



Úřad vlády
České republiky

Akční plán pro rozvoj
lidských zdrojů



NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU

Akční plán pro rozvoj lidských zdrojů

Cesta k moderní a kompetentní státní správě

Akční plán byl vypracován Úřadem vlády České republiky jako výstup projektu „Vytvoření akčního plánu pro rozvoj státní služby v rámci Národního plánu obnovy“ probíhajícího v letech 2023 až 2026.

Červen 2026

Úvodní slovo



Státní správa je jedním ze základních pilířů státu. Právě ona zajišťuje kontinuitu veřejné moci a propojuje politická rozhodnutí s jejich praktickým naplněním a každodenně ovlivňuje kvalitu života občanů.

Dlouhodobá praxe ukazuje, že o skutečných výsledcích nerozhodují pouze pravidla nebo nastavené postupy, ale především lidé, kteří je uvádějí v život. Jejich schopnosti, motivace, hodnoty a způsob vedení určují, jak dobře stát připravuje a realizuje politiky a jak kvalitní služby poskytuje občanům.

Pokud chceme, aby stát dokázal obstát v prostředí rostoucích nároků a rychlých změn, nestačí se soustředit na zajišťování dostatečných kapacit. Rozhodující je, jaké schopnosti lidé pracující pro stát mají a jak dokážeme přitahovat, rozvíjet a udržet ty talentované a motivované. Právě na tom stojí skutečná kapacita státu.

Akční plán pro rozvoj lidských zdrojů je přímou odpovědí na tuto výzvu. Je předkládán jako plnění závazku vyplývajícího z realizace projektu Národního plánu obnovy a opírá se o zkušenosti napříč státní správou i o poznatky z analytické práce, které jasně pojmenovala, kde nás současný systém brzdí. Na tomto základě stanovuje konkrétní kroky, jak změnit způsob, jakým lidi vybíráme, vedeme a rozvíjíme tak, aby to vedlo k lepším výsledkům a zvyšování atraktivity práce pro stát.

Úřad vlády se od 1. ledna 2026 ujímá role koordinátora této změny napříč státní správou. Jeho ambicí je zajistit, aby se tento přístup promítl do každodenního fungování úřadů a vedl k reálnému posílení jejich výkonu.

Naším cílem je státní správa, která je stabilním a profesionálním pilířem státu - místem, kde pracují schopní a motivovaní lidé a svou prací přispívají k tomu, aby stát fungoval profesionálně, efektivně a s důvěrou občanů.

Mgr. Tünde Bartha, vedoucí Úřadu vlády České republiky

Obsah

Úvodní slovo

Úvod	1
Proč vznikl Akční plán	2
Východiska, hlavní problémy a jejich příčiny	3
Přístup k Akčnímu plánu a jeho struktura	7
Co je naší vizí?	8
Kam chceme dospět	10
Jak na změnu	12
Nástroj změny: Kompetenční rámec Moderní úřednictvo	14
Čtyři pilíře změny	18
Pilíř 1 Přitahujeme zaměstnance, které stát skutečně potřebuje	19
Pilíř 2 Investujeme do lidí tam, kde to dává smysl	28
Pilíř 3 Silněji odměňujeme pracovní výkon	34
Pilíř 4 Personální útvar jako partner vedení, které rozhoduje na základě dat	39
Přístup k realizaci změny	48
Implementace Akčního plánu a její harmonogram	49
Evaluace	51
Přílohy	54
Příloha 1: Kompetenční rámec Moderní úřednictvo - popisy kompetencí	55
Příloha 2: Harmonogram implementace Akčního plánu	61
Příloha 3: Doporučené metriky	65

Úvod

Proč vznikl Akční plán

**Východiska, hlavní problémy
a jejich příčiny**

**Přístup k Akčnímu plánu
a jeho struktura**

Co je naší vizí?

Kam chceme dospět?

Proč vznikl Akční plán

Společenský vývoj, technologická transformace, geopolitické napětí, klimatické změny i rostoucí očekávání občanů kladou zcela nové nároky na fungování úřadů^[1]. Schopnost státní správy^[2] na tyto nároky flexibilně reagovat a současně zaručit svůj stabilní a nepřerušovaný chod do značné míry závisí na tom, zda disponuje dostatečnými personálními kapacitami s odpovídajícími kompetencemi.

Z empirických poznatků i provedených analýz vyplývá, že schopnost státní správy tyto kapacity dlouhodobě zajišťovat je omezená. Hlavní příčiny jsou shledávány v tom, že systém budování personálních kapacit není vystavěn jako moderní systém strategického řízení lidských zdrojů, jehož úspěch se hodnotí podle dosahovaných výsledků, ale především jako systém pravidel, procesů a kontroly jejich plnění. Změna tohoto stavu nespočívá pouze ve změnách legislativy nebo dílčích organizačních úpravách jednotlivých úřadů, ale vyžaduje širší proměnu fungování celého systému, zejména způsobu, jak státní správa pracuje s lidmi.

Akční plán rozvoje lidských zdrojů (Akční plán), který máte před sebou, představuje cestovní mapu změny. Vychází z dopadové studie *Státní služba 2.0*^[3], která na základě aktuálně dostupných dat o fungování státní správy identifikovala klíčové problémy i jejich příčiny, které omezují schopnost systematicky vytvářet, rozvíjet a řídit kapacity potřebné pro fungování moderní státní správy. Současně poskytla řadu doporučení k jejich řešení, která směřují k modernizaci státní správy při zachování profesionality, stability, transparentnosti, efektivity a politické nestrannosti práce pro stát.

Skupinu profesionálů, na kterou se Akční plán zaměřuje, tvoří zaměstnanci 150 úřadů v celkovém počtu přibližně 65 tisíc osob. Jde o zaměstnance ministerstev a Úřadu vlády České republiky, zaměstnance soustav velkých úřadů, jako je finanční správa, správa sociálního zabezpečení či Úřad práce ČR, soustav menších úřadů, jako jsou krajské hygienické stanice, i samostatných ústředních správních úřadů. Tito zaměstnanci se podílejí na tvorbě a implementaci veřejných politik, poskytují služby občanům, vykonávají kontrolní činnost a zajišťují technickou a administrativní podporu fungování úřadů. Úřady státní správy tak představují jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice, a jejich kvalita, stabilita a schopnost podávat výkon zásadně ovlivňují fungování státní správy.

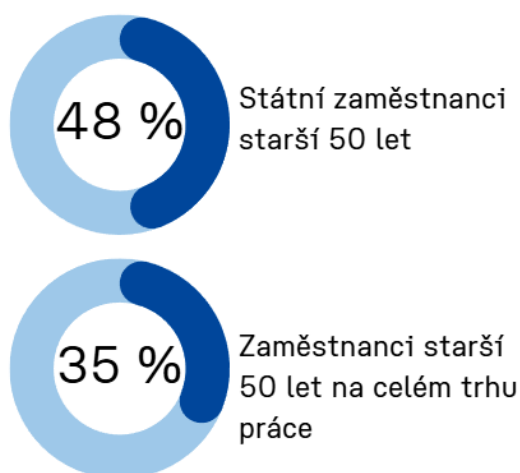
Akční plán je koncipován tak, aby jeho opatření byla realizovatelná bez ohledu na právní úpravu postavení zaměstnanců. Vychází z předpokladu, že kvalita a výkonnost státní správy nejsou primárně dány právním režimem zaměstnaneckého vztahu, ale především způsobem řízení lidí, nastavením odpovědnosti vedoucích zaměstnanců (dále také „manažerů“) a schopností systematicky pracovat s kompetencemi, motivací a výkonem zaměstnanců. Navrhovaná opatření jsou uplatnitelná jak v podmínkách současné právní úpravy, tak i v případě připravované nové právní úpravy postavení státních zaměstnanců. Nová právní úprava, která je mj. vedena snahou o snížení administrativní náročnosti personálních procesů, je současně příležitostí k novému nastavení procesů a postupnému zavádění navrhovaných opatření.

Východiska, hlavní problémy a jejich příčiny

Východiskem Akčního plánu jsou problémy a jejich příčiny identifikované a detailně popsány ve studii *Státní služba 2.0*, které vedou k nesouladu mezi nároky na řešení problémů a realizací politik a kapacitami úřadů. Její závěry vycházejí zejména z analýzy administrativních dat, zaměstnaneckého šetření Pohled úředníka*ce, kvalitativních šetření, odborné literatury a poznatků z pilotních projektů v oblasti náboru a rozvoje zaměstnanců a manažerů, které probíhaly v období 01/2024 – 03/2026. Akční plán nepřebírá všechny problémy a doporučení uvedené ve studii v plném rozsahu ani v totožné struktuře. Jako implementační dokument se zaměřuje na ty oblasti, u nichž je možné v období 2026 - 2029 navrhnout konkrétní, realizovatelná opatření v oblasti řízení lidských zdrojů a kde lze očekávat přímý dopad na schopnost úřadů přitahovat, rozvíjet, udržet a řídit zaměstnance potřebné pro výkon státní správy. V oblastech, kde dostupná data zatím neumožňují úplné a průběžné vyhodnocování stavu nebo dopadů přijímaných opatření, Akční plán na toto omezení reaguje posílením datové základny, zavedením pravidelného monitoringu a evaluace. Cílem je, aby další řízení lidských zdrojů ve státní správě bylo postupně více založeno na srovnatelných datech, vyhodnocování výsledků a průběžné úpravě opatření podle zjištěných dopadů.

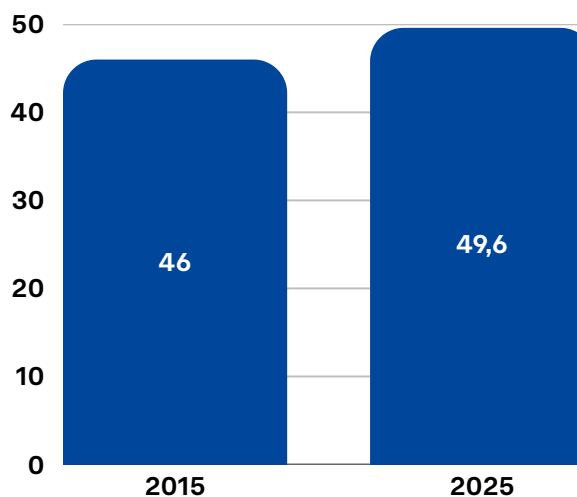
Demografický vývoj a riziko oslabení kapacit

Demografická struktura zaměstnanců se dlouhodobě vyvíjí nepříznivě



Státní správa stárne rychleji než zbytek pracovní síly v České republice

Mediánový věk státních zaměstnanců



Vývoj signalizuje riziko oslabení kontinuity výkonu agend, poskytování služeb i schopnosti úřadů poskytovat kvalitní podporu politickému rozhodování.

Nízká atraktivita a omezený příchod nových zaměstnanců

Atraktivita práce pro stát, zejména u mladší generace a specializovaných profesí, je nízká. Úřadům se nedaří v dostatečné míře získávat odborníky v oblastech, které jsou pro fungování moderního státu klíčové, jako **digitalizace, kyberbezpečnost, datová analýza, řízení projektů nebo řízení rizik** apod. Jen minimálně je státní správa schopna obsazovat manažerské pozice externími uchazeči z vnějšího prostředí. **Manažerské pozice jsou obsazovány převážně uchazeči zevnitř státní správy**, což může bránit rychlejšímu postupu v oblasti rozvoje a při zavádění inovativních řešení.

Tento stav souvisí nejen s platovým ohodnocením, ale i s omezenou flexibilitou pracovních podmínek, nedostatečně srozumitelným vymezením požadavků na jednotlivá místa a složitostí náborových procesů. Požadavky zohledňují zejména délku praxe ve státní správě, znalost specifických oborů služby a formální vzdělání, a odráží tak určitou míru institucionální nedůvěry vůči uchazečům bez dlouhodobější předchozí zkušenosti ve státní správě.

Zvýšená odchodovost nově přijatých zaměstnanců

Státní správě se nedaří dostatečně udržet stávající zaměstnance. **Odchodovost zaměstnanců, kteří nastoupili v posledních třech letech, je přibližně dvojnásobná ve srovnání se zaměstnanci s delší praxí.** Tento jev poukazuje na to, že úřady mají omezenou schopnost nově přijaté zaměstnance adaptovat, rozvíjet a dlouhodobě motivovat. Tato fluktuace tak dále zvyšuje tlak na personální kapacity a oslabuje schopnost úřadů plánovat a řídit svůj výkon.

Omezené možnosti rozvoje a kariérního růstu

Významným faktorem je i **omezená možnost profesního a kariérního růstu.** Kariérní rozvoj je ve většině případů spojen především s postupem do manažerských pozic, zatímco **odborné kariérní dráhy jsou rozvinuty jen omezeně.** Pouze menší část zaměstnanců vnímá ve své práci reálné příležitosti k rozvoji. Tomu odpovídá i nízké hodnocení dostupnosti vzdělávacích příležitostí a nedostatku času na rozvoj. **Vzdělávání navíc často není systematicky provázáno s potřebami úřadů** ani s požadavky na výkon jednotlivých pracovních rolí. Skutečné vzdělávací potřeby jsou vyhodnocovány jen výjimečně a vzdělávání je realizováno spíše nahodile. To se výrazně projevuje zejména v **nedostatečné přípravě manažerů.**

Formální řízení výkonu a slabá vazba na výsledky

Omezená schopnost řídit výkon zaměstnanců představuje další významný problém. Manažeři často nedisponují potřebnými manažerskými dovednostmi k hodnocení výkonu zaměstnanců. K provádění služebního hodnocení přistupují formalisticky a plošně a nedokáží rozlišit rozdíly ve výkonu jednotlivých zaměstnanců. Samotný systém hodnocení, který je navázán na odměňování, v praxi často není využíván k hodnocení reálného výkonu, ale k dorovnávání platů tak, aby byly konkurenceschopné s trhem práce.

Vysoký podíl zaměstnanců dosahujících nejvyšších hodnoticích stupňů ukazuje, že hodnocení neplní svou řídicí funkci. Navíc se projevují velké rozdíly v hodnocení výkonu mezi jednotlivými úřady. Výsledky práce zaměstnanců nejsou dostatečně propojeny s jejich hodnocením ani s následným rozvojem či odměňováním. Zaměstnanci se slabším výkonem zůstávají v systému bez cílené zpětné vazby nebo podpory ke zlepšení.

Nízká výdělková motivace k výkonu

S tím úzce souvisí i nastavení systému odměňování, které **nedostatečně motivuje k dosahování výsledků**. K motivaci k dosahování výsledků jsou přímo určeny osobní příplatky, které mohou být poskytovány až ve výši platového tarifu v nejvyšším platovém stupni příslušné platové třídy, do které je zaměstnanec zařazen a odměny, případně cílové odměny. **Vzhledem k nedostatečné úrovni platů jsou však tyto složky platu buď zanedbatelné, nebo slouží k dorovnávání nedostatečné výdělkové úrovně nebo jsou poskytovány v důsledku nedostatečné motivace a manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců rovnostářsky bez ohledu na reálnou výkonnost podřízených zaměstnanců.** Rovněž diferenciací platu podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce (zařazením do platové třídy) a obtížnosti pracovních podmínek (zvláštní příplatky, režimové příplatky) je v praxi významně deformována a její účel je omezen.

