).

Překvapivě ale respondenti jako potenciální zdroj profesionality na úřadech neuvádí vedoucí služebních úřadů, členy vlády a jejich náměstky, ani politickou reprezentaci obecně.

„Profesionalita služebních úřadů je závislá především na..“



Ochrana před propuštěním a nežádoucími zásahy do rozhodování



Jak se liší vnímání ochrany?

- Vnímání ochrany je mírně nižší v soustavě velkých úřadů a Úřadu práce.
- Zejména v případech ochrany před propuštěním ze služebního poměru mají nejnižší důvěru respondenti přes 50 let. Naopak nejmladší respondenti do 40 let mají důvěru vyšší.
- Ženy nástrojům ochrany věří méně než muži.
- Zdá se, že s vyšším postavením v hierarchii úřadu, roste i důvěra v nástroje ochrany.

Jak se liší vnímání profesionality?

- Vnímání závisí na kontextu daného úřadu. Na ministerstvech a Úřadu vlády je větší důraz na státní tajemníky, zatímco v podřízených organizacích a v soustavách úřadů je kladen větší důraz na vedoucí služebních úřadů.
- Zvýšení důležitosti manažerských pozic zvláštního charakteru (rady úřadů) je u ústředních správních úřadů, kde tyto struktury pro řízení úřadů existují.
- V ministerstvech a Úřadu vlády, ale také v ústředních úřadech, respondenti přisuzují větší roli i představeným. Obdobně odpovídali i tvůrci politik.
- Muži měli tendenci vybírat více možností než ženy.



Otázku ohledně vnímané obtížnosti propuštění dostali úředníci i v dalších zemích. Pozitivně na ni odpovědělo 60 % respondentů v Estonsku, 52 % v Chorvatsku, v Litvě 24 % a 20 % na Slovensku.



Manažerskými pozicemi zvláštního charakteru se rozumí např. členové Rady pro rozhlasové a televizní vysílání, členové Rady Českého telekomunikačního úřadu, členové Rady Energetického regulačního úřadu, členové Úřadu pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí, inspektoři Ústavu pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod, členové Rady Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství, členové rady Národní sportovní agentury.

Hlavní poznatky

(Ne)důvěra a spolupráce

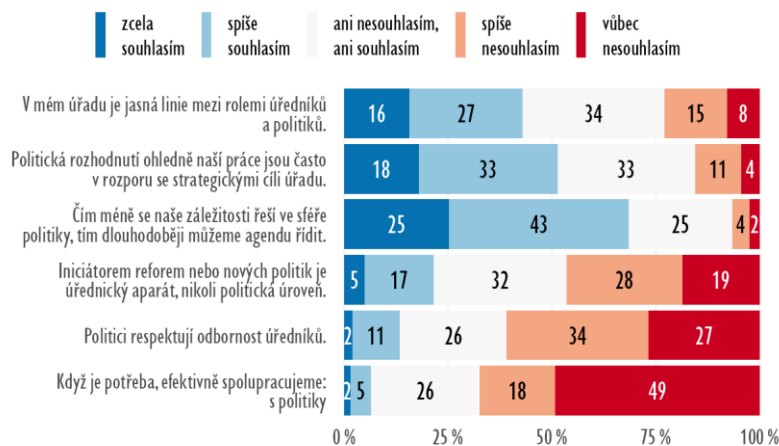
Pouze 7% respondentů souhlasí s tvrzením, že spolupráce s politiky je efektivní. Naopak polovina respondentů s tímto tvrzením zcela nesouhlasí a dalších 18 % spíše nesouhlasí. Když se vezmou v potaz pouze respondenti zabývající se tvorbou politik na ministerstvech a Úřadu vlády (kde by míra spolupráce s politiky měla být nejintenzivnější), vzroste podíl souhlasných odpovědí na pětinu. I v této skupině vyslovil nesouhlasný názor dvojnásobný počet respondentů.

Respondenti necítí podporu ze strany politické reprezentace. Pouze 13 % souhlasilo s tvrzením, že politici respektují odbornost úředníků. 61 % respondentů s tímto tvrzením explicitně nesouhlasilo. I na ministerstvech, kde je kontakt s politiky intenzivnější, s tímto tvrzením souhlasí pouze 22 % respondentů.

Rozdělení rolí mezi politiky a úředníky

- Jasnou hranici mezi světem úřednickým a politickým vnímá 43 % respondentů. Do značné míry jsou tyto světy odděleny.
- Nicméně přesto jsou tyto světy provázané.
- 34 % respondentů vnímá ze strany politiků zásahy do provozu úřadu.
- Respondenti zároveň vnímají silný vliv individuální politické podpory na výši platů. S tím, že politická podpora má vliv na zvýšení platu, souhlasí téměř 40 % respondentů. Na ministerstvech a ÚV s tímto tvrzením souhlasí téměř 60 % respondentů.
- Mnoho respondentů považuje politické zásahy za problematické. 68 % z nich souhlasí s tvrzením, že „čím méně se naše záležitosti řeší ve sféře politiky, tím dlouhodoběji můžeme agendu řídit“. 51 % má pocit, že politická rozhodnutí ohledně jejich práce jsou v rozporu se strategickými cíli úřadu.
- Téměř 80 % respondentů se nepovažuje za iniciátory reforem - tuto roli přenechávají politikům.

