

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut politologických studií

Katedra mezinárodních vztahů

Diplomová práce

2024

Bc. Veronika Ilková

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut politologických studií

Katedra mezinárodních vztahů

**Česká republika a její personální politika jako nástroj
prosazování zájmů v Evropské unii**

Diplomová práce

Autorka práce: Bc. Veronika Ilková

Studijní program: Mezinárodní vztahy

Vedoucí práce: Mgr. Viera Martinková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 29.04.2024

Veronika Ilková

Bibliografický záznam

Ilková, Veronika. 2024. "Česká republika a její personální politika jako nástroj prosazování zájmů v Evropské unii." Diplomová práce, Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut politologických studií, Katedra mezinárodních vztahů. Vedoucí diplomové práce Mgr. Viera Martinková, Ph.D.

Rozsah práce: 136 786 znaků (včetně mezer)

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na nástroje personální politiky České republiky v souvislosti s podporou Čechů usilujících o získání pozice v rámci Evropské unie. Cílem práce je zhodnotit aktuální situaci reprezentace ČR v institucích Evropské unie, představení a vyhodnocení nástrojů, které ČR využívá k podpoře svých občanů na cestě do institucí EU.

V teoretické části je představen model institucionalismu racionální volby pán-správce, který napomáhá pochopení vztahu států a mezinárodních organizací, na které státy (páni) delegují část svých pravomocí. Dále jsou představeny i další důležité teoretické koncepty jako neformální vládnutí a reprezentace v mezinárodních organizacích.

Praktická část analyzuje úroveň zastoupení jednotlivých států v institucích Evropské unie primárně za pomoci tzv. směrného počtu (ideálního zastoupení) a hodnoty MAE (ve vztahu odchýlení reálného zastoupení od stanoveného směrným počtem). Bližší pohled je věnován situaci ČR. Dále jsou představeny dokumenty ČR související s problematikou spolu s hlavními aktéry podílející se na implementaci stanovených národních cílů. Popsány jsou i nástroje personální politiky členského státu, který je v institucích EU nadproporčně reprezentován.

Přestože je Česká republika dlouhodobě v řadě mezinárodních organizacích nedostatečně zastoupena, což platí i u Evropské unie, uvědomuje si význam svých občanů na pozicích v těchto organizacích. Státní orgány naplňují českou strategii, na jejímž základě poskytují pomoc českým občanům v podobě informačního i vzdělávacího servisu v souvislosti s kariérou v EU.

Klíčová slova

Personální politika, institucionalismus racionální volby, model pán-správce, zastoupení v EU, směrný počet

Abstract

The thesis focuses on the instruments of the Czech Republic's personnel policy in the context of supporting Czechs seeking a position within the European Union. The aim of the thesis is to evaluate the current situation of the Czech Republic's representation in the European Union institutions, to present and evaluate the tools used by the Czech Republic to support its citizens on their way to the EU institutions.

In the theoretical part, the model of institutionalism of rational choice of the principal-agent is presented, which helps to understand the relationship between states and international organizations to which states (principal) delegate part of their competences. Other important theoretical concepts such as informal governance and representation in international organisations are also introduced.

The practical part analyses the level of representation of individual states in the EU institutions primarily using the so-called guiding rate (ideal representation) and the MAE value (in relation to the deviation of real representation from the guiding rate). A closer look is given to the situation of the Czech Republic. Furthermore, the documents of the Czech Republic related to the issue are presented together with the main actors involved in the implementation of the set national targets. The instruments of the personnel policy of the Member State, which is over-represented in the EU institutions, are also described.

Although the Czech Republic has long been underrepresented in a number of international organisations, as is the case with the European Union, it is aware of the importance of its citizens in positions in these organisations. The state authorities are implementing the Czech strategy of providing assistance to Czech citizens in the form of information and educational services in relation to careers in the EU.

Keywords

Personnel policy, rational choice institutionalism, principal-agent model, EU representation, guiding rate

Title

Czech Republic and its personnel policy as an instrument of pursuing interests in the EU

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí Mgr. Věře Martinkové za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mně a této práci věnovala. Zároveň bych chtěla poděkovat mým nejbližším za podporu při psaní této práce.

Seznam zkratek

AMLA	Úřad pro boj proti praní špinavých peněz a financování terorismu
DA MZV	Diplomatická akademie Ministerstva zahraničních věcí
DG HR	Generální ředitelství pro lidské zdroje a bezpečnost
EAAS	Evropská služba pro vnější činnost
EK	Evropská komise
ELA	Evropský orgán pro pracovní záležitosti
EP	Evropský parlament
EPSO	Evropský úřad pro výběr personálu
EU	Evropská unie
EUAN	Síť agentur
MAE	Střední absolutní chyba
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
MVEP RH	Ministerstvo zahraničních a evropských záležitostí Chorvatské republiky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NEPT	Program profesionálních stáží pro národní experty
SNE(s)	Národní expert(i)
SZB	Stálé zastoupení České republiky při Evropské unii v Bruselu
ÚV	Úřad vlády
VŠ	Vysoká škola

Obsah

Úvod	11
1. Institucionalismus.....	14
1.1. Nový institucionalismus	14
2. Institucionalismus racionální volby	17
2.1. Model pán-správce	18
2.1.1. Delegování a typy pánů	18
2.1.2. Důvody delegování.....	19
2.1.3. Problémy modelu pán-správce	21
2.1.4. Kontrolní mechanismy	21
3. Neformální vládnutí a nástroje.....	23
3.1. Personální politika států vzhledem k obsazování pozic v mezinárodních organizacích	25
3.1.1. Pravidla pro obsazování pracovních pozic v mezinárodních organizacích.....	25
4. Reprezentace v mezinárodních organizacích	27
4.1. Národní zájem v mezinárodních organizacích	28
4.2. Role umístění mezinárodní organizace.....	28
5. Pán-správce v praxi	30
6. Metodologie	33
7. Evropská unie.....	36
7.1. Instituce a agentury Evropské unie.....	36
7.1.1. Kde sídlí EU instituce a agentury	37
7.2. Kategorie pracovních pozic a stáže	38
7.2.1. Zaměstnanci EU	38
7.2.2. Stážisté.....	39
7.2.3. Vyslaní národní odborníci	39
7.2.4. Ostatní.....	40
7.3. Přijímací řízení	40
8. Zastoupení členských států v institucích a agenturách EU	41
8.1. Evropská komise	42
8.2. Generální sekretariát Rady	49
8.3. Síť agentur	50
8.4. Výběrová řízení EPSO	50
8.5. Příklad České republiky.....	52

8.5.1. Evropská komise	52
8.5.2. Generální sekretariát Rady	56
8.5.3. Síť agentur EU	56
8.5.4. EPSO	56
9. Česká personální politika vůči Evropské unii	58
9.1. Významné dokumenty	58
9.2. Ministerstvo vnitra.....	62
9.3. Ministerstvo zahraničních věcí – Diplomatická akademie.....	63
9.4. Stálé zastoupení ČR při EU	65
9.5. Úřad vlády	66
10. Srovnání s vybraným členským státem.....	68
10.1. Další příklady	70
11. Diskuze.....	72
Závěr.....	73
Summary.....	76
Použité zdroje	79
Knižní zdroje a odborná literatura	79
Internetové zdroje	83
Ostatní zdroje.....	86
Seznam grafů.....	88
Seznam tabulek.....	89
Příloha 1: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru	90

Úvod

Tato diplomová práce se bude věnovat personální politice státu jako nástroji prosazování jeho zájmů v mezinárodní organizaci. Konkrétně bude zkoumána personální politika České republiky ve vztahu k Evropské unii s ohledem na aktuálnost tohoto tématu, kdy Česká republika může oslavovat dvacetileté výročí členství v EU.

Členstvím státu v mezinárodní organizaci se vytváří mezi státem a organizací určitý vztah, v rámci kterého stát deleguje část svých pravomocí na vybranou organizaci, která by měla tyto delegované činnosti vykonávat v jeho zájmu. Tento vztah mezi státem (pánem) a mezinárodní organizací (správcem) se může vyvíjet různými způsoby, a to primárně kvůli možné snaze správce posilovat svou pozici či jednat primárně ve vlastním zájmu (nikoli v zájmu pána). To na druhou stranu přiměje pána, aby chování správce co nejvíce kontroloval a korigoval. Vedle stanovených formálních pravidel, které se podílí na strukturálním nastavení organizace a které byly dříve primárním způsobem nahlížení na jejich fungování, ale existují i neformální způsoby, jak může stát ovlivnit chování mezinárodní organizace.

Jednou z těchto možností a klíčovým předmětem této práce je personální politika států. Státy totiž vnímají, že je v jejich zájmu, aby v řadách zaměstnanců mezinárodních organizací pracovalo co největší množství jejich občanů. Tito občané totiž budou pravděpodobně zastávat stejný pohled na významné otázky jako jejich domovský stát. Tím se tento názor dostane dovnitř instituce, kde je prezentován, což napomáhá korigovat jednání organizace.

Státy se mohou v rámci personální politiky zapojovat nejenom nastavováním přijímacích pravidel do organizace, ale také podporou svých občanů, kteří se budou o místa v mezinárodních organizacích ucházet. Samozřejmě platí, že čím významnější a vyšší post, tím větší je zájem státu o jeho obsazení právě svým občanem.

Některé státy, zpravidla ty se silným mezinárodním postavením, mají v různých mezinárodních organizacích lepší zastoupení, které může být i vzhledem k jeho postavení v rámci dané organizace či počtu obyvatel nadproporční. Z pohledu České republiky je však situace opačná. Česká republika se dlouhodobě potýká s nižším zastoupením svých občanů v rámci mezinárodních organizací, mezi které patří i Evropská unie.

Tato práce si klade za cíl zodpovědět stanovené výzkumné otázky, které se zaměřují na zhodnocení stavu personálního zastoupení ČR v řadách zaměstnanců Evropské unie a seznámení s nástroji personální politiky využívané Českou republikou v souvislosti s obsazováním pozic v rámci EU a jejich následné porovnání s vybraným členským státem.

Nejprve však práce představí teoretický základ sloužící jako ukotvení tématu v rámci odborné debaty. V první řadě budou představeny základní rysy institucionalismu, tedy myšlenkového směru zaměřeného na instituce, důvody jejich vzniku, jejich nastavení a fungování a například také vlivu na mezinárodní politiku a vládnutí. Bližší pohled bude věnován jednomu z hlavních proudů nového institucionalismu – institucionalismu racionální volby, který přináší již naznačený model vztahu pán-správce, jenž je další podstatnou částí této práce. Zároveň je však důležité představit i neformální moc, respektive vliv, a prostředky k tomu sloužící včetně personální politiky. Popsán bude i fenomén reprezentace v mezinárodních organizacích a jeho důležitost včetně souboje mezi prosazováním zájmů státu původu a mezinárodní organizace. Závěrem bude stručně popsán stav úrovně současného poznání v otázce snahy států dosazovat své občany na pozice v mezinárodních organizacích či podpoře při jejich výběrovém procesu.

Metodologie práce představí plán pro praktickou část práce, která bude cílit k zodpovězení již stručně popsaných výzkumných otázek. V návaznosti na teoretickou část práce a pro lepší pochopení dalšího zkoumání budou nejprve stručně představeny vybrané aspekty o Evropské unii. Pozornost bude věnována jejím institucím a agenturám, kategoriím pracovních pozic a nastavení přijímacího řízení do jejich orgánů. Následně práce přejde k vyhodnocování zastoupení jednotlivých států v EU, ke kterému bude využita metrika představená Evropskou komisí označována jako směrný počet (guiding rate). Tato hodnota bude pro hodnocení dat klíčová, data s ní budou porovnávána a bude analyzováno nakolik dochází k odchýlení se od této ideální hodnoty. K tomu dopomůže například i metoda střední absolutní chyby. Vyhodnocení bude probíhat na úrovni jednotlivých orgánů Evropské unie. Speciální pozornost bude věnována postavení České republiky ve strukturách EU.

ČR a její personální politika a nástroje budou představeny nejprve v rámci významných dokumentů, které se k této problematice vztahují. Naplňování personální politiky bude následně popsáno dle institucí, které se do tohoto procesu zapojují. Představeny budou i nástroje vybraných členských států. Data pro praktickou část práce byla získávána pomocí

veřejně dostupných informací spolu s kontaktováním zástupců klíčových organizací na české i evropské straně.

1. Institucionalismus

Dříve než bude podrobněji popsán nový institucionalismus, bude pozornost stručně věnována takzvanému starému institucionalismu. Původ a počátky institucionalismu jako takového by se daly vysledovat až do období antiky, kdy se často učenci soustředili na otázky související s vládnoucími institucemi a jejich vlivem. Tak došlo k položení základních kamenů politické vědy, i když v té době založené primárně na normativních doporučeních (Peters 2012).

Svou částečnou normativní povahu a zaměření na instituce si politická věda ponechala i po etablování se jako samostatné vědní disciplíny, čehož dosáhla na přelomu 19. a 20. století (Bell 1994). Evropská větev politické vědy se pomaleji oddělovala od ostatních vědních disciplín a zůstávala tak delší dobu propojená primárně se studiem práva, což na druhou stranu podporovalo důraz na instituce a jejich zkoumání (Peters 2012).

Starý institucionalismus přetrvával v rámci politické vědy až do poloviny 20. století, kdy došlo k nástupu behaviorismu, z jehož strany čelil institucionalismus výrazné kritice (Fiala 2007). Do popředí se tak namísto formálních institucí dostává zaměření na společnost, politické chování jednotlivců a neformální vztahy v rámci institucionálních struktur (Bell 1994). Tíha relevantní kritiky postupně i z dalších myšlenkových proudů (např. neomarxismu či feminismu) zapříčinila vytvoření nového institucionalismu (Fiala 2007).

1.1. Nový institucionalismus

Nový institucionalismus (také označovaný jako neoinstitucionalismus) se začal formovat v průběhu 80. let minulého století a znamenal návrat důležitosti institucí do vědeckého diskurzu. Na rozdíl od své původní verze nový institucionalismus přináší širší pojetí chápání institucí jako takových, více poukazuje na zpětné působení, které mají instituce na státy a nově také dochází k většímu zaměření se na časovou a sociální dimenzi při analýzách institucí a jejich rámce (Kratochvíl 2008). Samozřejmě je možné nalézt i další odlišnosti mezi původní a novou verzí institucionalismu včetně opuštění konceptu hledání tzv. dobré vlády, přihlížení ke zvykům a praxi v souvislosti s jednáním aktérů spíše než k jejich povinnostem a s tím související vnímání i neformálních aspektů institucí namísto soustředění se pouze na jejich formální pravidla (Fiala 2007).

Obecně však nový institucionalismus primárně přináší návrat k institucím, jakožto poměrně nezávislým aktérům s výrazným vlivem na politiku, která pak není pouze důsledkem

chování jednotlivců, jak popisují v základním díle tohoto myšlenkového směru *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life* z roku 1984 jeho autoři James G. March a Johan P. Olsen (Kratochvíl 2008). Dle těchto autorů zaměření pouze na individuální politická rozhodnutí jednotlivců bez přihlídnutí k roli institucí vytváří pokřivená poznání (Miller 2011). Nový institucionalismus se již v prvních desetiletích své existence vyvíjel v několika odlišných typech, které měly na určité otázky někdy i výrazně odlišné pohledy (Fiala, 2017).

Dle Kratochvíla (2008) existuje 5 hlavních rozdílů mezi jednotlivými proudy nového institucionalismu. V první řadě je to pohled na samotné instituce – k tradičnímu pojetí institucí (jako např. Evropská komise), které zastával starý institucionalismus, neoinstitucionalisté přidávají (ne)formální soubory pravidel ovlivňující jednání aktérů (např. systém hlasování v dané instituci). Další členové tohoto proudu však vnímají instituce v ještě širším pojetí jako jakýkoli ustálený celek významů (gest, znaků) mající intersubjektivní charakter (např. upřednostnění konsensuálního rozhodnutí i přes existenci možnosti (pře)hlasování) (Kratochvíl 2008). Pro autory nového institucionalismu tak mohou být instituce jak formální, tak neformální. Důležitá je však kontinuita napříč dobou (není možné nazývat institucí jednorázová setkání apod.) (Peters 2012).

Další dělicí linií nového institucionalismu je postavení státu vs. institucí. Část neoinstitucionalistů vnímá stát jako prvotního aktéra, který následně může vytvářet (mezinárodní) instituce. Na druhou stranu pro skupinu autorů, která vnímá instituce v širší míře, jak je popsáno výše, je nepředstavitelné, že by stát mohl existovat před institucemi (v podobě systému práva, jazyka apod.) (Kratochvíl 2008).

Neméně podstatnou otázkou je i úroveň, do které instituce mají vliv na státy. Jsou autoři, kteří takovýto vliv upozadují. Instituce jsou dle nich pouze nástroje zahraniční politiky států, které mohou mít dopad pouze na jejich strategie nikoli na stanovené cíle. Na druhé straně jsou instituce vnímány právě jako aktéři, kteří jsou schopni změnit vnímání světa států i jejich záměr (Kratochvíl 2008). Dle Peterse (2012) instituce musí (alespoň do určité míry) chování ostatních aktérů (ne)formálně ovlivňovat (respektive omezovat), což může následně souviset právě s potřebou měnit své strategie.

Institucionalisté se neshodnou ani na podobě vztahu v obráceném gardu, tedy vlivu států na instituce. Instituce jsou na jedné straně vnímány jako poměrně autonomní, usilující o udržení

či posílení své pozice, a proto těžko zrušitelné. Na druhou stranu, autoři, kteří vnímají instituce jako závislé na vůli států, soudí, že institucím lze snadno omezit jejich pravomoci či je i úplně zrušit (Kratochvíl 2008).

Poslední problém souvisí primárně s první zmíněnou neshodou mezi novými institucionalisty. Jedná se o debatu struktura – aktér, kdy je v důsledku širokého pojetí institucí těžké stanovit, zda instituce plní úlohu struktur (ovlivňující chování aktérů), nebo zda se jedná o aktéry samotné (Kratochvíl 2008).

Z výše popsaného vyplývá, že nový institucionalismus nemůže být chápán jako jednotný směr, ale spíše jako termín zastřešující různé typy sice vzájemně se doplňujících, ale přesto odlišných metodologií (Miller 2011). I dělení variant nového institucionalismu je vnímáno různými autory odlišně. Pravděpodobně nejčastěji využívané dělení představili autoři Peter A. Hall a Rosemary C. R. Taylor ve svém článku *Political Science and the Three New Institutionalisms*, ve kterém stanovují tři základní varianty nového institucionalismu jako: racionalistický (také racionální volby), historický a sociologický (Fiala 2007). Pro účely této práce bude následně blíže představen institucionalismus racionální volby.

2. Institucionalismus racionální volby

I v důsledku výše představených odlišností v rámci různých variant nového institucionalismu je podstatné si v první řadě stanovit, jak institucionalisté racionální volby chápou samotné instituce. Je jim blízké tradiční formální pojetí instituce jako „entity a souboru pravidel rozhodování, které omezují sobecké zájmy politických aktérů“ (Fiala 2007, s. 142). Instituce jsou v tomto směru také chápány jako „soubor pravidel a pobídek, které určují parametry chování jednotlivců“ (Peters 2012, s. 48).

Institucionalismus racionální volby vnímá jednotlivce jako hlavní aktéry politických procesů (Peters 2012). Aktéry však mohou být i státy, mezinárodní organizace, nevládní organizace, obchodní společnosti nebo právě jednotliví lidé (Snidal a Tamm 2018). Důležitou myšlenkou tohoto přístupu je, že se aktéři chovají tak, aby získali co největší možný užitek (Peters 2012). Jednotliví aktéři mají svůj seznam preferencí a zájmů a chovají se v souladu s jejich maximalizací (Fiala 2007). Tyto cíle však nemusí být nutně sobecké, ani materiální. Může se jednat o kolektivně prospěšné, morální hodnoty, které se daný aktér snaží (i ve svém zájmu) prosadit (Snidal a Tamm 2018).

Dle zastánců tohoto proudu institucionalismu si aktéři uvědomují, že svých zisků mohou nejlépe dosáhnout pomocí institucí. Proto dobrovolně volí členství v nich, a to i za cenu určitých omezení. Navíc, podstatné může být i toto omezení v případě ostatních aktérů – jinými slovy aktéři se raději podvolí stanoveným pravidlům i proto, aby se jim podvolili i ostatní (Peters 2012).

Díky institucím a stanoveným pravidlům je chování dalších aktérů lépe předvídatelné (Fiala 2007). Existence institucí navíc také snižuje náklady na vyjednávání a spolupráci. Instituce jsou nápomocné i v situacích souvisejících s tzv. dilematem kolektivního jednání (Císař 2008) či následným problémem tzv. černého pasažéra, tedy někoho, kdo svou spolupráci na kolektivní akci přislíbí, ale nakonec svůj slib o zapojení nedodrží. V takovém případě je pak na institucích, aby pomocí kontrolních a sankčních mechanismů zvyšovaly cenu nekalého chování aktérů, a tudíž nejen snižovaly jeho výhodnost, ale zvyšovaly tak i pravděpodobnost dodržování závazků (Kratochvíl 2008).

Neoinstitucionalisté racionální volby se shodují i na dalších aspektech, na které nahlíží jako na problematické. Jedním z nich jsou problémy související s rozhodovacími procesy a jejich uplatňování v rámci kolektivního rozhodování. Tragédie obecní pastviny je dalším

problémem, na jehož řešení se podílí tvorba institucí, které umožňují dlouhodobě udržitelné chování s ohledem i na ostatní aktéry limitací maximálního zisku pro jednotlivce. Posledním významným problémem, který je tomuto vědeckému proudu společný, je spolupráce a kontrola v souvislosti s veřejnou správou. Jinými slovy nemožnost jistoty, že mezinárodní organizace nebo jednotliví pracovníci se budou chovat v souladu s očekáváním politického lídra (Peters 2012). Tento model je známý pod označením *principal-agent* a bude v následující části podrobněji představen.

2.1. Model pán-správce

Model pán-správce (také principál-agent, delegující-aktér apod.) je jednou z analýz institucionalistů racionální volby (Císař 2008), který má za cíl zkoumat podmínky, za kterých pán (stát) deleguje své pravomoci na správce (mezinárodní organizace), důvody, které k tomu stát vedou, a zároveň problémy, které v této situaci mohou nastat (Snidal a Tamm 2018).

V tomto modelu jde tedy o situace, kdy pán deleguje část svých pravomocí na správce. Ten má ve stanovených situacích zastupovat zájmy pána a vykonávat pánem svěřené pravomoci (Kratochvíl 2008). Pro pána je však důležité, aby správce jednal co nejlépe a v zájmu pána (Snidal a Tamm 2018). Zároveň však tento model předpokládá, že správce má vlastní motivy a zájmy, které však nejsou shodné s těmi jeho pána. Pán se tak snaží zajistit, aby i napříč tomu byly úkoly vykonávány právě v jeho zájmu (Geeraert 2016).

Z výše uvedeného vyplývá, že konkrétní nastavení fungování mezi pánem a správcem je klíčové. Tento vztah je založen vždy na smlouvě, která může mít i neformální (nepsaný) charakter. Aby se aktér mohl stát pánem musí disponovat mocí a pravomocemi, které zčásti deleguje. Zároveň musí mít moc, aby předané pravomoci opět převzal (Hawkins et al. 2006).

Na začátku vytvoření tohoto vztahu pán čelí dilematu, jaké množství přenést na správce. Pokud totiž správce bude disponovat pouze malým množstvím pravomocí, je pravděpodobné, že nebude moci dostatečně vykonávat svěřené úkoly. Čím silnější pozici však správce od pána získá, tím více pán riskuje, že nebude moci chování správce regulovat (Kratochvíl 2008).

2.1.1. Delegování a typy pánů

V rámci literatury ohledně delegování se také objevuje potřeba definovat, jaký vztah lze za delegování považovat, a jaký naopak nikoli. Hawkins (2006) stanovuje tři možné výstupy

v souvislosti s modelem pán-správce a rozhodováním ohledně delegování. Prvním je unilateralismus. Toto označení slouží pro taková rozhodnutí, kdy se daný stát vypořádá s danou situací sám a nedochází k žádné z následujících dvou možností. Druhá varianta je mezinárodní spolupráce, kdy státy dospějí k dohodě o spolupráci, kdy dochází ke sjednocení politik v dané oblasti. Státy si tak upraví jednotlivé politiky v souladu s vnitřním právním nastavením bez nutnosti delegace řešení situace na třetí stranu. Tento postup, tedy samotné delegování, je třetí možností, kterou státy mají k dispozici. Státy delegují pravomoci ohledně implementace vybrané politiky, na jejíž podobě se státy již mohly, ale nemusely, shodnout.

Pokud dojde k rozhodnutí o delegování, je důležité vnímat povahu a množství delegujících pánů. Tito delegující aktéři mohou být jednotlivci či entity zahrnující více jednotlivců. Nejsnazší vztah mezi pánem a správcem vzniká ve chvíli, kdy jeden pán deleguje na jednoho správce. Druhým typem je tzv. kolektivní principál. Jedná se o případy, kdy se skupina aktérů dohodne a společně deleguje pravomoc na správce. Tento typ vztahu v rámci principal-agent nastavení bývá nejběžnější a zahrnuje případy jako delegování pravomocí voliči na politiky nebo státy na mezinárodní organizace. Ve třetí variantě se vyskytuje více pánů. Takováto situace nastává v situacích, kdy jeden správce má více dohod s odlišnými pány (Lyne, Nielson, a Tierney 2006). Rozdíl mezi kolektivním a vícenásobnými pány je v tom, že v případě kolektivního pána se státy nejprve musí společně dohodnout a až následně delegovat vybrané pravomoci na správce (Dijkstra 2017).

2.1.2. Důvody delegování

Pollack (1997) jako hlavní důvody delegování vnímá funkce a efekty, které daná instituce bude naplňovat a vytvářet. Rozhodnutí delegovat pravomoc je často učiněno v souladu se snahou minimalizovat transakční náklady (Kassim a Menon 2003). Fakt či očekávání, že státy získají touto delegací určitý zisk, ale ještě samo o sobě nestačí k rozhodnutí o delegování. Dle Hawkinse (2006) a jeho kolegů rozhodnutí ovlivňují i další dva faktory – mocenská rovnováha a heterogenita preferencí.

Literatura představuje několik důvodů, které posouvají rozhodnutí států směrem k delegování pravomocí na mezinárodní organizace. Prvním z nich je specializace. Ta může spočívat nejenom v podobě znalostní expertizy, ale také v časových možnostech, či politických schopnostech správce vykonávat určitý úkol. Delegování z tohoto důvodu se samozřejmě vyplatí více, pokud se jedná o opakovanou a častou činnost (Hawkins et al.

2006). Díky delegování pravomocí na specializovaného agenta má dojít ke zlepšení kvality vykonávání daných oblastí (Kassim a Menon 2003).

Dalším důvodem může být vyhnutí se problémům souvisejícím s kolektivním jednáním a rozhodováním. Státy očekávají výhody z dlouhodobé spolupráce, nechťejí však, aby náklady na dohlížecí mechanismy převýšily zmíněné zisky (Kassim a Menon 2003). