



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **Analýza stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU**

Ing. Mariana Nachtigallová Novotná, Ph.D.

expertka projektu

sekce pro státní službu

Ministerstvo vnitra ČR

# Analýza stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU

## Cíl aktivity projektu

- Zmapovat úpravu dílčích oblastí zákona o státní službě ve vybraných zemích EU s cílem získat zkušenosti a dobrou praxi z implementace státní služby v rámci systémů veřejné správy strukturálně a agendově podobných českému systému veřejné správy.

## Aktuální stav

- Zpracováno rešerše institutů zákona o státní službě v uvedených státech za využití veřejně dostupných zdrojů.

Belgie	Malta
Estonsko	Spolková republika Německa
Francie	Nizozemsko
Chorvatsko	Polsko
Irsko	Rakousko
Itálie	Velká Británie





## Obsah

- Francie – „télétravail“, „osobní vzdělávací účet“
- Estonsko – Top Civil Service Excellence Centre
- Finsko – etika, „Licence to work smarter“, paradox vedoucího pracovníka
- Belgie – hodnocení, oddělení vrcholového managementu
- Irsko – služební hodnocení, mobilita
- Chorvatsko – mediační proces
- Společné trendy ve více analyzovaných zemích





## Francie: Osobní účet, „Télétravail“

- Osobní vzdělávací účet
- Motivace, spoluúčast zaměstnance na vlastním profesním rozvoji
- Implementace v celé státní správě
- Flexibilita pracovního prostředí „Télétravail“
- Intenzivní úsilí věnováno sladování osobního a pracovního života
- Implementace v celé státní správě





## Estonsko: Centrum excellence

- Centrum excellence pro vrcholové vedoucí pracovníky státní správy „TOP Civil Service Excellence Centre“
  - Zkušenost decentralizace – nutnost koordinace
  - Oddělení Úřadu vlády (5 pracovníků)
  - Koordinuje výběr, profesní rozvoj a hodnocení vrcholových manažerů
  - Cenné lidské zdroje





## Estonsko: Centrum excellence

### Statistická data

- 96 pozic
- 2 % neobsazených pozic
- Průměrný věk 45,2 let
- 81 % mužů a 19 % žen
- 10,4 % zaměstnanců pochází ze soukromého sektoru





## Estonsko: Centrum excellence

- Definovaný rámec kompetencí vrcholového managementu pro přijímání, výběr, hodnocení a rozvoj
  - Pohled do budoucna
  - Realizace vize
  - Podpora inovacím
  - Tvorba hodnot
  - Podpora zaměstnancům
  - Sám sobě vedoucím pracovníkem





## Belgie: Oddělení vrcholového managementu

- Systémová reforma 1999
- Změna celého systému řízení vrcholových vedoucích pracovníků ve státní správě
- Nová výběrová řízení, nové kompetence
- Pracovní smlouva na 6 let
- Pracovní smlouva obnovena na základě hodnocení





## Belgie: Služební hodnocení

- ❑ Nástroj ŘLZ (vidět vývoj směrem ke komplexnosti) – přijímací procedura, odměňování, vzdělávání, profesní rozvoj, skončení pracovního poměru
- ❑ Intenzivní spoluúčast hodnoceného
- ❑ Dvoustupňové hodnocení nadřízených
- ❑ Odlišný přístup k hodnocení vrcholového managementu
- ❑ Intenzivní hodnotící proces pro čekatele na státní službu
- ❑ Podpora IT „Crescendo“





## IRSKO: Systém služebního hodnocení a mobilita

- Systém hodnocení jakožto součást systému řízení podle výsledku (*Performance Management Development System* )
- Hodnocení propojeno s ostatními aktivitami ŘLZ
- Změna známkování, odklon od bodování
- Mobilita





## Finsko: Etika, WLB, spoluúčast

- Etika
  - průzkumy veřejného mínění mezi občany i státními zaměstnanci 1999, 2008, 2015
  - monitorovací nástroj implementace etických pravidel
- Oprávnění k chytřejšímu výkonu služby (Licence to Work Smarter)
  - Komplexní nástroj reformy
  - Flexibilita pracovních podmínek
  - Spoluúčast státního zaměstnance





## Finsko: Specifický přístup k managementu

- Paradoxy role vedoucího pracovníka ve státní správě
  - Být neutrální mezi zájmovými proudy – umět komunikovat s politiky
  - Hájit zájmy svého úřadu - přispívat ke společným cílům státní správy
  - Implementovat rozhodnutí shora-dolů – osvojit si „zákaznický“ přístup
  - Liniový manažer svého úřadu - budovat síť kontaktů napříč státní správou
  - Zajišťovat kontinuitu a zároveň uřídit změny
  - Být manažerem a zároveň expertem
- Nutnost specifického přístupu k managementu





## Chorvatsko: Mediace

- Odvolací nástroj proti závěrům hodnocení
- Mediátor volen kolegy na 3 roky
- Na 50 státních zaměstnanců zákonná povinnost





## Společné trendy

- Odlišný přístup k vrcholovému vedení
  - „Není možné reformovat celý systém, pokud nedošlo ke změně na úrovni řízení a vedení“ (Finsko)
  - Estonsko, Francie, Finsko, Belgie, Irsko
  - Odlišný výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj vrcholových manažerů, ukončení pracovního poměru
  - Centralizace = efektivita, kvalita, mobilita





## Společné trendy

- Komplexní pojetí jednotlivých nástrojů řízení (hodnocení, spoluúčast, řízení podle výsledku)
- Hodnocení = plnohodnotný nástroj ŘLZ
  - Propojení hodnocení na odměňování, vzdělávání a profesní rozvoj státních zaměstnanců (Irsko, Belgie, Francie, Finsko)
- Odklon od bodování hodnocení
  - Potřeba kvalitativního hodnocení, známkování/bodování je nedostatečné (Francie)
  - Opuštění průměrné hodnoty (Irsko)
  - Tlak na státní rozpočet (Irsko)
- Flexibilita pracovního času a místa
- Spoluúčast
- Mobilita





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## **kontakt**

Ing. Mariana Novotná Nachtigallová, Ph.D.

expertka projektu  
sekce pro státní službu  
Ministerstvo vnitra ČR

[mariana.nachtigallova@mvcv.cz](mailto:mariana.nachtigallova@mvcv.cz)