Vybrané postoje vyjadřující vztahy úředníků a politiků



Jak se liší (ne)důvěra?

- Představení jsou spokojenější se spoluprací s politiky a to tím více, čím výše jsou postaveni.
- Nedůvěra je vyšší v soustavách velkých úřadů a Úřadu práce, než na ministerstvech a Úřadu vlády, a to jak z hlediska vnímaného respektu politiků k odbornosti úředníků, tak z hlediska rozporů mezi politickými rozhodnutími a strategickými cíli. Stejný vzorec platí mezi zaměstnanci nav přímých službách a tvůrci politik.
- Podle mužů je respekt ze strany politiků vyšší než podle žen.
- Věk respondenta pravděpodobně není důležitým faktorem určujícím důvěru.

Jak se liší rozdělení rolí mezi úředníky a politiky?

- Vyše postavení zaměstnanci vnímají rozdělení rolí mezi úředníky a politiky mnohem jasněji než řadoví zaměstnanci. Také mají mnohem méně často pocit, že politici zasahují do provozních záležitostí.



Hodnocení spolupráce i ve vztahu k jiným aspektům, než je spolupráce s politiky, je blíže zkoumáno v podkapitole **Spolupráce** kapitoly **Práce a spolupráce**.

Hlavní poznatky

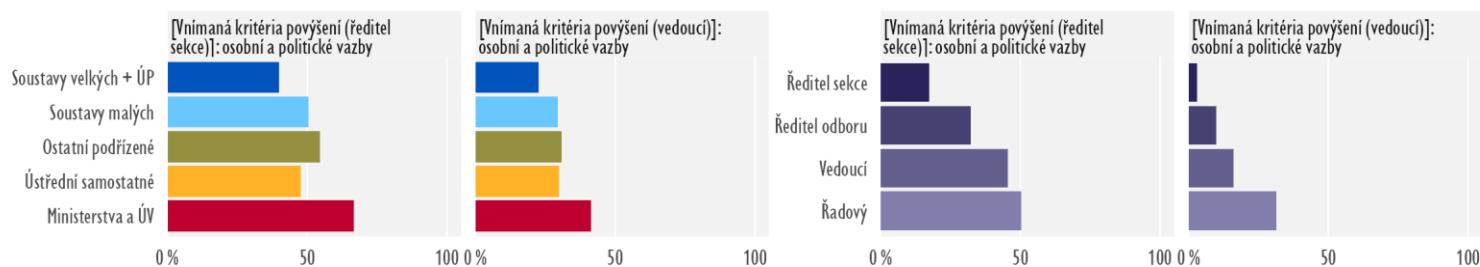
Ovlivňování jmenování do vyšších úřednických funkcí politiky

Necelá polovina (49 %) úředníků si myslí, že politici pravidelně **ovlivňují jmenování do vyšších úřednických funkcí**.

Na ministerstvech a Úřadu vlády je tento podíl 66 %, což pravděpodobně souvisí s rolí ministra při jmenování ředitelů sekcí a ředitelů odborů. U ostatních typů úřadů klesá podpora tohoto názoru pod 50 %, přičemž v soustavě malých úřadů jej sdílí počet respondentů přesahující pouze o několik procent čtvrtinu.

Osobní a politické vazby jsou důležité pro získání pozice ředitele sekce podle poloviny respondentů. Pro získání pozice vedoucích oddělení vnímaná důležitost osobních a politických vazeb klesá pod třetinu.

Vliv osobních a politických vazeb na jmenování ředitelů sekcí a vedoucích oddělení podle typů úřadů a stupně řízení



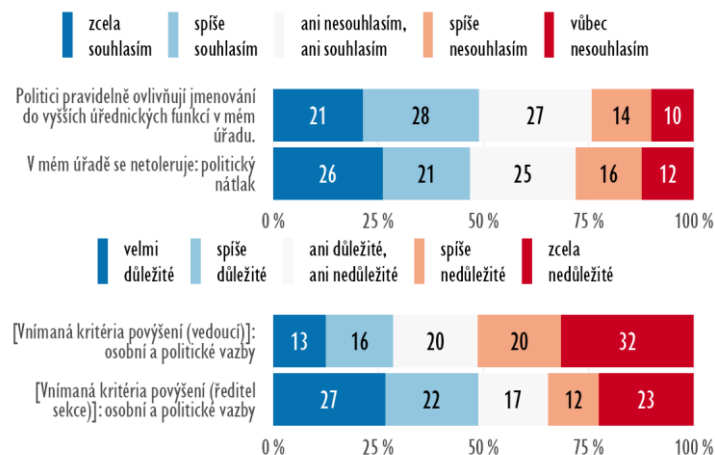
(Ne)tolerance politického nátlaku

Na otázku, zda se v úřadu toleruje **politický nátlak**, odpovědělo 47 % respondentů, že není tolerován. V ministerstvech a Úřadu vlády míra souhlasu poklesla na 28 %.

Méně než třetina (28 %) respondentů politický nátlak připouští (12 % jej označilo za zcela průkazný). Čtvrtina se staví k otázce neutrálně.

Třetina respondentů, kteří vyplnili dotazník, vyjádření neposkytla.

Tolerance politického nátlaku v úřadech a vliv politiků na jmenování některých funkcí představených



Jak se liší vnímání vlivu politiků na obsazování úřednických funkcí?

- Nejvyšší podíl pozitivních odpovědí v otázkách ovlivňování jmenování do vyšších manažerských pozic je mezi **řadovými zaměstnanci** (přes 50 %). Nejnižší podíl je u ředitelů sekcí – též podpořilo 32 % respondentů.
- Podle druhu vykonávané práce ovlivňování jmenování do vyšších úřednických pozic ze strany politiků vnímají nejvíce ti respondenti, kteří se zabývají **tvorbou politik a koncepcí** (59 %).
- **Muži** vnímají silněji vliv osobních a politických vazeb na jmenování ředitelů sekcí i vedoucích oddělení. (Mezi muži je více těch ve vedoucích funkcích.)



Ovlivňování jmenování **do vyšších úřednických funkcí** ze strany politiků přímo vyplývá ze **zákona** o státní službě. Ministr rozhoduje o konečném výběru žadatelů o jmenování a je stranou, se kterou služební orgán uzavírá dohodu o výběru nejvhodnějšího žadatele na jmenování na místo představeného v ministerstvu, který je v přímé řídicí působnosti ministra. Navrhuje též část členů výběrových komisí. Rovněž jmenování ředitelů sekcí a ředitelů odborů je **povinen státní tajemník projednat s příslušným ministrem**.

Státní tajemníky jmenuje vláda. Vláda nebo jednotliví ministři jmenují i vedoucí některých služebních úřadů a mohou někde vstupovat i do jmenování dalších vrcholových manažerů služebních úřadů.

Přímý vstup vlády nebo jednotlivých ministrů do procesu jmenování vedoucích služebních úřadů stanoví zákony, které upravují postavení a organizaci těchto úřadů.



Další vnímané důvody pro povýšení (včetně osobních a politických vazeb) jsou rozebrány v podkapitole **Důvody povýšení kapitoly Manažer**.

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 \(mvr.cz\)](#)

- Allas, T., Schaninger B. (2020). The boss factor: Making the world a better place through workplace relationships. McKinsey, McKinsey Quarterly, September 22, 2020. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships>
- Bílovská, K. (2018). Posouzení psychometrických charakteristik českého překladu Work Design Questionnaire (WDQ) (Bakalářská práce). Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity: Brno.
- Bloom, N., Sadun, R., & Reenen, J. V. (2010). Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics. Annual Review of Economics, 2(Volume 2, 2010), 105–137. <https://doi.org/10.1146/annurev.economics.050708.143328>
- Boufounou, P., Argyrou, M. D. (2022). Changing the organizational culture to transform the economy: The case of Greece. *Frontiers in Research Metrics and Analytics (Journal)*. [Changing the organizational culture to transform the economy: The case of Greece \(frontiersin.org\)](https://www.frontiersin.org)
- Cicea, C. et al (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2021>
- Dombrovský, T. E. (2023). Datová snídaně Q4, 2023 – Vývoj na pracovním trhu (prezentace). JobsIndex, <https://data.eu.cntmbr.com/almacareer-magazin/almacareer-magazin/615556d7-8e1f-435d-8a6f-5335314a198e.pdf>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, 2022), OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces (Flash Eurobarometer). <https://osha.europa.eu/cs/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>
- European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi#:~:text=The%202024%20State%20of%20the%20Digital%20Decade%20report%20tracks%20the>
- Francis @ Daniel Rogger @ Zahid Hasnain @ Katherine Bersch @ Dinsha Mistree @ Christian Schuster @ Kim Sass Mikkelsen @ Kerenssa Kay @ Jan Meyer-Sahling (2022) Global Survey of Public Servants Global Indicator Data Set (version 1; April 2022). Available at <https://www.globalsurveyofpublicservants.org/datadownloads>
- Gallup (2024). State of the Global Workforce: The Voice of the World's Employees. [State of the Global Workplace Report - Gallup](https://www.gallup.com/workforce/2024/state-of-the-global-workforce.aspx)
- Hultén, Anna-Maria; Holmgren, Kristina; Bjerkeli, Pernilla (2023). The work stress questionnaire including instructions for evaluation. *PLOS ONE*. Journal contribution. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288751.s001>
- Hammerschmid, Gerhard (2015). COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe – Views and Experiences from Senior Executives - Reduced Version. GESIS Data Archive, Cologne. ZA6599 Data file Version 1.0.3, <https://doi.org/10.4232/1.12475>.
- Kaplan, R.S. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Lipinski R., Rogger D., and Schuster C. (2023) „To What Types of Survey Questions Do Public Servants Not Respond?“ in Rogger, D. and Schuster C. (ed.) *The Government Analytics Handbook Leveraging Data to Strengthen Public Administration*. World Bank Publications, The World Bank Group: Washington DC: , pp. 471-496. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/822cef544ec59dc0590d3fc1e305c61e-0050042023/original/GAH-CHAPTER-22.pdf>
- Mikkelsen K.S., Parker C.M. (2023) “Designing Survey Questionnaires Should Surveys Ask about Public Servants’ Perceptions of Their Organization or Their Individual Experience?“ in Rogger, D. and Schuster C. (ed.) *The Government Analytics Handbook Leveraging Data to Strengthen Public Administration*. World Bank Publications, The World Bank Group: Washington DC, pp- 497-523. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3719620d9e14b651c0919fff547660f2-0050042023/original/GAH-CHAPTER-23.pdf>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- OECD (2023), *Government at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
- Quinn, S., & Scur, D. (2021). Management practices and public policy: An overview. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 221–230 <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab007>
- Rogger, D., & Schuster, C. (Ed.). (2023). *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1957-5>
- Seduo (2022). Report o firemním vzdělávání v Česku za rok 2022. <https://www.seduo.cz/soubor/seduo-report-cz-2022.pdf>
- Schuster, C., Mikkelsen, K. S., Rogger, D., Fukuyama, F., Hasnain, Z., Mistree, D., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., & Kay, K. (2023). The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants in 1,300 Government Institutions in 23 Countries. *Public Administration Review*, 83(4), 982–993. <https://doi.org/10.1111/puar.13611>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

MINISTERSTVA A ÚŘAD VLÁDY

Úřad vlády ČR
 Ministerstvo dopravy
 Ministerstvo financí
 Ministerstvo kultury
 Ministerstvo obrany
 Ministerstvo práce a sociálních věcí
 Ministerstvo pro místní rozvoj
 Ministerstvo průmyslu a obchodu
 Ministerstvo spravedlnosti
 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
 Ministerstvo vnitra
 Ministerstvo zahraničních věcí
 Ministerstvo zdravotnictví
 Ministerstvo zemědělství
 Ministerstvo životního prostředí

SOUSTAVY VELKÝCH ÚŘADŮ A ÚŘAD PRÁCE

Česká správa sociálního zabezpečení
 Finanční správa
 Český úřad zeměměřický a katastrální a jemu podřízené úřady
 Úřad práce

SOUSTAVY MALÝCH ÚŘADŮ

Státní archivy
 Krajské hygienické stanice
 Státní báňská správa
 Státní úřad inspekce práce
 Vojenské a újezdní úřady

ÚSTŘEDNÍ SAMOSTATNÉ ÚŘADY

Český statistický úřad
 Český telekomunikační úřad
 Energetický regulační úřad
 Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
 Správa státních hmotných rezerv
 Státní úřad pro jadernou bezpečnost
 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
 Úřad pro ochranu osobních údajů
 Úřad průmyslového vlastnictví
 Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí
 Národní sportovní agentura
 Digitální a informační agentura

OSTATNÍ PODŘÍZENÉ

Drážní inspekce
 Drážní úřad
 Státní fond dopravní infrastruktury
 Státní plavební správa
 Úřad pro civilní letectví
 Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod
 Dopravní a energetický stavební úřad
 Finanční analytický úřad
 Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti
 Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí
 Centrum pro regionální rozvoj České republiky
 Česká obchodní inspekce
 Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva
 Státní energetická inspekce
 Puncovní úřad
 Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
 Agentura pro podnikání a inovace
 Česká školní inspekce
 Státní ústav pro kontrolu léčiv
 Česká plemenářská inspekce
 Státní veterinární správa
 Státní zemědělská a potravinářská inspekce
 Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
 Státní pozemkový úřad
 Státní zemědělský intervenční fond
 Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv
 Česká inspekce životního prostředí
 Agentura ochrany přírody a krajiny ČR
 Státní fond životního prostředí
 Archiv bezpečnostních složek