Problematické je vnímání růstu platového tarifu podle započitatelné praxe. Zamýšlené ocenění postupného narůstání pracovních schopností a pracovní způsobilosti funguje v praxi jako **automat, který nemá s nárůstem kompetencí zaměstnanců nic společného**. Je proto žádoucí, aby se funkce tohoto nástroje posunula od jeho převážně stabilizační úlohy spíše k nástroji ocenění kompetencí zaměstnance.

Reálná výše platu navíc v posledních letech významně poklesla, což dále **snižuje konkurenceschopnost státní správy na trhu práce**. Nízká spokojenost zaměstnanců s odměňováním se promítá do jejich motivace i ochoty ve státní správě dlouhodobě setrvat.

Slabé řízení a omezená role personálních útvarů

Významné limity se projevují také v oblasti řízení a organizace práce. Schopnost úřadů dodávat výsledky je ovlivněna nejen kvalitou jednotlivých zaměstnanců, ale i způsobem jejich vedení. **Manažerské a leadership dovednosti nejsou systematicky rozvíjeny** a řízení lidí není vždy vnímáno jako klíčová součást role manažerů. **Personální útvary** přitom často plní převážně administrativní funkci a **nejsou plně zapojeny jako partneři managementu** při řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců.

Nedostatečné využívání dat při řízení lidských zdrojů

Státní správa mnohdy **nedisponuje uceleným přehledem o svých kapacitách**, jejich struktuře ani o jejich vývoji. Data o zaměstnancích nejsou systematicky využívána pro plánování, řízení ani vyhodnocování dopadů přijatých opatření. Bez relevantních

a srovnatelných dat však nelze efektivně řídit lidské zdroje na úrovni jednotlivých úřadů ani celé státní správy.

Systemový charakter problémů

Uvedené problémy mají společný jmenovatel a nejde o izolované nedostatky jednotlivých oblastí. Jsou důsledkem vnějších vlivů, ale především nastavení systému, který v personálních procesech klade důraz na dodržování pravidel a postupů, a jen omezeně pracuje s odpovědností za výkon a výsledky.

Tento přístup omezuje schopnost systematicky řídit a rozvíjet jak jednotlivé zaměstnance, tak celkové personální kapacity úřadů a dosahování výsledků. Současně snižuje atraktivitu státní správy jako zaměstnavatele.

Přístup k akčnímu plánu a jeho struktura

Akční plán vychází z implementačního modelu, který **kombinuje centrální koordinaci a metodickou podporu s postupným zaváděním opatření v jednotlivých úřadech**. Při tvorbě a zavádění metodických nástrojů, průvodců a doporučených postupů bude kladen důraz na jejich **jednoduchost, uživatelskou přívětivost, využitelnost v praxi a minimalizaci administrativní zátěže**.

Zvolený model **reflektuje rozdíly** v institucionální kapacitě, procesním nastavení a míře připravenosti úřadů, **aniž by rezignoval na potřebu společného rámce** pro koordinaci změny. Tomu je také přizpůsoben harmonogram Akčního plánu. Úkoly, jež zajišťuje koordinační útvar na Úřadu vlády a jejichž cílem je vytvoření společného rámce změny a tvorba základních dokumentů, mají jasně stanovené termíny plnění. V návaznosti na tyto termíny jsou stanoveny termíny zahájení realizace úkolů samotnými úřady, jejichž plnění je v kompetenci personálních útvarů a manažerů úřadů. Na rozdíl od úkolů koordinačního útvaru konečné termíny plnění úkolů jednotlivými úřady jsou otevřené, aby tempo jejich realizace bylo možno přizpůsobit kapacitám a výchozím podmínkám jednotlivých úřadů.

Změna je nastavena jako řízený proces, který umožňuje průběžné vyhodnocování, učení a korekci postupu v decentralizovaném systému.

Akční plán rozvoje lidských zdrojů reaguje na problémy identifikované v předchozí kapitole a zaměřuje se na ty **oblasti, které je možné řešit v horizontu let 2026 - 2029** a které mají současně **největší potenciál** pozitivně ovlivnit fungování státní správy.

Akční plán představuje ucelený a praktický postup, který propojuje vizi změny s konkrétními kroky její realizace.

Ukazuje, jak proměnit řízení lidských zdrojů v propojený a funkční systém, který umožní zajišťovat potřebné personální kapacity, rozvíjet zaměstnance a posilovat výkon úřadů při plnění agend, realizaci politik a poskytování služeb občanům.

Návrhy opatření se inspiroují zahraniční praxí a doporučeními OECD a Evropské komise[5] a zároveň doporučeními odborníků na řízení lidských zdrojů ze soukromého sektoru v České republice.

Navrhovaná opatření v oblasti nábory a rozvoje byla ověřena v rámci pilotních projektů. Existuje proto jasná představa, jakým způsobem lze opatření v podmínkách úřadů realizovat. Akční plán je navržen ve struktuře čtyř vzájemně provázaných pilířů, ve kterých se změny v oblasti řízení lidských zdrojů promítají do praxe. Pro každý pilíř je popsán cílový stav a jsou definována konkrétní opatření. U každého opatření je stanoveno, kdo je odpovědný za jeho realizaci, v jakém termínu má být splněno nebo zahájena realizace a jak bude sledováno jeho naplňování prostřednictvím souboru kvantitativních i kvalitativních indikátorů, které umožňují vyhodnotit, zda dochází k reálné změně.

Závěrečná část Akčního plánu stanoví harmonogram implementace a způsob průběžného vyhodnocování, aby bylo možné sledovat pokrok a v případě potřeby upravovat další postup.

Co je naší vizí?



Státní správa jako moderní a atraktivní zaměstnavatel, který dokáže přitahovat, rozvíjet a udržet kvalifikované a motivované zaměstnance a současně systematicky řídit jejich výkon

Tato vize zachovává **základní principy** státní služby - profesionalitu, stabilitu, transparentnost, efektivitu a politickou nestrannost - ale rozvíjí je do **podmínek moderního státu**. Přenáší je do praxe tak, aby bylo možné pružněji reagovat na změny, lépe plánovat kapacity, více pracovat s daty a důsledněji vyžadovat odpovědnost za výsledky.

Profesionalita

Dynamický, udržitelný a celostní přístup k výkonu práce, v němž se spojuje vysoká odbornost s měkkými kompetencemi, etickým jednáním a pevným hodnotovým ukotvením ve veřejném zájmu. Neznamena jen formální kvalifikaci, ale průběžně řízený rozvoj kompetencí napříč celým zaměstnaneckým životním cyklem. Profesionální výkon znamená schopnost spolupracovat napříč státní správou, pracovat s daty, flexibilně reagovat na komplexní výzvy a budovat důvěru občanů ve stát prostřednictvím transparentního, efektivního, nestranného a na výsledky orientovaného výkonu.

Stabilita

Kontinuita výkonu státní správy založená na uchování institucionální paměti, na schopnosti reagovat na měnící se podmínky a naplňovat dlouhodobé strategie státu. Neznamena setrvání jednotlivých zaměstnanců na jednom pracovním místě. Je zajišťována uchováváním a předáváním know-how prostřednictvím personální kontinuity, mobilitou zaměstnanců a otevřeným nábojem nových odborníků v souladu s potřebami úřadů.

Efektivita

Nejen hospodárné nakládání s veřejnými prostředky, ale i řízení výkonu pomocí motivujícího systému ohodnocení, využívání dat pro rozhodování a propojení individuálního výkonu zaměstnanců s výsledky úřadů.

Transparentnost

Předpoklad důvěryhodnosti. Není založena na prostém dodržování procedurálních pravidel ukotvených v zákoně, ale na personálních procesech vycházejících z reálných, daty podložených potřeb úřadů. Její součástí je srozumitelnost a otevřenost, zajišťovaná otevřenými výběrovými řízeními a jasně nastavenými pravidly náboru, hodnocení a odměňování. Srozumitelné a transparentně komunikované personální procesy posilují důvěru v jejich nestrannost, profesionalitu a předvídatelnost.

Politická nestrannost

Za její základ je považován nábor a hodnocení zaměstnanců opřené o skutečné předpoklady pro výkon práce. Srozumitelná a sdílená kritéria, respektive společný referenční rámec pro hodnocení, představují důležitou záruku proti svévolným politickým zásahům do personálního řízení úřadů. Umožňuje, aby při personálním rozhodování převažovala kritéria výkonu, plnění cílů a kompetentnosti, nikoliv osobní vztahy či aktuální politický kontext. Takto nastavený systém náboru i kariérního postupu posiluje prostor pro nestranný výkon práce pro stát a zvyšuje odolnost vůči případným politickým tlakům.

Kam chceme dospět?

Základní změnou je přechod k řízení, které vychází ze schopnosti zaměstnanců plnit své úkoly a přispívat k výsledkům úřadu. Tato schopnost je vymezena prostřednictvím kompetencí.



Kompetence představují souhrn znalostí, dovedností a chování, které zaměstnanec uplatňuje při výkonu práce. Umožňují převést požadavky na výkon do konkrétní a srozumitelné podoby.

Na tomto základě jsou **jasně definovány požadavky** na jednotlivá pracovní místa. Je zřejmé, co se od zaměstnanců očekává, jaký výkon mají podávat a jaké schopnosti k tomu potřebují. Tím vzniká **přímá vazba mezi výkonem práce a předpoklady pro jeho dosahování**.

Řízení lidských zdrojů je **systematicky opřeno o data**. Státní správa má přehled o tom, jakými kapacitami disponuje, jaké kompetence jí chybí a kde je potřeba je posilovat. Na základě těchto informací je schopna plánovat své potřeby, cíleně rozvíjet zaměstnance a pružně reagovat na nové úkoly a změny prostředí.

Tento přístup se promítá do celého životního cyklu zaměstnance. **Nábor, adaptace, hodnocení, rozvoj i odměňování na sebe navazují a vycházejí z požadavků na výkon**. Výběr zaměstnanců je založen na schopnosti naplňovat požadavky daného místa, hodnocení poskytuje reálnou zpětnou vazbu k výkonu, rozvoj je cílený a odpovídá potřebám úřadu i zaměstnance a odměňování zohledňuje skutečný výkon a míru odpovědnosti.

Státní správa je současně **otevřenější a prostupnější**. Požadavky na pracovní místa jsou srozumitelné i mimo prostředí státní správy, což usnadňuje vstup odborníků z trhu práce i mobilitu zaměstnanců mezi jednotlivými úřady. **Tím se přirozeně posilují kapacity, přicházejí nové zkušenosti a zvyšuje se atraktivita práce pro stát**.

Klíčovou roli v tomto systému **mají manažeři**. Řízení lidí a jejich výkonu je nedílnou součástí jejich odpovědnosti. Manažeři aktivně pracují s výkonem zaměstnanců, poskytují jim zpětnou vazbu a podporují jejich rozvoj. **Personální útvary** tuto roli doplňují a posilují. Nevystupují pouze jako administrativní podpora, ale jako **partneři managementu**, kteří poskytují nástroje, metodickou podporu a data pro řízení lidí a úřadů.

Koordinaci řízení lidských zdrojů zajišťuje sekce pro státní službu Úřadu vlády (dále jen Úřad vlády) či jiný odborný útvar, do kterého bude transformována v souvislosti s přijetím nové právní úpravy postavení státních zaměstnanců. Úřad vlády na základě dat navrhuje společná opatření a postupy tam, kde to dává smysl, a tím přispívá ke zvyšování efektivity fungování státní správy.

Ve výsledku je státní správa řízena jako moderní organizace, která systematicky pracuje s výkonem, kompetencemi a daty a je schopna dlouhodobě zajišťovat kapacity potřebné pro plnění svých funkcí.

Jak na změnu

Nástroj změny: Kompetenční rámec Moderní úřednictvo

Čtyři pilíře změny

Pilíř 1 Přitahujeme zaměstnance, které stát skutečně potřebuje

Pilíř 2 Investujeme do lidí tam, kde to dává smysl

Pilíř 3 Silněji odměňujeme pracovní výkon

Pilíř 4 Personální útvar jako partner vedení, které rozhoduje na základě dat

Dospět k cílovému stavu vyžaduje změnu přístupu k řízení lidských zdrojů jako celku.

Cílem této změny je propojit jednotlivé personální procesy, kdy nábor, adaptace, hodnocení, rozvoj i odměňování na sebe navazují a společně podporují výkon zaměstnanců i fungování úřadů.

Navrhovaná změna představuje posun:

od řízení založeného převážně na formálních pravidlech a procesech

k řízení zaměřenému na výsledky a výkon

od odděleného řízení náboru, hodnocení, rozvoje a odměňování

k jejich vzájemnému propojení podle předem stanovených požadavků

od převážně administrativní podoby výkonu personálních agend

k aktivnímu řízení lidských zdrojů jako klíčové oblasti fungování úřadu

od vnímání vedení lidí jako doplňkové činnosti manažerů

k jejich systematickému řízení jako jedné z hlavních odpovědností manažerů

Aby se změna skutečně promítla do praxe, bude její naplňování průběžně sledováno a vyhodnocováno, s jasnou odpovědností za výsledky a důsledným uplatňováním nápravných opatření v případě neplnění.

Nástroj změny: Kompetenční rámec Moderní úřednictvo

Nástrojem změny je Kompetenční rámec „Moderní úřednictvo“^[6] (dále Kompetenční rámec), který podporuje jednotné řízení lidských zdrojů ve státní správě. Tento rámec stanovuje minimální požadované kompetence zaměstnanců a stává se součástí vymezení požadavků na pracovní místa i řízení jednotlivých personálních procesů.

Kompetenční rámec je tvořen **dvěma vzájemně provázanými složkami**.

Odbornost

vymezuje odborné kompetence, tedy znalosti a dovednosti potřebné pro výkon konkrétní agendy. Je definována podle charakteru jednotlivých oblastí státní správy a představuje základ odborné kvality výkonu v daném oboru.

Je specifická pro jednotlivá místa.

Průřezové kompetence

představují soubor klíčových schopností, které jsou společné pro všechny zaměstnance státní správy bez ohledu na jejich odborné zaměření nebo konkrétní agendu. Na rozdíl od odbornosti, která je specifická pro jednotlivé oblasti, jsou průřezové kompetence jednotné napříč státní správou. Vytvářejí společný standard, který umožňuje srozumitelně definovat očekávání od zaměstnanců.

Jsou popsány prostřednictvím konkrétních projevů chování, které umožňují jejich praktické využití při výběru zaměstnanců, jejich hodnocení i cíleném rozvoji.

Teprve propojení odbornosti a průřezových kompetencí umožňuje dosahovat požadovaných výsledků.

Průřezové kompetence a jejich praktický význam

Kompetenční rámec vymezuje **pět průřezových kompetencí**, které představují společný základ výkonu napříč státní správou.

Strategie a leadership zahrnuje schopnost určovat směr, stanovovat priority, rozhodovat a nést odpovědnost za výsledky, včetně vedení lidí (v jednotlivých stupních řízení).

Proklientský přístup vyjadřuje orientaci na potřeby občanů a kvalitu služeb, včetně schopnosti vnímat dopady vykonávané činnosti.



Změny a inovace představují schopnost reagovat na nové požadavky, zlepšovat postupy a zavádět nová řešení.

Komunikace zahrnuje schopnost srozumitelně sdílet informace, vysvětlovat rozhodnutí a podporovat porozumění.

Spolupráce a diverzita vyjadřuje schopnost spolupracovat napříč útvary a institucemi a využívat různé perspektivy a zkušenosti.

Podrobný popis projevů chování v rámci jednotlivých kompetencí je uveden v *Příloze 1*.

Každá z šesti kompetencí Kompetenčního rámce je definována pro tři úrovně - **strategickou, taktickou a operativní**. Tímto způsobem je zajištěna relevance Kompetenčního rámce pro různé stupně/úrovně řízení úřadů.

Strategická úroveň

definuje kompetence nezbytné pro vrcholové vedení a strategické rozhodování středního managementu. Typicky tato úroveň zahrnuje místa státních tajemníků, vrchních ředitelů sekcí a ředitelů odborů.

Taktická úroveň

identifikuje kompetence potřebné pro nižší management a koordinaci činností. Tuto úroveň v kompetenčním rámci reprezentují místa vedoucích oddělení.

Operativní úroveň

identifikuje kompetence důležité pro každodenní operativní činnosti a úkony zaměstnanců. Jedná se o místa řadových zaměstnanců.

Kompetenční rámec **propojuje klíčové fáze životního cyklu zaměstnance:**

Fáze náboru

Požadavky na pracovní místa jsou nově definovány zejména **prostřednictvím kompetencí**, nikoliv pouze formálních předpokladů a znalostí. Inzerce pracovních míst i zadání výběrových řízení vychází z jasně popsaných očekávání na výkon a odpovídajících kompetencí.

Výběrová řízení jsou zaměřena na **ověření skutečných kompetencí** uchazečů. To zahrnuje zejména využívání strukturovaných rozhovorů a kladení behaviorálních otázek, modelových situací a dalších nástrojů, které umožňují posoudit, jak uchazeč jedná v typických pracovních situacích. Výsledkem je výběr zaměstnanců, kteří mají reálné předpoklady (nejen odborné znalosti) pro výkon dané role.

Fáze adaptace

Proces adaptace navazuje na kompetenční požadavky stanovené při náboru. Noví zaměstnanci jsou **systematicky seznamováni s očekávaným výkonem**, požadovanými **kompetencemi** a způsobem jejich hodnocení.

Adaptace by měla podpořit co nejrychlejší **dosažení požadované úrovně výkonu**. Zaměstnanec získává průběžnou zpětnou vazbu a podporu při rozvoji klíčových kompetencí, které jsou pro dané místo nezbytné.

Fáze hodnocení

Kompetence jsou hodnoceny na základě **konkrétních projevů chování** v porovnání s předem definovanými minimálními projevy chování v rámci jednotlivých kompetencí. Tento přístup umožňuje **objektivnější a srovnatelnější** hodnocení a poskytuje **reálný obraz** o silných a slabých stránkách zaměstnance i oblastech pro rozvoj.

Fáze rozvoje

Rozvoj zaměstnanců je přímo navázán na **výsledky hodnocení** a identifikované kompetenční **potřeby**. Obsah a forma rozvojových aktivit jsou plánovány cíleně tak, aby vedly k posílení konkrétních kompetencí potřebných pro výkon práce.

Dochází tak k **cílenému a systematickému rozvoji**, který reaguje na potřeby zaměstnance i úřadu. Rozvoj zahrnuje nejen formální vzdělávání, ale i další formy rozvoje jako je mentoring, sdílení zkušeností nebo zapojení do projektů apod.

Obrázek: Kompetenční rámec “Moderní úřednictvo”



Kariérní postup

Kompetenční rámec vytváří předpoklady pro řízení kariérního rozvoje a efektivní využití kapacit napříč státní správou.

Kariérní postup je nově založen na **schopnosti zaměstnance dosahovat vyšší úrovně kompetencí a výkonu**, nikoliv pouze na délce praxe nebo formálním postupu. Tento přístup umožňuje **rozvoj jak manažerské, tak odborné kariéry**. Zaměstnanci mohou postupovat nejen do vedoucích pozic, ale i v rámci odborných rolí, pokud prokazují odpovídající kompetence.

Takto se jednotlivé personální procesy přestávají řídit odděleně a začínají fungovat jako jeden propojený systém, a to nejen v rámci jednoho úřadu.

Podrobnější využití Kompetenčního rámce je součástí konkrétních opatření v rámci jednotlivých pílířů.

Čtyři pilíře změny

Modernizace systému řízení lidských zdrojů ve státní správě je **dlouhodobý proces**, který zahrnuje širokou škálu možných opatření. Akční plán je vystavěn na čtyřech pilířích změny, které určují **hlavní směr** pro naplnění celkové vize a dosažení cílového stavu.

Vize a cílový stav

Pilíř 1: Nábor

Přitahujeme zaměstnance, které stát skutečně potřebuje

Pilíř 2: Rozvoj

Investujeme do lidí tam, kde to dává smysl

Pilíř 3: Odměňování

Silněji odměňujeme pracovní výkon

Pilíř 4: Posílení role personálních útvarů

Personální útvary jako partner vedení pro strategický rozvoj, které rozhoduje na základě dat

Kompetenční rámec

Společným jmenovatelem pilířů je jejich vazba na kompetence, tedy na to, jaká očekávání jsou spojena s výkonem zaměstnanců.

Pilíř 1 Přitahujeme zaměstnance, které stát skutečně potřebuje

Výchozí stav

Státní správa se potýká s oslabující schopností získávat a udržet nové talenty i zkušené odborníky zvenčí. Tento problém se projevuje stárnutím úřednické populace, nízkou atraktivitou práce pro stát a častějšími odchody nově příchozích zaměstnanců v posledních letech.



Data z analýz nábory ukazují na omezený příchod uchazečů mimo státní správu. Volná místa jsou inzerována v rozdílné kvalitě – požadavky na volná místa jsou formulovány často nesrozumitelně. Výběrová řízení se často zaměřují spíše na splnění formálních předpokladů a ověření znalostí než na posouzení reálných kompetencí uchazečů. Manažerské kompetence jsou v rámci výběrových řízení posuzovány spíše výjimečně.

Cílový stav

Uchazeči o práci pro stát se orientují v nabídce pracovních míst rychle a bez bariér.

Požadavky na pracovní místa jsou formulovány jednotně a srozumitelně pro uchazeče zevnitř systému státní správy, ale i mimo ni.

Výběrová řízení jsou nastavena tak, aby ověřovala skutečné předpoklady pro výkon práce a umožňovala identifikovat vhodné uchazeče a talenty i mimo prostředí státní správy.

Důsledně se dbá na profesionalitu výběrového řízení a pozitivní zkušenost uchazečů s celým výběrovým procesem.

Opatření

P 1.1 Zajištění provozu a rozvoje kariérního portálu státní správy a technického řešení pro zveřejňování volných pracovních míst ve státní správě

Kariérní portál soustřeďuje **všechna volná pracovní místa** na úřadech na jednom místě, zavádí **standardizovaný popis** volných míst (včetně informace o platu), jednoduché a uživatelsky přívětivé **vyhledávání** volných míst a umožňuje podání přihlášky přes jednotný on-line formulář.

Součástí je i průběžná údržba a rozvoj systému a jeho přizpůsobení nové právní úpravě.

Opatření navazuje na dosavadní kariérní prezentaci státu jako zaměstnavatele pod značkou "Pracuj pro stát" a reaguje na připravovanou změnu právní úpravy postavení státních zaměstnanců, která ruší informační systém o státní službě.

V rámci realizace opatření Úřad vlády zajistí nové a dlouhodobě udržitelné technické řešení inzerce a administrace všech volných pracovních míst v úřadech.

Opatření přispívá k odstraňování bariér vstupu pro externí uchazeče, ke zvýšení transparentnosti a srozumitelnosti pracovních nabídek a zlepšuje zkušenost uchazečů. Zvyšuje tak šance přilákat širší okruh uchazečů, což je klíčové v kontextu nízkého počtu uchazečů na některá místa ve státní správě. Pro zajištění účinnosti tohoto opatření bude Úřad vlády průběžně zajišťovat propagaci kariérního portálu.

Úkol: Vytvoření nového technického řešení inzerce a administrace všech volných pracovních míst na úřadech na kariérním portálu

Odpovědnost	Úřad vlády
Spolupracuje	Digitální a informační agentura
Termín	od IX 2027 ^[7]

P 1.2 Zajištění aktivní prezentace pracovních příležitostí

Opatření směřuje k systematické, srozumitelné a jednotné prezentaci státní správy jako zaměstnavatele napříč komunikačními kanály i na kariérních akcích, s cílem oslovit široké spektrum cílových skupin. Pozornost bude věnována diverzifikaci způsobů

komunikace vůči různým cílovým skupinám.

Součástí bude metodická a organizační podpora úřadů ze strany Úřadu vlády při jejich vystupování navenek, využívání sdílených materiálů a jednotné značky zaměstnavatele i aktivní oslovování

cílových skupin na akcích typu career days a v dalších relevantních formátech.

Prezentace bude založena na komunikaci obsahu práce pro stát a popisu požadovaných kompetencí, aby uchazeči lépe rozuměli nárokům na jednotlivá místa, jejich pracovní náplni i nabízeným platovým podmínkám.

Opatření přispěje ke zvýšení atraktivity práce pro státní správu, posílí srozumitelnost její pracovní nabídky a zlepší schopnost úřadů cíleně oslovovat uchazeče, které státní správa skutečně potřebuje. Zároveň bude posíleno aktivní oslovování uchazečů oproti současné praxi, kdy úřady spíše pasivně spoléhají na jejich příchod.

Úkol: Zajištění prezentace úřadů na kariérních akcích

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Úřad vlády
Termín	Průběžně – dle termínů kariérních akcí

Úkol: Využívání vhodných komunikačních kanálů pro oslovení cílových skupin

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Útvary odpovědné za komunikaci
Termín	Průběžně

Úkol: Zajištění metodické a organizační podpory úřadům pro společnou prezentaci práce pro stát

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	Průběžně

P 1.3 Definování požadavků na místa a uchazeče v inzerátech podle Kompetenčního rámce

Zavádí se jednotný postup definice požadavků na obsazované místo a na uchazeče před vyhlášením výběrového řízení, který metodicky vede Úřad vlády.

Opatření směřuje k využívání jednotného doporučení pro definování požadavků na obsazovaná místa i na uchazeče o ně,

kteří bude součástí zadávání inzerátu na kariérní portál. Každé místo bude před zahájením výběrového řízení popsáno mj. s využitím kompetencí z Kompetenčního rámce, včetně odborných požadavků, které jsou definovány v návaznosti na vykonávané činnosti. Při přípravě výběrového řízení spolupracuje personální

útvár s manažerem, v jehož útvaru se volné místo obsazuje. Manažer definuje požadavky pro obsazované místo i požadavky na vhodného uchazeče s metodickou podporou personálního útvaru.

Opatření reaguje na současný stav, kdy jsou volná místa často definována formalisticky a nesrozumitelně. Řešením je jasné vymezení toho, koho úřad na dané místo skutečně hledá.

Úkol: Zajištění metodické podpory při definování požadavků na místa a požadavků na uchazeče, vč. poskytnutí jednotného doporučení

Odpovědnost | Úřad vlády
Termín | od I 2027

Úkol: Definování požadavků a kompetencí pro všechna inzerovaná místa v souladu s doporučením

Odpovědnost | Personální útvary - soulad s doporučením a metodická integrita
Spolupracuje | Manažeři - věcný obsah požadavků
Termín | Od IX 2027^[8]

P 1.4 Vytvoření Průvodce pro realizaci výběrových řízení

Opatření spočívá ve vytvoření *Průvodce pro realizaci výběrových řízení*, který poskytne metodickou oporu personálním útvarům, manažerům i členům výběrových komisí a přispěje ke sjednocení postupu napříč úřady. *Průvodce* bude obsahovat doporučené kroky pro celý proces výběrového řízení od definování požadavků na volné místo, přes zadání inzerátu až po vhodné postupy vedení pohovoru s uchazeči a stanovení kritérií jejich výběru.

Současně nabídne podporu pro konzistentní a transparentní hodnocení uchazečů a doporučené postupy a příklady dobré praxe, které mají omezit formalismus, posílit kvalitu výběrových řízení a přispět k lepší zkušenosti uchazečů.

Úkol: Vytvoření Průvodce pro realizaci výběrových řízení

Odpovědnost | Úřad vlády
Termín | od XII 2026

P 1.5 Sjednocení způsobu informování o platu

Opatření spočívá v zavedení jednotného a srozumitelného způsobu komunikace odměňování v inzerátech tak, aby uchazeči již při prvním kontaktu s nabídkou získali realistickou představu o platových podmínkách daného místa. Inzeráty budou jednotně uvádět reálné platové rozpětí. Cílem je zvýšit transparentnost a důvěryhodnost pracovních nabídek, omezit nejasnosti spojené s výkladem platových podmínek a posílit zájem uchazečů o práci ve státní správě.

Úřad vlády v souladu se zásadami transparentního odměňování stanovenými Ministerstvem práce a sociálních věcí připraví metodický návod pro informování o platu v rámci *Průvodce pro realizaci výběrových řízení*. Cílem není garantovat každému uchazeči konkrétní výši platu již v okamžiku zveřejnění inzerátu, ale transparentně sdělit realistické rozpětí, ve kterém se bude plat po individuálním posouzení relevantních skutečností pohybovat.

Úkol: Zajištění, že všechna inzerovaná místa mají jednotnou, reálnou a srozumitelnou informaci o platu

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Úřad vlády
Termín	od IX 2027

P 1.6 Zajištění ověřování kompetencí uchazečů v průběhu výběrového řízení

Opatření směřuje k zavedení systematického ověřování předpokladů uchazečů pro výkon práce na daném místě. Výběrová komise se soustředí na posouzení nejen znalostí a praxe v oborech, které jsou na daném místě vykonávány, ale šířeji na celkové kompetence a předpoklady pro výkon práce. V případě výběrových řízení na manažerská místa je vždy potřeba ověřit i kompetence a předpoklady pro řízení zaměstnanců a svěřené agendy.

Podmínkou pro ověření kompetencí je předem daný popis požadavků, který je již součástí inzerátu na obsazované volné místo a předem stanovená kritéria pro vhodné uchazeče na obsazované místo.

Personální útvary budou ve spolupráci s manažery vycházet z kompetencí stanovených Kompetenčním rámcem pro příslušnou úroveň řízení a obsazované místo a na tomto základě navrhnout vhodné způsoby jejich ověřování, například prostřednictvím behaviorálních otázek nebo praktických úloh.

Pro zajištění kvality tohoto postupu bude odpovídajícím způsobem nastaveno složení výběrových komisí. Jejich součástí bude u výběrových řízení na místa manažerů vždy personalista. Manažer, v jehož útvaru je volné místo obsazováno, se bude účastnit výběrového řízení vždy, pokud je to možné.

Personální útvary svojí metodickou podporou zajistí, aby členové komisí byli schopni pracovat s kompetenčním hodnocením.

Opatření má pomoci zvýšit kvalitu přijímaných uchazečů, transparentnost a srovnatelnost výběrových řízení, omezit formalismus a podpořit otevřenější nábor, který umožní lépe identifikovat vhodné talenty a uchazeče i mimo státní správu.

Úkol: Zajištění metodické podpory členům výběrových komisí v používání Kompetenčního rámce, včetně využití *Průvodce pro realizaci výběrových řízení*

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Úřad vlády
Termín	od IV 2027

Úkol: Zajištění výběrových řízení založených na ověřování kompetencí uchazečů

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Manažeři
Termín	od IV 2027

Úkol: Zajištění vyhodnocení kompetencí požadovaných pro obsazované místo v rámci výběrového řízení

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Výběrové komise
Termín	od IV 2027

P 1.7 Zavedení koordinovaného systému stáží a studentských praxí

Opatření směřuje k zavedení systému stáží ve státní správě jako jednotného rámce, který umožňuje stáže plánovat, řídit a průběžně zlepšovat - nejen jako rozvojovou zkušenost pro stážisty, ale hlavně jako cílený náborový kanál a „zásobník talentů“ pro úřady. Stáže mají potenciál přilákat do úřadů již ověřené uchazeče, posílit reputaci zaměstnavatele a poskytnout nové pohledy či nápady na zlepšení práce a procesů.

Aby měl systém stáží reálný dopad pro nábor, stojí na jasných rolích, realistickém plánování kapacit a standardizované administraci a organizaci stáží. Součástí je také pravidelné vyhodnocování výsledků a využití zjištění pro další zlepšování systému.

Úřad vlády bude systémem podporovat koordinaci a metodickou podporou. Vytvoří jednoduchou centrální burzu stáží v rámci kariérního portálu, kde se soustředí aktuální nabídky. Dále poskytne doporučené postupy,

vzorové dokumenty a jednotné principy v podobě *Průvodce systémem stáží a studentských praxí*. Tím se sníží bariéry pro úřady a zvýší srovnatelná kvalita stáží napříč státní správou.

Personální útvary zajistí podporu pro zavedení jednotného systému stáží a studentských praxí prostřednictvím aktivního využívání *Průvodce*.

Opatření má pomoci zvýšit atraktivitu státní správy pro studenty, absolventy a další cílové skupiny (např. lidé měnící kariéru) a posílit systematické využívání stáží jako nástroje náboru a dlouhodobého personálního rozvoje. Nejde o plošné ukládání povinnosti realizovat stáže bez ohledu na možnosti jednotlivých úřadů, cílem opatření je vytvořit rámec, který úřadům stáže usnadní.

Úkol: Vytvoření *Průvodce systémem stáží a studentských praxí*

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	od XII 2026

Úkol: Vytvoření burzy stáží v rámci kariérního portálu Pracuj pro stát

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	od I 2027

Úkol: Zajištění podpory implementace systému stáží a studentských praxí

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Úřad vlády
Termín	od I 2027

Indikátory

Průměrný počet uchazečů na jedno obsazované místo

Vazba na opatření	P 1.1, P 1.2
Proč	Souhrnný test atraktivity obsazovaného místa

Podíl výběrových řízení, z nichž vzešel alespoň jeden úspěšný uchazeč, který přijal nabídku

Vazba na opatření	P 1.1, P 1.2, P 1.3
Proč	Hodnotí se schopnost obsazovat volná místa

Podíl inzerátů, které mají definované požadavky dle Kompetenčního rámce

Vazba na opatření	P 1.3
Proč	Ukazuje, zda se Kompetenční rámec skutečně propisuje do popisu míst

Vytvořený Průvodce pro realizaci výběrových řízení

Vazba na opatření	P 1.4
Proč	Nástroj pro reálné využívání Kompetenčního rámce ve výběrových řízeních

Podíl inzerátů, které obsahují informace o platu ve stanovené struktuře

Vazba na opatření	P 1.5
Proč	Ukazuje, zda se požadavky na komunikaci platu skutečně propisují do popisu míst

Podíl výběrových řízení, ve kterých bylo provedeno strukturované hodnocení uchazečů podle předem stanovených kritérií

Vazba na opatření	P 1.4, P 1.6
Proč	Sleduje, zda výběrová řízení skutečně hodnotí schopnosti uchazečů na základě předem definovaných kompetencí a srovnatelných kritérií

Návštěvnost kariérního portálu

Vazba na opatření	P 1.1, P 1.2
Proč	Nástroj pro sledování návštěvnosti a vyhledávání pracovních nabídek i přihlašování do výběrového řízení, místo pro jednotnou prezentaci nabídek

Hodnocení uživatelské přívětivosti kariérního portálu státní správy

Vazba na opatření	P 1.1, P 1.2
Proč	Sleduje, zda je kariérní portál pro uchazeče srozumitelný, přehledný a umožňuje snadnou orientaci a podání přihlášky. Odráží skutečné bariéry vstupu do výběrového řízení a doplňuje kvantitativní ukazatele (např. počet uchazečů) o kvalitativní pohled uživatele.

Vytvořený Průvodce systémem stáží a studentských praxí

Vazba na opatření	P 1.7
Proč	Nástroj pro systematické uchopení a jednotný standard pro stáže a studentské praxe v úřadech, který zvyšuje atraktivitu státní správy mezi mladými lidmi.

Pilíř 2 Investujeme do lidí tam, kde to dává smysl

Výchozí stav



Výdaje na rozvoj zaměstnanců nejsou systematicky řízeny ani není vyhodnocován jejich dopad na výkon a rozvoj kompetencí. Rozvojové aktivity nevycházejí ze systematického vyhodnocování kompetencí zaměstnanců a nejsou pevně provázány se skutečnými potřebami úřadů, ani jednotlivých zaměstnanců. Současně zaměstnanci nemají vždy dostatek cílených příležitostí a dostatek časového prostoru k rozvoji. Využívané formy vzdělávání ne vždy odpovídají charakteru rozvíjených dovedností. Tyto nedostatky se zvláště výrazně projevují v oblasti přípravy manažerů.

Cílový stav

- Rozvoj zaměstnanců je cílený a vychází z vyhodnocování jejich kompetencí podle Kompetenčního rámce a zohledňuje potřeby úřadů a priority vlády.
- Je stanoven a zajištěn základ manažerských dovedností potřebných pro řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců, včetně jejich kontinuálního rozvoje.

Opatření

P 2.1 Využití Kompetenčního rámce pro cílený rozvoj zaměstnanců a hodnocení kompetencí zaměstnanců

Opatření spočívá v systematickém využití Kompetenčního rámce pro plánování a realizaci rozvoje zaměstnanců tak, aby vzdělávání nesloužilo jako plošně poskytovaný benefit, ale jako cílený nástroj doplňování a rozvoje kompetencí potřebných pro výkon konkrétních rolí a agend. Tímto přístupem by mělo dojít k posílení rozvoje i tam, kde dosud chybí. Personální útvary a manažeři budou na základě Kompetenčního rámce průběžně vyhodnocovat rozvojové potřeby zaměstnanců, určovat priority rozvoje ve vazbě na stanovené požadavky, potřeby úřadu i priority vlády a podle toho směřovat vzdělávací a rozvojové aktivity.

Rozvoj zaměstnanců bude více navázán na skutečné kompetenční potřeby, na měnící se požadavky výkonu státní správy i na potřebu pružně reagovat na společenský a technologický vývoj.

Součástí opatření bude zavedení povinného rozvoje manažerů. Rozvoj manažerů se stane standardní součástí personální práce s cílem zajistit napříč úřady srovnatelnou úroveň klíčových manažerských kompetencí.

Personální útvary a nadřízení manažeři budou na základě Kompetenčního rámce identifikovat rozvojové potřeby manažerů, plánovat odpovídající rozvojové aktivity a sledovat, zda dochází k posilování schopností nezbytných pro vedení lidí, řízení výkonu, naplňování cílů úřadu i schopnosti reagovat na priority vlády a měnící se požadavky na fungování státní správy.

Opatření má přispět k tomu, aby se součástí práce manažerů stala také práce se zaměstnanci - jejich rozvojem, poskytováním zpětné vazby, práce s osobní odpovědností a výkonem a vytváření pracovních podmínek pro kvalitní plnění agend.

Základní rámec rozvoje zaměstnanců a povinného rozvoje manažerů podle Kompetenčního rámce bude zpracován Úřadem vlády ve formě materiálu pro jednání vlády.

Opatření má přispět k tomu, aby plnění cílů úřadů nebylo omezováno nedostatkem potřebných znalostí, dovedností a schopností a aby se rozvoj lidských zdrojů stal vědomě řízenou součástí personální práce, nikoli souborem izolovaných vzdělávacích aktivit.

Úkol: Zajištění metodické podpory pro aplikaci Kompetenčního rámce v hodnocení kompetencí a plánování rozvoje zaměstnanců

Odpovědnost
Termín

Úřad vlády
od I 2028

Úkol: Předložení Rámcových pravidel k rozvoji zaměstnanců a manažerů vládě

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	od XII 2027

Úkol: Zajištění vyhodnocování kompetencí a rozvojových potřeb zaměstnanců a manažerů

Odpovědnost	Manažeři
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	od III 2028 průběžně

Úkol: Vytvoření rozvojových plánů zaměstnanců a manažerů dle vyhodnocení kompetencí

Odpovědnost	Manažeři
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	od IX 2028 pravidelně

Úkol: Zajištění a realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit v souladu s plány

Odpovědnost	Personální útvary
Termín	od I 2029 průběžně

Úkol: Pravidelné vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit a aktualizace rozvojových plánů

Odpovědnost	Manažeři
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	od IV 2029 pravidelně

P 2.2 Vytvoření *Průvodce pro řízení rozvoje zaměstnanců*

Opatření spočívá ve vytvoření *Průvodce pro řízení rozvoje zaměstnanců*, který poskytne metodickou oporu manažerům a personálním útvarům a přispěje ke sjednocení přístupu k rozvoji napříč úřady a doporučí postupy při realizaci vzdělávání a doplní rámcová pravidla pro rozvoj zaměstnanců a manažerů úřadů (viz opatření P 2.3).

Průvodce bude popisovat doporučené postupy, jak na základě Kompetenčního rámce identifikovat rozvojové potřeby zaměstnanců, převádět je do konkrétních rozvojových cílů a plánů, volit vhodné rozvojové aktivity a vyhodnocovat jejich přínos pro výkon.

Současně nabídne podporu pro vedení strukturovaných rozhovorů o rozvoji, práci se sebehodnocením a zpětnou vazbou a doporučí postupy pro plánování a vyhodnocování rozvoje. Cílem je omezit formální a nahodilé pojetí vzdělávání, posílit jeho vazbu na kompetence a výkon a podpořit systematický rozvoj zaměstnanců i manažerů.

Postupy doporučené v *Průvodci* budou nastaveny tak, aby byly srozumitelné, prakticky využitelné a administrativně přiměřené.

Opatření reaguje na současný stav, kdy jsou rozvojové aktivity často realizovány bez vazby na skutečné potřeby výkonu a evaluace vzdělávání.

Úkol: Vytvoření Průvodce pro řízení rozvoje zaměstnanců

Odpovědnost	Úřad vlády
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	XII 2027

P 2.3 Zpracování rámcových obsahů rozvoje průřezových kompetencí podle Kompetenčního rámce

Opatření spočívá ve zpracování rámcových obsahů rozvoje průřezových kompetencí podle Kompetenčního rámce, které budou vytvářeny na centrální úrovni Úřadem vlády jako společná metodická opora pro úřady.

Rámcové obsahy budou tvořit jednotný základ pro rozvoj kompetencí, které jsou potřebné napříč úřady. Budou sloužit jako společné vodítko pro personální útvary

a manažery při plánování rozvojových aktivit a nastavování minimálního standardu rozvoje v této oblasti.

Úřady budou mít rámcové obsahy k dispozici. Opatření má přispět k větší konzistenci, kvalitě a přenositelnosti rozvoje napříč státní správou, současně vytvořit základ pro případnou centralizaci vzdělávání nebo společného zadávání rozvojových aktivit napříč úřady.

Úkol: Vytvoření rámcových obsahů rozvoje průřezových kompetencí podle Kompetenčního rámce

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	XII 2027

P 2.4 Analýza výdajů na rozvoj kompetencí zaměstnanců a možnost centralizace rozvoje ve vybraných oblastech

Opatření spočívá v provedení analýzy výdajů na rozvoj kompetencí zaměstnanců ve státní správě a v posouzení, které rozvojové aktivity je účelné zajišťovat decentralizovaně na úrovni jednotlivých úřadů a které je naopak vhodné centralizovat nebo sdílet.

Cílem je získat podrobné informace o alokaci prostředků na rozvoj - jaká je jejich výše, do jakých oblastí směřují, jaká je jejich přidaná hodnota a kde naopak dochází k duplicitám, roztříštěnosti nebo neefektivnímu nákupu obdobných služeb. Na základě této analýzy bude navržena optimalizace alokace prostředků na rozvoj.

Prakticky opatření vychází z postupu, kdy budou zmapovány výdaje na rozvoj podle typu vzdělávání, cílových skupin, rozvíjených kompetencí ve vazbě na Kompetenční rámec a formy zajištění. Pro zajištění tohoto úkolu je plánováno využití podpory z programu Beta Technologické agentury ČR.

Opatření má přispět k hospodárnějšímu využívání prostředků, větší koordinaci rozvoje a k tomu, aby výdaje na rozvoj zaměstnanců více odpovídaly skutečným prioritám vlády, úřadů a potřebám výkonu státní správy.

Úkol: Zpracování analýzy výdajů na rozvoj, včetně návrhů optimalizace alokace finančních prostředků

Odpovědnost

Úřad vlády

Termín

XII 2027

Indikátory

Podíl zaměstnanců a manažerů, kteří mají aktuální individuální rozvojový plán odvozený z kompetenčního hodnocení

Vazba na opatření	P 2.1
Proč	Ukazuje, zda je rozvoj skutečně individualizovaný a navázaný na zjištěné kompetenční potřeby, nejen na nabídku kurzů

Schválená Rámcová pravidla pro rozvoj zaměstnanců a manažerů vládou

Vazba na opatření	P 2.1
Proč	Vytvoření <i>Rámcových pravidel</i> jako metodické pomůcky je předpokladem zvyšování kvality rozvoje zaměstnanců

Vytvořený Průvodce pro řízení rozvoje zaměstnanců

Vazba na opatření	P 2.2
Proč	Vytvoření <i>Průvodce</i> jako metodické pomůcky je předpokladem zvyšování kvality rozvoje zaměstnanců

Vytvořený rámcový obsah rozvoje průřezových kompetencí zaměstnanců

Vazba na opatření	P 2.3
Proč	Vytvořený materiál jako základ pro implementaci v úřadech

Podíl výdajů na rozvoj, které jsou v evidenci přiřazeny ke konkrétní kompetenci, cílové skupině a typu aktivity

Vazba na opatření	P 2.4
Proč	Bez strukturovaných dat nelze dále vyhodnotit efektivitu, ani optimalizovat alokaci finančních prostředků na rozvoj

Pilíř 3 Silněji odměňujeme pracovní výkon

Výchozí stav

Oblast odměňování ve státní správě je dlouhodobě charakterizována klesající reálnou hodnotou platů a zhoršující se konkurenceschopností vůči ostatním zaměstnavatelům na trhu práce. Nízká výdělková hladina se promítá do omezené schopnosti státu přilákat nové zaměstnance i udržet stávající odborníky, zejména v expertních a nedostatkových profesích. Zároveň řada platových tarifů nedosahuje ani částek příslušných nejnižších úrovní zaručeného platu, což umenšuje význam dalších složek platu, které se fakticky stávají doplátky do výše těchto úrovní zaručeného platu. Plat je zároveň jedním z nejčastějších důvodů zvažování odchodu ze státní správy, přičemž nespokojenost s finančním ohodnocením je rozšířená napříč úřady i hierarchickými úrovněmi.



Současné nastavení platového systému navíc vykazuje významné vnitřní deformace. Nízké platové tarify jsou plošně dorovnávány prostřednictvím osobních příplatků a odměn, které v praxi neplní svou motivační roli a jen omezeně odlišují zaměstnance podle skutečného výkonu nebo rozvoje kompetencí. Vazba mezi hodnocením výkonu a odměňováním je slabá a převážně formální, což vede k plošnému stejnoměrnému hodnocení zaměstnanců a k vnímání systému odměňování jako málo spravedlivého a netransparentního. Odměňování tak jen omezeně podporuje výkon, profesní růst a odpovědnost za výsledky, a naopak přispívá k demotivaci a rozdílům mezi jednotlivými úřady.

Rozdíly mezi úřady jsou současně zapříčiněny i výrazně rozdílným rozpočtováním prostředků na platy, které limituje využívání jednotlivých institutů odměňování způsobem odpovídajícím jejich účelu (např. tzv. klíčová místa). Ještě závažnějším důsledkem je existence významných rozdílů ve výších platů státních zaměstnanců vykonávajících činnosti o srovnatelné náročnosti se srovnatelnými výsledky napříč státní správou.

Postup v platových stupních se odvíjí mechanicky především od započitatelné praxe a je pouze omezeně doplněn možností zrychleného navýšení započitatelné praxe na základě výkonu podle výsledků hodnocení zaměstnance (tzv. žabákování).

Cílový stav

- Objem prostředků na platy je transparentně rozpočtován mezi jednotlivé úřady.
- Postup v platových stupních v průběhu kariéry ovlivňují vedle započítatelné praxe významněji i výkonnost a výsledky.
- Pravidla stanovování mimotarifních složek odpovídají jejich účelu a tyto složky jsou využívány transparentně a cíleně nikoli jen k plošnému nebo nahodilému dorovnávání nízké platové úrovně. Pravidla vyloučí případy selektivního platového zvýhodnění nebo znevýhodnění jednotlivých státních zaměstnanců.
- Hodnocení zaměstnanců skutečně rozlišuje úroveň jejich výkonu a slouží jako důvěryhodný podklad pro rozhodování o osobních příplatcích a odměnách.
- Lze věrohodně porovnávat platy zaměstnanců vykonávajících srovnatelnou práci se soukromým sektorem. Tomu odpovídá i způsob kategorizace míst.
- Zařazování do platových tříd je věcnější, jednoznačné, srozumitelné a umožňuje klasifikaci všech míst, i těch která dosud nelze podle katalogu správních činností zařadit (např. projektoví manažeři, datoví analytici).
- Nabízené platy přispívají k tomu, aby práce ve státní správě jako celku byla seriózní nabídkou pro špičkové profesionály i v platově exponovaných oborech.

Opatření

P 3.1 Příprava revize systému odměňování

Opatření směřuje k systematické přípravě konkrétních koncepčních, procesních a legislativních změn v oblasti odměňování, které umožní převést současný deformovaný systém odměňování do cílového stavu - výkonově a motivačně orientovaného systému.

Cílem je zpracovat nelegislativní materiál k revizi odměňování, který bude vycházet z identifikovaných problémů současného stavu, a to zejména nízké konkurenceschopnosti platů, deformovaného využívání mimotarifních složek platu, slabé vazby mezi hodnocením výkonu a odměňováním a rozdílné praxe napříč úřady, a navrhne konkrétní cestu k cílovému stavu, v němž odměňování

podporuje výkon, úroveň kompetencí a odpovědnost.

Materiál stanoví logickou posloupnost kroků, tedy které změny lze realizovat okamžitě na úrovni metodik a řízení, které vyžadují přípravu rozpočtových rozhodnutí a které vyžadují změnu legislativy. Potřebné změny legislativy budou v materiálu věcně formulovány a budou podkladem pro další postup.

Materiál bude výsledkem plnění dílčích úkolů, které budou směřovat k plnění stanovených cílů a bude u nich jasně stanovená odpovědnost na jejich plnění. Zpracování materiálu bude koordinovat Ministerstvo práce a sociálních věcí, ale

plnění dílčích úkolů/přípravu podkladů pro tvorbu komplexního materiálu bude zajišťovat rovněž Úřad vlády, Ministerstvo financí a Český statistický úřad.

Navržené úkoly společně směřují k systémové proměně odměňování ve státní správě od převážně často formálního a historicky podmíněného nastavení k modelu založenému na datech, srovnatelnosti a posílení vazby na výkon zaměstnanců pravidelně sledovaný v rámci hodnocení.

Materiál se soustředí na zpřehlednění rozpočtování prostředků na platy mezi úřady. Stanovování platů a jejich růst bude více zohledňovat výkon a kompetence zaměstnanců, které budou vyhodnoceny v rámci pravidelného hodnocení. Navržené postupy musí vést k omezení plošného či nahodilého využívání mimotarifních složek platu.

Revize katalogu správních činností posílí jednotné a transparentní zařazování systemizovaných míst do platových tříd napříč úřady a jejich srovnání v rámci veřejného sektoru i se soukromým sektorem.

Navržená revize odměňování společně s postupy při stanovování a růstu platů musí směřovat k takové úrovni platů, kdy úřady budou schopny nabízet důstojné platy a v exponovaných oborech bude možné na všech úřadech nabízet platy schopné konkurence s trhem práce.

Podmínkou změny systému odměňování a posílení jeho vazby na výkon je i rozvoj manažerských kompetencí. Harmonogram realizace je proto navázán i na *Pilíř 2*.

Opatření má umožnit přechod od popisu problémů k jejich konkrétnímu řešení, připravit konkrétní návrhy změn a zajistit, aby budoucí úpravy - metodické i legislativní - byly vzájemně provázané.

Úkol: Koordinace zpracování materiálu k revizi odměňování a jeho předložení vládě

Odpovědnost
Spolupracuje
Termín

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Ministerstvo financí a Úřad vlády
XII 2028

Úkol: Zpracování návrhu k transparentnímu rozpočtování prostředků na platy

Odpovědnost
Spolupracuje
Termín

Ministerstvo financí
Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad vlády
VI 2028

Úkol: Analýza zaměření, výše a způsobů využívání hledisek pro poskytování platu a možností jejich využití ke zvýšení motivace na výsledcích a výkonu zaměstnanců a oceňování odborníků v exponovaných pozicích a návrhy možných řešení

Odpovědnost	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Spolupracuje	Ministerstvo financí a Úřad vlády
Termín	IX 2028

Úkol: Zpracování tezí nového nařízení vlády a návrhu doprovodné metodiky hodnocení zaměstnanců s využitím kompetenčního rámce tak, aby byla rozlišována úroveň výkonu, srovnatelnost napříč úřady a výstup hodnocení sloužil jako závazný podklad pro rozhodování o osobních příplatcích a odměnách

Odpovědnost	Úřad vlády
Spolupracuje	Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo financí
Termín	IX 2028

Úkol: Zpracování návrhu na provádění pravidelného benchmarkingu platů v rámci veřejné správy i ve srovnání se soukromým sektorem

Odpovědnost	Úřad vlády a český statistický úřad
Spolupracuje	Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo financí
Termín	IX 2028

Úkol: Stanovení zásad tvorby základní složky platu, která bude transparentní, důstojnou a pevnou oporou platového systému, v odpovídající relaci k minimálním výdělkovým kategoriím (stanovení výše platových tarifů), motivující k výkonu složitějších, odpovědnějších a namáhavějších prací (katalog prací státních zaměstnanců), příp. ke zvyšování pracovních kompetencí zaměstnanců

Odpovědnost	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Spolupracuje	Ministerstvo financí a Úřad vlády
Termín	IX 2028

Indikátory

Vládou schválený materiál k revizi odměňování

Vazba na opatření | P 3.1

Proč

Podmínkou dalšího postupu je popis konkrétních a časově definovaných kroků, které systematicky řeší změnu systému odměňování a s ním souvisejících oblastí (hodnocení zaměstnanců, kategorizace míst apod.)

Pilíř 4 Personální útvar jako partner vedení, které rozhoduje na základě dat

Výchozí stav



Personální útvary ve státní správě většinou nepůsobí jako partneři vedení (manažerů) pro strategické řízení úřadů. Soustředí se hlavně na administrativu, nikoliv na komplexní řízení lidských zdrojů. Řízení personální oblasti zároveň limitují nedostatečná a roztříštěná personální data – řada údajů chybí, nejsou vzájemně propojena a dostupná data se nedaří systematicky vyhodnocovat ani efektivně využívat pro rozhodování. Úřady a vláda tak mají omezenou schopnost rozpoznávat příčiny problémů a cíleně reagovat v oblastech nábory, rozvoje, odměňování i udržení zaměstnanců pro zajištění kapacit a kompetencí k plnění úkolů a priorit úřadů.

Cílový stav

- Řízení lidských zdrojů je součástí strategického řízení úřadů.
- Personální útvary systematicky zajišťují dostupnost a vyhodnocování personálních dat a na jejich základě připravují podklady pro rozhodování vedení a vlády.
- Vedení úřadů a vláda aktivně pracují s daty o řízení lidských zdrojů a navrhují konkrétní opatření v případě identifikovaných problémů nebo nepříznivého vývoje v některé oblasti, která se promítají do zvyšování kvality strategického řízení úřadů.
- Součástí řízení lidských zdrojů jsou pravidelné zaměstnanecké průzkumy, jejichž výsledky jsou systematicky vyhodnocovány a využívány při zlepšování pracovních podmínek, spolupráce a motivace zaměstnanců a na zlepšování práce manažerů a řízení úřadů.
- Úřad vlády zajišťuje základní metodický rámec práce s daty v oblasti řízení lidských zdrojů, zajišťuje technické řešení pro jejich sběr napříč úřady, vyhodnocuje je a srozumitelně prezentuje. V případě zjištěného nepříznivého vývoje navrhuje opatření formou společné koordinace nebo podkladů pro jednání vlády. Současně podporuje a koordinuje sdílení dobré praxe napříč úřady.

Opatření

P 4.1 Podpora strategického rozvoje úřadů, inovační kultury a řízení změn

Opatření navazuje na již zavedené přístupy k řízení kvality v úřadech, které měly za cíl nastavit strategický rozvoj úřadu, jenž se v roce 2025 promítl do zákonné povinnosti. Díky tomu mají mít úřady zpracovanou strategii rozvoje úřadu^[9], která určuje vnitřní směřování úřadu a vytváří oporu pro řízení změn, priorit a zlepšování.

Smyslem opatření je udržovat již zavedený strategický přístup k řízení úřadu tak, aby úřad měl jasně definované rozvojové cíle pro své vnitřní fungování (např. v řízení

lidských zdrojů, procesů, změn, komunikaci a spolupráci, IT/digitalizaci, řízení interních předpisů, práci s daty) a tyto cíle dokázal převést do praxe, průběžně je vyhodnocovat a aktivně řídit i zlepšovat.

Součástí tohoto přístupu je i systematické zapojování zaměstnanců tak, aby strategii znali, rozuměli jí a mohli se na jejím zlepšování podílet prostřednictvím podnětů ke změnám, inovačních návrhů a zpětné vazby.

Úkol: Doporučení struktury a principů strategie rozvoje služebních úřadů

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	od XII 2026

Úkol: Udržování a zlepšování strategického řízení úřadu

Odpovědnost	Vedení úřadů
Termín	Od I 2027 průběžně

Úkol: Pravidelné vyhodnocování strategie rozvoje úřadu

Odpovědnost	Vedení úřadů
Termín	Od I 2028 průběžně

P 4.2 Aktivní role personálních útvarů v implementaci Kompetenčního rámce do personálních procesů

Opatření spočívá v posílení aktivní role personálních útvarů při nastavování požadavků na jednotlivá místa a při implementaci Kompetenčního rámce do personálních procesů s využitím doporučení Úřadu vlády jako koordinátora

řízení lidských zdrojů ve státní správě.

Personální útvary budou proškoleny v používání Kompetenčního rámce napříč personálními procesy. Jejich úkolem bude začlenění Kompetenčního rámce do hlavních personálních procesů - do nábory,

adaptace, hodnocení, rozvoje i dalších personálních procesů. Odpovědnost za celkovou implementaci opatření ponese státní tajemníci, respektive vedení úřadů, kteří zajistí jeho ukotvení v řízení úřadu a vytvoří podmínky pro jeho uplatňování v praxi. Úřad vlády k tomu poskytne doporučení, vzory a metodickou podporu.

Opatření má přispět k vyšší kvalitě řízení lidských zdrojů ve státní správě, k větší vnitřní konzistenci personálních procesů i k lepší srozumitelnosti požadavků na pracovní místa.

Úkol: Proškolení zaměstnanců personálních útvarů v používání Kompetenčního rámce napříč personálními procesy

Odpovědnost
Termín

Úřad vlády
od IX 2026 průběžně

P 4.3 Vytvoření standardizované datové základny pro řízení lidských zdrojů ve státní správě a pravidelný monitoring

Opatření je zaměřeno na vybudování jednotné datové základny pro řízení lidských zdrojů ve státní správě, která umožní systematicky sledovat stav, vývoj a hlavní trendy v personální oblasti a včas identifikovat související rizika na úrovni celé státní správy i jednotlivých úřadů.

Realizace opatření bude spočívat v průběžném monitoringu a pravidelném vyhodnocování předem definovaného okruhu standardizovaných metrik. Tyto metriky budou úřadům včas a jednoznačně komunikovány tak, aby bylo zřejmé, jaká data mají pravidelně sledovat a poskytovat^[10].

Soubor sledovaných metrik bude vycházet z doporučení uvedených ve studii *Státní služba 2.0*^[11] a bude zohledňovat i technické možnosti informačních systémů stávajících i nově budovaných či rozvíjených.

Půjde o kombinaci již dostupných dat a dat získávaných pravidelným, standardizovaným sběrem od úřadů. Četnost sběru dat bude navržena v kontextu technické a administrativní náročnosti jejich sběru, dynamice sledovaných ukazatelů a účelu jejich využití. Datová základna bude čerpat jak z existujících, dále rozvíjených a nově připravovaných informačních systémů (např. Jednotné měsíční hlášení zaměstnavatele, případně informační systém o platech), tak z agregovaných a anonymizovaných dat získávaných prostřednictvím standardizovaných průzkumů a dotazníkových šetření realizovaných podle opatření P 4.4.

Při nastavení sběru dat bude v maximální možné míře využíváno existujících a připravovaných informačních systémů a dostupných datových zdrojů, pokud poskytují relevantní, kvalitní a srovnatelná data.

Nový nebo doplňkový sběr dat bude zaváděn pouze tam, kde potřebná data nejsou dostupná nebo nejsou využitelná pro řízení lidských zdrojů.

Přínosem opatření bude postupné vytvoření uceleného a srovnatelného přehledu o klíčových oblastech

personální agendy, zejména o náboru, odchodech, struktuře zaměstnanců, jejich rozvoji a odměňování, který podpoří kvalifikované rozhodování a strategičtější řízení lidských zdrojů ve státní správě.

Úkol: Vytvoření sady metrik

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	VI 2027

Úkol: Sběr a vyhodnocování dat

Odpovědnost	Úřad vlády
Spolupracuje	Úřady
Termín	Od I 2028 pravidelně

Úkol: Práce s výsledky sběru dat

Odpovědnost	Úřad vlády - úroveň státní správy, benchmarking Vedení úřadů – úroveň úřadů
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	Od VII 2028 průběžně

P 4.4 Systematické zjišťování postojů zaměstnanců a uchazečů o práci pro stát

Opatření je zaměřeno na systematické a pravidelné zjišťování postojů zaměstnanců úřadů, ale i potenciálních zaměstnanců/ uchazečů o práci ve státní správě.

V rámci tohoto opatření budou v pravidelném dvouletém cyklu prováděny plošné zaměstnanecké průzkumy. Průzkumy budou navazovat na logiku šetření "Pohled úředníka*ce". Cílem je poskytnout ucelenou zpětnou vazbu

zaměstnanců na pracovní podmínky, fungování úřadů, kvalitu řízení, možnosti rozvoje a další faktory ovlivňující jejich spokojenost, motivaci i výkon. Jednotné zadání a vyhodnocení umožní srovnání mezi úřady i v čase, poskytne vedení úřadů a personálním útvarům systematickou zpětnou vazbu a vytvoří podklad pro včasnou identifikaci rizik v oblasti řízení lidí, pracovního prostředí a udržení zaměstnanců. Získané poznatky pomohou personálním útvarům při nastavování

konkrétních opatření v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů a pracovních podmínek. Na úrovni Úřadu vlády jako koordinátora budou data sloužit k benchmarkingu, sledování trendů a cílenější podpoře úřadů tam, kde se objevují opakované problémy, nebo návrhům společné koordinace napříč úřady.

Opatření zahrnuje rovněž sledování zkušeností uchazečů o práci v úřadech s průběhem výběrových řízení, včetně kvality komunikace personálních útvarů s nimi. Zkušenosti uchazečů budou systematicky sledovány prostřednictvím standardizovaného anonymního online dotazníku. Cílem je získávat srovnatelnou zpětnou vazbu a dlouhodobě zlepšovat náborové procesy v úřadech a posilovat atraktivitu státní správy jako zaměstnavatele.

V rámci opatření budou monitorovány i důvody odchodu zaměstnanců prostřednictvím možnosti vyplnění standardizovaného anonymního online exit dotazníku. (existence dotazníku nijak nelimituje případnou praxi úřadů v provádění výstupních rozhovorů). Získané poznatky umožní lépe porozumět příčinám fluktuace, identifikovat rizikové oblasti a přijímat cílená opatření k udržení zaměstnanců.

Oba online dotazníky zpracuje a technicky zajistí Úřad vlády. Úřady je budou poskytovat k vyplnění uchazečům nebo odcházejícím zaměstnancům formou odkazu.

Získaná anonymizovaná data budou v agregované podobě využívána jako součást standardizované datové základny dle opatření P 4.3. pro aktivní řízení lidských zdrojů a jeho zlepšování, nikoliv pouze pro statistické vykazování.

Úkol: Příprava a realizace zaměstnaneckého průzkumu

Odpovědnost	Úřad vlády
Spolupracuje	Úřady
Termín	od IX 2026 pravidelně ve dvouletých intervalech

Úkol: Využití výsledků průzkumu pro řízení a identifikaci opatření a jejich komunikace dovnitř úřadů

Odpovědnost	Vedení úřadů
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	od XII 2026 pravidelně ve dvouletých intervalech

Úkol: Vytvoření online dotazníku pro sledování zkušeností uchazečů s výběrovým řízením a dotazníku ke sledování důvodů odchodů

Odpovědnost	Úřad vlády
Spolupracuje	Personální útvary
Termín	XII 2026

Úkol: Zavedení sledování “zkušenosti uchazeče”

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Úřad vlády
Termín	od I 2027 průběžně

Úkol: Vytvoření online dotazníku pro sledování zkušeností uchazečů s výběrovým řízením a dotazníku ke sledování důvodů odchodů

Odpovědnost	Personální útvary
Spolupracuje	Úřad vlády
Termín	od I 2027 průběžně

P 4.5 Vytvoření platformy pro sdílení a podpora rozvoje komunity personalistů

Opatření směřuje k podpoře sdílení informací mezi personalisty úřadů navzájem a mezi personalisty úřadů a Úřadem vlády v roli koordinátora řízení lidských zdrojů a právních poměrů státních zaměstnanců.

V rámci realizace tohoto opatření bude Úřadem vlády vytvořeno jak technické řešení ve formě uzavřeného sdíleného prostředí (platformy) pro personalisty, tak i organizace společných setkání personalistů a specialistů personálních útvarů na jednotlivé personální procesy (nábor, adaptace apod.) i ke konkrétním řešeným problémům. K těmto setkáním budou zváni i experti ze soukromého sektoru nebo celé veřejné správy.

V průběhu implementace Akčního plánu budou přednostně řešena témata týkající se nástupnictví a zajištění personální kontinuity, rotace zaměstnanců a adaptace zaměstnanců.

V rámci platformy bude Úřad vlády sdílet všechny metodické informace a stanoviska k výkladu zákona a současně vytvoří prostředí pro komunikaci a výměnu informací mezi personalisty. Platforma bude postupně i místem, kde bude možné sdílet anonymizované informace o uchazečích, kteří byli v rámci výběrového řízení zařazeni mezi tři nejúspěšnější, ale volné místo jimi nebylo obsazeno.

Součástí opatření je aktivní role Úřadu vlády jako koordinátora sdílení informací a hledání společných řešení.

Opatření má podpořit koordinaci řízení lidských zdrojů napříč úřady a zajistit, aby všechny důležité informace byly přístupné všem personalistům ve stejný okamžik a podpořit aktivní roli úřadů při hledání společných řešení na úrovni státní správy.

Úkol: Vytvoření a aktivní rozvoj platformy pro sdílení

Odpovědnost	Úřad vlády
Termín	od VII 2026 průběžně

Úkol: Organizace společných setkání s personalisty úřadů

Odpovědnost	Vedení úřadů
Spolupracuje	Externí odborníci
Termín	Od VII 2026 průběžně

Indikátory

Ověřené zapojení zaměstnanců do tvorby a hodnocení strategie rozvoje úřadu v rámci zaměstnaneckého průzkumu

Vazba na opatření | P 4.1

Proč | Sleduje, zda úřady systematicky pracují se zpětnou vazbou zaměstnanců a dovedou relevantní podněty promítnout do praxe

Pravidelně vyhodnocená strategie rozvoje úřadu

Vazba na opatření | P 4.1

Proč | Sleduje, zda úřady systematicky pracují s již zavedenou strategií rozvoje úřadu, dovedou ji promítnout do praxe a sledovat a vyhodnocovat proces zlepšování

Průměrné hodnocení spokojenosti s metodickou a strategickou podporou personálních útvarů ze strany zaměstnanců i manažerů

Vazba na opatření | P 4.2

Proč | Monitoring vnímání personálních útvarů jako partnerů vedení úřadů i zaměstnanců

Podíl personálních procesů, u nichž je využíván Kompetenční rámec

Vazba na opatření | P 4.2

Proč | Ukazuje integraci Kompetenčního rámce do praxe

Vytvořená sada metrik pro řízení lidských zdrojů

Vazba na opatření | P 4.3

Proč | Vytvoření datové základny akceptované úřady je prvním krokem k jejímu sycení a naplňování záměru datově řízeného rozhodování v personální oblasti i souvisejícím řízením úřadů

Každoroční prezentace dat z oblasti řízení lidských zdrojů

Vazba na opatření	P 4.3, P 4.4
Proč	Zajištění průběžného monitoringu a sledování trendů, ale i problémových oblastí v řízení lidských zdrojů

Podíl zaměstnanců, kteří poskytlí odpovědi v zaměstnaneckém průzkumu

Vazba na opatření	P 4.4
Proč	Vypovídající hodnota průzkumu se mj., odvíjí od počtu zapojených zaměstnanců

Průměrné hodnocení srozumitelnosti, transparentnosti a organizačního průběhu výběrového řízení ze strany uchazečů

Vazba na opatření	P 4.4
Proč	Zjišťování zpětné vazby na kvalitu komunikace, srozumitelnost procesu a profesionální zacházení s uchazeči

Zavedené sledování důvodů odchodů zaměstnanců

Vazba na opatření	P 4.4
Proč	Zjišťování důvodů odchodů pro možnosti omezení nežádoucí fluktuace a zlepšování pracovních podmínek a řízení lidských zdrojů

Vytvořená platforma pro sdílení informací mezi personalisty

Vazba na opatření	P 4.5
Proč	Podpora budování komunity personalistů a lepší koordinace v oblasti řízení lidských zdrojů

**Přístup
k realizaci
změny**

Implementace Akčního plánu a její harmonogram

Evaluace

Implementace Akčního plánu a její harmonogram

Úspěch Akčního plánu stojí na jeho převedení ze strategické roviny do roviny realizace, a to prostřednictvím naplňování úkolů stanovených u jednotlivých opatření a evaluačního schématu (viz kapitola Evaluace). Jejich účelem je operacionalizovat jednotlivé pilíře a opatření Akčního plánu tak, aby bylo zřejmé, **co má být provedeno, kým, v jakém čase a jak**. Postup i dosažené výsledky budou průběžně sledovány a vyhodnocovány.

Vláda schválením Akčního plánu uloží jednotlivým aktérům zajištění jeho realizace. Akční plán má být realizován na úrovni všech úřadů, které jsou v současné době označovány jako služební úřady, případně správní úřady, na které se bude vztahovat právní úprava postavení státních zaměstnanců, pokud bude služební zákon nahrazen.

Akční plán předpokládá:

- centrální koordinační roli Úřadu vlády České republiky a jeho metodickou podporu při implementaci, včetně aktivní komunikace v průběhu realizace Akčního plánu,
- aktivní zapojení jednotlivých členů vlády a vedoucích úřadů při realizaci konkrétních opatření i vytváření předpokladů jejich realizace,
- aktivní roli státních tajemníků, personálních ředitelů a personálních útvarů i všech dalších manažerů v úřadech,
- průběžný monitoring a závěrečné vyhodnocení plnění Akčního plánu ze strany Úřadu vlády.

Implementace pilířů a opatření Akčního plánu je časově rámována **obdobím let 2026 až 2029**.

Konkrétní přehled úkolů a harmonogram jejich plnění je uveden v *Příloze 2*.

Harmonogram představuje nástroj řízení změny, který zasazuje implementaci do **logicky navazujících etap**.

Jeho účelem není pouze přiřadit jednotlivým opatřením termín splnění, ale vytvořit **realistickou posloupnost kroků**, v jejichž rámci se nejprve **úřady s podporou Úřadu vlády metodicky připraví**, poté **opatření zavedou**, a to **dle svých kapacit a stavu řízení lidských zdrojů**. Teprve poté se očekává **stabilizace** v běžném fungování úřadů. Takto pojatý harmonogram odpovídá povaze změny, která musí být řízena jako proces **postupného zavádění, učení a korekce**.

Současně tento přístup eliminuje rizika spojená s implementací, kdy se úřady nachází v různých fázích rozvoje řízení lidských zdrojů i řízení obecně a disponují rozdílnými kapacitami i nástroji. Otevřeně nastavené termíny i průběžná úprava opatření na základě průběžné evaluace bude implementaci přizpůsobovat jednotlivým úřadům. Plánované změny v náboru a rozvoji jsou koncipovány jako změna způsobu provádění již existujících postupů a povinností, nikoliv jako zcela nové postupy. Technické řešení sběru dat bude koordinováno Úřadem vlády, který bude maximálně využívat data z informačních systémů a sbírat jen ta data, která bude cíleně využívat k vyhodnocování stavu řízení lidských zdrojů.

Akční plán bude implementován v rámci stávajících personálních kapacit na straně úřadů i Úřadu vlády bez nároků na další finanční zdroje.

Realizace výstupů opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců a odměňování a jejich vazba na kapacity úřadů a finanční nároky bude vyhodnocena v samostatných materiálech předkládaných vládě ke schválení, a to v závislosti na výběru vhodné varianty řešení.

Evaluace

Tato kapitola popisuje evaluaci plnění Akčního plánu – tedy pravidelné, jasné a datově podložené vyhodnocování toho, zda jsou realizována stanovená opatření a zda se vyvíjejí sledované indikátory očekávaným směrem. **Nejde o komplexní hodnocení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů** ve státní správě, evaluace je zaměřena na to, co je v Akčním plánu naplánováno a jak se jeho realizace daří.

Evaluace probíhá v **ročních intervalech** a je nastavena tak, aby podporovala řízení implementace - včasné zachycení rizik, stanovení priorit a úpravu postupu.

Stojí na těchto principech:

Standardizace

stejný způsob sběru a vyhodnocení napříč obdobími

Srovnatelnost

Důraz na trend a kontext

Předvídatelnost

Předem stanovené indikátory ke sledování

Minimalizace administrativní zátěže na straně úřadů

Maximum informací bude sledováno Úřadem vlády vyhodnocováním dostupných informací

Transparentnost

Srozumitelná interpretace výsledků a jejich komunikace

Adaptivita

Průběžná práce se zjištěními a jejich promítnutí do dalšího řízení implementace

Úřad vlády jako garant Akčního plánu na tomto základě určí, na které pilíře a opatření se má v dalším období soustředit hlavní pozornost a kam mají směřovat dostupné kapacity a zdroje. Tato zjištění bude Úřad vlády srozumitelně komunikovat na úrovni státních tajemníků a personálních ředitelů úřadů.

Podkladem pro evaluaci je standardizovaný reporting odpovědných aktérů (např. formou

strukturovaného souboru údajů). Data jsou předávána Úřadu vlády a mohou být zadávána do společného přehledového nástroje (online dashboardu) nebo čerpána z informačních systémů. Pravidelný rytmus monitoringu pomáhá včas zachytit rizika a podporuje řízení založené na datech napříč státní správou.

Pravidelné vyhodnocování podporuje adaptivní řízení – tedy schopnost průběžně upravovat Akční plán podle toho, co se reálně děje. Evaluace bude průběžně reagovat zejména na:

- změny vnějších podmínek a legislativního/organizačního kontextu,
- změny priorit vlády a aktuálně podporovaných témat,
- dosahované výsledky a identifikovaná rizika v plnění,
- potřebu přesunů a alokace kapacit a zdrojů.

Tento přístup umožňuje soustředit úsilí na ty části Akčního plánu, které jsou v danou chvíli nejdůležitější, a efektivněji pracovat s omezenými kapacitami a zdroji. Akční plán je tak chápán jako flexibilní nástroj řízení, nikoli jako rigidní dokument. Pokud je ukončení podpory některého opatření věcně odůvodněné, není vnímáno jako selhání, ale jako odpovědná reakce na změněné podmínky nebo dosažený cíl.

Na základě výše uvedených principů a způsobu využití výstupů je v každém roce realizován jednotný evaluační cyklus, který se skládá z následujících kroků:

Krok 1

U každého indikátoru se za roční období zaznamená aktuální hodnota nebo kvalitativní zjištění a vyhodnotí se vývoj oproti minulému období – tedy trend a případně i míra naplnění cílové hodnoty, *pokud je pro daný indikátor stanovena.*

Krok 2

Zaznamenané hodnoty a trend se v každém evaluačním cyklu stručně vyhodnotí v jednoduchém „semaforu“ (zda je plnění v pořádku, vyžaduje posílení, nebo je mimo očekávaný vývoj).

Krok 3

Na základě vyhodnocení se stanoví doporučení pro další postup u jednotlivých opatření: pokračovat beze změny, posílit podporu/řízení, upravit nastavení (např. indikátor, očekávaný trend nebo parametry opatření), případně opatření ukončit, pokud již není relevantní nebo proveditelné. Součástí je vždy stručné věcné odůvodnění.

Vysvětlivky a odkazy

[1] Pojmem úřad se pro účely tohoto dokumentu rozumí služební úřad podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, nebo správní úřad, na který se vztahuje právní úprava postavení státních zaměstnanců, pokud tento zákon bude nahrazen.

[2] Pojem státní správa se pro účely tohoto dokumentu používá v institucionálním významu jako soubor úřadů ve smyslu uvedeném ve vysvětlivce [1].

[3] Studie Státní služba 2.0 dostupná na [Státní služba 2.0 | Vláda České republiky](#).

[4] Pojmem zaměstnanec se pro účely tohoto dokumentu rozumí státní zaměstnanec nebo zaměstnankyně vykonávající službu na služebním místě, případně zaměstnanec nebo zaměstnankyně vykonávající práci v obdobném zaměstnaneckém vztahu podle zákona upravujícího postavení státních zaměstnanců, pokud bude zákon o státní službě nahrazen.

[5] OECD (2023), *Přehled o stavu veřejné správy: Česká republika: Česká republika na cestě k modernější a efektivnější veřejné správě*, kap. 6, s. 272-306. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2651546f-cs>.

Evropská komise (2024, Doporučení Rady k hospodářské a sociální politice, politice zaměstnanosti a strukturální a rozpočtové politice Česka, COM(2024) 203 final, Brusel, 4. 6. 2024, s. 8 (bod 28) a s. 13 (bod 3), [012b1f34-90c8-4f8d-8177-41af9fa312bf_cs](#).

[6] Kompetenční rámec “Moderní úřednictvo” byl vytvořen v roce 2024 v rámci projektu *Vytvoření akčního plánu pro rozvoj státní služby*, financovaného z Národního plánu obnovy. Byl pilotně ověřen na vybraných úřadech v oblastech nábory a rozvoje zaměstnanců.

[7] Termín bude případně zkrácen, a to v závislosti na kapacitách Digitální a informační agentury.

[8] Termín bude případně zkrácen, a to v závislosti na budování nového kariérního portálu v rámci opatření P 1.1.

[9] Strategie rozvoje úřadu je interní strategie zaměřená na rozvoj, zkvalitnění a zefektivnění vnitřního fungování úřadu, ve kterém se řízení lidských zdrojů reálně uskutečňuje. Jejím cílem je vytváření podmínek, zajišťování dostatečných kapacit a kompetencí pro plnění úkolů a priorit ve věcných agendách.

[10] V případě rozšíření působnosti Úřadu vlády v souvislosti s připravovanou právní úpravou postavení státních zaměstnanců, které souvisí se shromažďováním a vyhodnocováním údajů o personální situaci v úřadech, bude zpracováno příslušné nařízení vlády, které stanoví rozsah údajů a lhůty pro jejich sběr.

[11] Blíže viz Příloha 3 Doporučené metriky.

Přílohy

**Příloha 1: Kompetenční rámec “Moderní úřednictvo”
- popisy kompetencí**

**Příloha 2: Harmonogram implementace Akčního
plánu**

Příloha 3: Doporučené metriky

Příloha 1: Kompetenční rámec „Moderní úřednictvo“ - popisy kompetencí

Jednotlivé průřezové kompetence Kompetenčního rámce „Moderní úřednictvo“ jsou v této příloze popsány prostřednictvím **minimálních projevů chování** - tedy jako konkrétní, v praxi pozorovatelné způsoby jednání, které mají zaměstnanci při výkonu své práce dlouhodobě uplatňovat. Nejde tedy o obecné nebo abstraktní pojmy, ale o srozumitelný popis toho, co má zaměstnanec skutečně dělat v praxi. Tento přístup převádí obecné požadavky (např. „umí komunikovat“ nebo „je proklientský“) do konkrétních projevů v chování, které lze v každodenní práci pozorovat, hodnotit a dále rozvíjet.

Popisy kompetencí jsou nastaveny obecně a platí pro všechny zaměstnance na dané úrovni. Je však **úkolem manažera**, aby je pro svůj útvar „přeložil“ do konkrétní podoby podle typu vykonávané práce a pracovního místa. Stejná kompetence se totiž může projevat odlišně - například jinak u pracovníka na přepážce a jinak u analytika, i když základní očekávání zůstává stejné.

Pro každou kompetenci jsou minimální projevy chování stanoveny ve třech úrovních: strategické, taktické a operativní. Úrovně odrážejí rozdílnou míru odpovědnosti, samostatnosti a dopadu rozhodování v rámci úřadu.

Uvedené projevy chování představují minimální standard očekávaný pro danou úroveň. V praxi je potřebné průřezové kompetence doplnit o specifika konkrétní agendy, pracovního místa nebo prostředí úřadu, zejména v části odbornosti.



Očekávaný projev chování: Strategie a leadership

<p>Strategická úroveň</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktivně přispívá k tvorbě vize a mise úřadu či gesčně svěřené oblasti. Vizi a misi státní správy formuluje a prezentuje natolik jasně a konkrétně, aby byla srozumitelná pro všechny zaměstnance. ● Pro všechny své (i svěřené) útvary stanovuje cíle a indikátory, včetně nástrojů k jejich dosažení. ● Vytváří a prezentuje strategický plán s konkrétními kroky a časovým harmonogramem pro jeho realizaci. ● Má systémové myšlení – vidí věci v souvislostech, chápe vztahy mezi částmi a předvídá dopady rozhodnutí na celý systém (úřad, proces, tým, zainteresované skupiny, občany). ● Pracuje na vytváření a udržování strategických partnerství a spolupráce s dalšími institucemi nebo mezinárodními organizacemi. ● Rozvíjí tým v souladu s individuálními schopnostmi a dovednostmi členů tak, aby mohl adekvátně delegovat úkoly a odpovědnosti; řídí priority a zdroje tak, aby byly splněny stanovené cíle odboru/sekce. ● Dokáže se přizpůsobit a efektivně reaguje na odklon od stanovených cílů, včetně nečekaných událostí a změn v legislativě, politickém prostředí či prioritách úřadu. ● Efektivně řídí a plánuje i v době nejistoty a stresu, přičemž zachovává klid a jasno v myšlení. Nevytváří a nepřenáší stres a nejistotu na ostatní zaměstnance či další osoby. ● Při řízení a plánování má na paměti a zajišťuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, zohledňuje individuální potřeby své i svých podřízených. ● Vede zaměstnance ve svém útvaru k jednání podle pravidel etiky a pravidel chování. Osobně je v tomto příkladem.
<p>Taktická úroveň</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategii úřadu rozpracovává na konkrétní a měřitelné cíle pro své oddělení nebo funkční oblast a vypracovává plán pro jejich dosažení. Pravidelně hodnotí pokrok vůči těmto cílům a přizpůsobuje plány aktuálnímu vývoji. ● Koordinuje spolupráci s různými úrovněmi státní správy a dalšími partnery a aktivně se podílí na implementaci strategických iniciativ. ● Efektivně deleguje úkoly, kontroluje jejich plnění v souladu se zadáním a zajišťuje, aby členové útvaru byli jasně instruováni a měli potřebné informace a zdroje k jejich splnění. ● Efektivně reaguje na krizové situace a nečekané události v rámci svého působení. Na nové požadavky se dokáže rychle adaptovat a udrží tak kontinuitu ve své práci. ● Své úkoly a aktivity dokáže rychle přizpůsobit aktuálním prioritám a požadavkům nadřízených orgánů či veřejnosti. ● Flexibilně reaguje na aktuální situaci a přijímá rozhodnutí i pod tlakem a v nejistých podmínkách, přičemž nevytváří a nepřenáší stres a nejistotu na ostatní zaměstnance či další osoby. ● Při řízení a plánování má na paměti a zajišťuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, zohledňuje individuální potřeby své i svých podřízených. ● Vede zaměstnance ve svém útvaru k jednání podle pravidel etiky a pravidel chování. Osobně je v tomto příkladem.
<p>Operativní úroveň</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Zná strategické směřování úřadu a chápe smysl a význam svých aktivit a svěřených úkolů. ● Vykonává svou činnost v souladu s danými směry a pokyny, a aktivně hledá způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů efektivně a účinně. ● Pravidelně komunikuje s nadřízenými ohledně pokroku, případných problémů nebo potřebné podpory k dosažení stanovených cílů a úkolů. ● Zvládá stresové situace a dokáže se vypořádat s vysokým pracovním tlakem, aniž by to ovlivnilo výkonnost a schopnost plnit úkoly. ● Dokáže přizpůsobit svou každodenní práci a úkoly v souladu s měnícími se podmínkami, například změnami v právních předpisech, politikách nebo prioritách úřadu. ● Jedná podle pravidel etiky, dodržuje pravidla chování.

Očekávaný projev chování: Proklientský přístup

Strategická úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Formuluje strategie a iniciativy, které zlepšují poskytované služby, zvyšují transparentnost a dostupnost informací pro interní i externí klienty a zefektivňují procesy ve svěřených oblastech.● Nastavuje pro sebe i svůj úřad cíle a ukazatele výkonnosti týkající se fungování úřadu (zejm. zlepšení služeb občanům poskytovaných státní správou), aktivně sleduje a zajišťuje jejich dosahování.● Podporuje a propaguje orientaci na klienta a respekt vůči občanům ve všech úrovních státní správy.● Jedná s ohledem na potřeby interních i externích klientů a stejný přístup požaduje i od všech zaměstnanců.● Aktivně se účastní akcí, kde získává informace a přehled o dění ve své oblasti, pravidelně získává zpětnou vazbu a aktivně s ní pracuje na zlepšování služeb.● Zajišťuje, že potřeby a očekávání občanů jsou brány v úvahu při tvorbě politik a rozhodování.
Taktická úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Stanovuje konkrétní cíle a ukazatele výkonnosti týkající se zlepšení služeb státní správy a aktivně sleduje jejich dosahování.● Podporuje a propaguje ve svém oddělení orientaci na občana a respekt vůči občanům.● Zodpovídá za implementaci postupů a systémů, které zvyšují dostupnost informací a zjednodušují procesy pro interní i externí klienty či veřejnost v rámci svěřené oblasti.● Poskytuje podporu a školení svým kolegům tak, aby byli schopni lépe komunikovat s občany a efektivně reagovat na jejich potřeby a dotazy.● Aktivně se účastní aktivit zaměřených na zlepšování služeb státní správy a přináší konstruktivní návrhy a řešení.● Aktivně se účastní akcí, kde získává nové informace a přehled o dění ve své oblasti a s nimi pak pracuje na zlepšení služeb.
Operativní úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Aktivně sleduje a analyzuje potřeby a očekávání interních a externích klientů, které jsou relevantní pro svěřenou pracovní oblast, a přizpůsobuje svou práci tak, aby na ně reagoval.● Pracuje s důkladností, precizností a orientací na klienta tak, aby bylo zajištěno, že práce přispívá k efektivnímu a transparentnímu fungování státní správy, což má v konečném důsledku pozitivní vliv na občany.● Aktivně se účastní školení a profesního rozvoje, které umožňují lépe porozumět potřebám a očekáváním občanů a lépe naplňovat principy proklientského přístupu.

Očekávaný projev chování: Změny a inovace

<p>Strategická úroveň</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktivně vytváří mechanismy a prostředí pro podporu inovací a motivuje zaměstnance k tomu, aby přicházeli s novými nápady a přístupy. ● Řídí změny v organizaci a aktivně se věnuje identifikaci a řízení rizik spojených s implementací změn. ● Sleduje celkové trendy ve společnosti a úřadu a přizpůsobuje strategii a činnosti novému vývoji a potřebám. ● Rozvíjí své digitální dovednosti, zapojuje se do nových digitálních projektů a úkolů jako způsobu učení se praxí a podporuje zaměstnance k využívání nových technologií a postupů v rámci jejich každodenní práce.
<p>Taktická úroveň</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktivně sleduje trendy v oblastech relevantních pro úřad a přináší nové myšlenky a perspektivy k jejich využití a implementaci. ● Dokáže vyhodnotit rizika spojená s navrhovanými inovacemi a navrhnout opatření pro jejich minimalizaci. ● Motivuje své podřízené zaměstnance k inovativnímu přístupu a dodává jim odvalu k navrhování změn a nových postupů. ● Podporuje kulturu otevřenosti vůči digitálním inovacím a aktivně hledá způsoby, jak zlepšit procesy a služby prostřednictvím moderních technologií. ● Neustále se učí a přizpůsobuje novým technologiím a digitálními dovednostem. Aktivně vyhledává příležitosti k osobnímu rozvoji v oblasti digitální gramotnosti. ● Poskytuje podřízeným zaměstnancům příležitosti k rozvoji digitálních dovedností a usnadňuje přístup k potřebným školením a vzdělávacím zdrojům.
<p>Operativní úroveň</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktivně sleduje a analyzuje trendy ve své oblasti a přináší informace a doporučení pro úpravu operativních postupů a procesů. ● Reaguje flexibilně na změny a nové požadavky, které se objevují ve svěřené pracovní oblasti, a přizpůsobuje svou práci aktuálním trendům a potřebám. ● Přizpůsobuje své pracovní metody a postupy na základě nových technologických možností a digitálních inovací. ● Aktivně se vzdělává v oblasti digitálních kompetencí a technologií, aby mohl efektivně plnit své úkoly a přispívat k inovacím ve své práci.

Očekávaný projev chování: Komunikace

Strategická úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Prezентuje strategické směry a úspěchy sekce/odboru navenek s jasností a přesvědčivostí za účelem posílení důvěry a pověsti organizace.● Prosazuje své názory s asertivitou a rozhodností a zároveň respektuje možnosti, názory a připomínky ostatních.● Aktivně a pravidelně komunikuje s členy svého útvaru, sděluje jim srozumitelně a jasně klíčové informace a cíle sekce/odboru.● Komunikuje s různými zúčastněnými stranami včetně veřejnosti, samosprávy, jiných orgánů státní správy, partnerů, nadřízených a podřízených.● Komunikuje s respektem, transparentností a empatií a přizpůsobuje svůj jazyk a styl komunikace cílovému publiku.● Zajišťuje, aby klíčové informace a zprávy byly sdělovány transparentně a včas.
Taktická úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Komunikuje s útvarem jasně a srozumitelně, poskytuje podřízeným zaměstnancům jasná očekávání a důležité informace a naslouchá jejich názorům a připomínkám s empatií.● Prosazuje své názory a nápady s asertivitou a rozhodností a zároveň respektuje možnosti, názory a připomínky ostatních a dokáže se s nimi konstruktivně vyrovnat.● Komunikuje otevřeně a upřímně s ostatními odděleními, úseky, sděluje své potřeby a očekávání jasně a s respektem k ostatním, aktivně přispívá k řešení případných konfliktů nebo nedorozumění.● Dává důraz na srozumitelnost komunikace vůči příjemci sdělení (zejm. občanovi).● Zajišťuje, aby klíčové informace a zprávy byly sdělovány transparentně a včas.
Operativní úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Aktivně přispívá k diskuzím v rámci útvaru a přináší své nápady a perspektivy s respektem k ostatním.● Komunikuje jasně a srozumitelně pro minimalizaci možnosti nedorozumění.● Vyjadřuje své potřeby, myšlenky a připomínky s asertivitou a respektem k ostatním.● Aktivně naslouchá potřebám a názorům svého okolí (kolegů, občanů, interních i externích klientů) a reaguje na ně s empatií a porozuměním.

Očekávaný projev chování: Spolupráce a diverzita

Strategická úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Motivuje svůj útvar k dosažení strategických plánů a cílů odboru/sekce.● Utváří podpůrné prostředí pro růst a rozvoj (osobní i profesní) podřízených, včetně poskytování relevantní zpětné vazby podřízeným a přijímání zpětné vazby od podřízených a sebereflexe.● Podporuje spolupráci mezi resorty v situacích, kde je tato spolupráce vhodná nebo klíčová.● Ve svém útvaru podporuje diverzitu (genderovou, věkovou, vzdělanostní, zkušenostní, diverzitu pracovního prostředí a délky úvazku) a vytváří tak efektivní prostředí s různými pohledy na řešení problémů.● Vytváří prostředí důvěry a spolupráce mezi různými skupinami zaměstnanců, podporuje tak harmonické pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy v týmu.
Taktická úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Vytváří a udržuje efektivní pracovní vztahy s ostatními zaměstnanci zařazenými do útvaru a podporuje jejich osobní a profesní rozvoj.● Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a podporu při řešení problémů a výzev v rámci útvaru.● Spolupracuje s ostatními útvary, pro dosažení společných cílů a řízení případných konfliktů či nedorozumění.● V rámci týmu podporuje diverzitu (genderovou, věkovou, vzdělanostní, zkušenostní, diverzitu pracovního prostředí a délky úvazku) a podporuje tak názorovou variabilitu v diskusích a při plnění zadaných úkolů.● Vytváří prostředí důvěry, podporuje tak harmonické pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy v týmu.
Operativní úroveň	<ul style="list-style-type: none">● Aktivně se zapojuje do aktivit útvaru a přispívá k dosažení společných cílů a úkolů.● Otevřeně přijímá a poskytuje zpětnou vazbu od kolegů a používá ji k osobnímu rozvoji a zlepšení své práce.● Organizuje svou práci efektivně a řídí své priority tak, aby dosáhl stanovených cílů a plnění pracovních úkolů.● Spolupracuje s ostatními členy útvaru, případně jinými odděleními/úřady, aktivně naslouchá a respektuje jejich příspěvky a případně rozdílné názory.

Příloha 2: Harmonogram implementace Akčního plánu

Pilíř Akčního plánu	Úkol	Zodpovědnost za plnění	Termín implementace	Kód opatření
Pilíř 1	Vytvoření nového technického řešení inzerce a administrace všech volných pracovních míst na úřadech na kariérním portálu	Úřad vlády	2027 od IX	P1.1
	Zajištění prezentace úřadů na kariérních akcích	Personální útvar	Průběžně – dle termínů kariérních akcí	P1.2
	Využívání vhodných komunikačních kanálů pro oslovení cílových skupin	Personální útvar	Průběžně	P1.2
	Zajištění metodické a organizační podpory úřadům pro společnou prezentaci práce pro stát	Úřad vlády	Průběžně	P1.2
	Zajištění metodické podpory při definování požadavků na místa a požadavků na uchazeče, vč. poskytnutí jednotného doporučení	Úřad vlády	2027 od I	P1.3
	Definování požadavků a kompetencí pro všechna inzerovaná místa v souladu s doporučením	Personální útvar a manažeři	2027 od IX	P1.3
	Vytvoření <i>Průvodce pro realizaci výběrových řízení</i>	Úřad vlády	2026 XII	P1.4
	Zajištění, že všechna inzerovaná místa mají jednotnou, reálnou a srozumitelnou informaci o platu	Personální útvar	2027 od IX	P1.5
	Zajištění metodické podpory členů výběrových komisí v používání Kompetenčního rámce, včetně využití <i>Průvodce pro realizaci výběrových řízení</i>	Personální útvar	2027 od IV	P1.6
	Zajištění výběrových řízení založených na ověřování kompetencí uchazečů	Personální útvar	2027 od IV	P1.6
	Zajištění vyhodnocení kompetencí požadovaných pro obsazované místo v rámci výběrového řízení	Personální útvar	2027 od IV	P1.6
	Vytvoření <i>Průvodce systémem stáží a studentských praxí</i>	Úřad vlády	2026 XII	P1.7

	Vytvoření burzy stáží	Úřad vlády	2027 od I	P1.7
	Zajištění podpory implementace systému stáží a studentských praxí	Personální útvary	2027 od I	P1.7
Pilíř 2	Zajištění metodické podpory pro aplikaci Kompetenčního rámce v hodnocení kompetencí a plánování rozvoje zaměstnanců	Úřad vlády	2028 od I	P2.1
	Předložení rámcových pravidel k rozvoji zaměstnanců a manažerů vládě	Úřad vlády	2027 XII	P2.1
	Zajištění vyhodnocování kompetencí a rozvojových potřeb zaměstnanců a manažerů	Manažeři	2028 od III průběžně	P2.1
	Vytvoření rozvojových plánů zaměstnanců a manažerů dle vyhodnocení kompetencí	Manažeři	2028 od IX pravidelně	P2.1
	Zajištění a realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit v souladu s plány	Personální útvary	2029 od I průběžně	P2.1
	Pravidelné vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit a aktualizace rozvojových plánů	Manažeři	2029 od I pravidelně	P2.1
	Vytvoření <i>Průvodce pro řízení rozvoje zaměstnanců</i>	Úřad vlády	2027 XII	P2.2
	Vytvoření rámcových obsahů rozvoje průřezových kompetencí podle Kompetenčního rámce	Úřad vlády	2027 XII	P2.3
	Zpracování analýzy výdajů na rozvoj, včetně návrhů optimalizace alokace finančních prostředků	Úřad vlády	2027 XII	P2.4
	Pilíř 3	Zpracování materiálu k revizi odměňování a jeho předložení vládě	Ministerstvo práce a sociálních věcí	2028 XII
Zpracování návrhu k transparentnímu rozpočtování prostředků na platy		Ministerstvo financí	2028 IX	P3.1
Analýza zaměření, výše a způsobů využívání hledisek pro poskytování platu a možností jejich využití ke zvýšení motivace na výsledcích a výkonu zaměstnanců a oceňování odborníků v exponovaných pozicích a návrhy možných řešení		Ministerstvo práce a sociálních věcí	2028 IX	P3.1
Zpracování návrhu na provádění pravidelného benchmarkingu platů v rámci veřejné správy i ve srovnání se soukromým sektorem		Úřad vlády a Český statistický úřad	2028 IX	P3.1

	Stanovení zásad tvorby základní složky platu, která bude transparentní, důstojnou a pevnou oporou platového systému, v odpovídající relaci k minimálním výdělkovým kategoriím (stanovení výše platových tarifů), motivující k výkonu složitějších, odpovědnějších a namáhavějších prací (Katalog prací státních zaměstnanců), příp. ke zvyšování pracovních kompetencí zaměstnanců.	Ministerstvo práce a sociálních věcí	2028 IX	P3.1
Pilíř 4	Doporučení struktury strategie rozvoje služebních úřadů	Úřad vlády	2026 XII	P4.1
	Udržování a zlepšování strategického řízení úřadů	Vedení úřadů	2027 od I průběžně	P4.1
	Pravidelné vyhodnocování strategie rozvoje úřadu	Vedení úřadů	2028 od I průběžně	P4.1
	Proškolení zaměstnanců personálních útvarů v používání Kompetenčního rámce napříč personálními procesy	Úřad vlády	2026 od IX průběžně	P4.2
	Vytvoření sady metrik	Úřad vlády	2027 VI	P4.3
	Sběr a vyhodnocování dat	Úřad vlády	2028 od I pravidelně	P4.3
	Práce s výsledky sběru dat	Úřad vlády a vedení úřadů	2028 od VII průběžně	P4.3
	Příprava a realizace zaměstnaneckého průzkumu	Úřad vlády	2026 od IX každé 2 roky	P4.4
	Využití výsledků průzkumu pro řízení a identifikaci opatření a jejich komunikace dovnitř úřadů	Vedení úřadů	2026 od XII průběžně	P4.4
	Vytvoření online dotazníku pro sledování zkušeností uchazečů s výběrovým řízením a dotazníku ke sledování důvodů odchodů	Úřad vlády	2026 XII	P4.4
	Zavedení sledování "zkušenosti uchazeče" a jeho průběžné zlepšování	Personální útvary	2027 od I průběžně	P4.4
Zavedení sledování důvodů odchodu	Personální útvary	2027 od I průběžně	P4.4	

	Vytvoření a aktivní rozvoj platformy pro sdílení	Úřad vlády	2026 od VII průběžně	P4.5
	Organizace společných setkání s personalisty úřadů	Úřad vlády	2026 od VII průběžně	P4.5

Příloha 3: Doporučené metriky

Součástí výsledné sady metrik doporučených v rámci studie *Státní služba 2.0* by měly být metriky v níže uvedených oblastech, přičemž pro některé jsou uvedeny konkrétní příklady. Hvězdičkou* jsou označeny specifické metriky, které je třeba standardizovat na základě existujících dat v době zpracování Akčního plánu, dvěma hvězdičkami** oblasti, kde data zcela chybí a je třeba je začít sbírat.

Finální sada metrik bude součástí realizace opatření 4.3 a bude přizpůsobena připravovaným změnám rozsahu dat evidovaných v informačních systémech.

Oblast	Metrika	Účel
Stav a struktura pracovní síly	standardizovaný počet zaměstnanců (výše úvazků)*	srovnání kapacit úřadů, alokace pracovní síly
	věková struktura zaměstnanců (medián, podíl skupiny 60+)*	identifikace rizik (např. hromadných odchodů do důchodu)
	počet a struktura neobsazených míst (+kompetence)**	identifikace strukturálních deficitů, obecně plánování a řízení lidských zdrojů
	zastoupení žen a specifických skupin zaměstnanců (např. zdravotně znevýhodnění)*/**	řízení rovnosti příležitostí, identifikace kariérních překážek, vertikální segregace
	počet/podíl dnů zdravotní absence**	sledování motivace, zdravotního stavu, příp. vyhoření zaměstnanců
Řízení lidských zdrojů / kapacita řízení lidských zdrojů (HR)	podíl HR zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců*(HR to staff ratio)	kapacity a efektivita HR
	celkové náklady na HR (total HR expense)*	posouzení rozsahu zdrojů věnovaných HR a kontext pro interpretaci ostatních HR metrik
Nábor a obsazování míst	počet pracovních dnů od vyhlášení výběrového řízení do nástupu zaměstnance (time to start, vacancy rate)**	plánování činností úřadů, srovnání náročnosti obsazování různých typů pozic
	počet pracovních dnů od vyhlášení pozice do přijetí nabídky uchazečem (time to yes)**	efektivita náborů, identifikace překážek/úzkých hrdel

	binární proměnná značící, zda se do výběrového řízení zapojil alespoň jeden relevantní uchazeč (splňující požadované kvalifikace)* počet relevantních uchazečů na jedno výběrové řízení **	atraktivita pozic, adekvátnost kritérií
	binární proměnná značící, zda z výběrového řízení vzešel alespoň jeden a) úspěšný uchazeč a b) úspěšný uchazeč, který přijal nabídku** podíl úspěšných uchazečů, kteří přijali nabídku (offer acceptance rate)**	atraktivita pracovních podmínek, konkurenceschopnost
	binární proměnná značící, zda se výběrové řízení a) rušilo (s důvodem) a b) opakovalo** počet/podíl zrušených a opakovaných výběrových řízení**	identifikace problematických pozic, oblastí
	podíl nově přijatých, kteří odejdou během daného období (zkušební doby, prvního roku)* (early turnover rate, new-hire turnover)	kvalita náboru a adaptace, sledování fluktuace, indikace kvality manažerských kompetencí ve vedení nově přijatých zaměstnanců
Retence a odchody	fluktuace (dobrovolná, nedobrovolná)** (turnover rate, index stability, míra přežití)	stabilita pracovní síly, identifikace pozic s vysokou fluktuací
	důvody a směry odchodu**	identifikace slabin v konkurenceschopnosti, sledování meziúřadových přechodů
	průměrná doba setrvání na pozici* (average tenure)	stabilita pracovní síly
	průměrná doba setrvání na úřadu*	stabilita pracovní síly, interní mobilita zaměstnanců může být žádoucí pro psychohygienu/nevvyhoření
	podíl „přesoutěžených“ představených*	fluktuace ve vedoucích pozicích
Rozvoj zaměstnanců	náklady na rozvoj zaměstnanců (manažerské dovednosti, měkké dovednosti, ICT dovednosti, jazykové dovednosti)* vnímání a hodnocení příležitostí profesního rozvoje zaměstnanci (s důrazem na pocíťovaný vliv na pracovní výkon)*	rozvoj kompetencí a připravenost na budoucí výzvy pracovního trhu, efektivita dostupných rozvojových aktivit
Odměňování	průměrný a mediánový plat*, relativní pozice vůči trhu (comparison ratio) – srovnání dle regionu*, vzdělání*, profese**	konkurenceschopnost platů

	podíl zaměstnanců s tarifem pod zaručeným platem*	efektivita výkonových složek odměn
	podíl osobních příplatků a odměn na celkovém příjmu*	variabilita odměňování, vývoj odměn v návaznosti na kariérní postup
	rozptyl osobních příplatků a odměn dle tříd*	monitoring využívání odměn (napříč úřady)
Postojové metriky	spokojenost zaměstnanců* (např. Employee Satisfaction Index)	identifikace rizik (fluktuace, vyhoření...)
	míra angažovanosti* (engagement rate, employee engagement score)	
	pracovní klima a kultura*	
Prostupnost/mobilita	obsazování pozic interními vs. externími uchazeči* (internal mobility rate)	sledování vnitřní mobility
	četnost/podíl povýšení*	možnost/běžnost kariérního postupu
	průměrný čas do kariérního postupu na vyšší pozici* (time to promotion)	rychlost kariérního postupu
	četnost a důvody přeřazení na nižší pozici*	sestupná mobilita, problémy s výkonem



Úřad vlády
České republiky

Akční plán pro rozvoj
lidských zdrojů



NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU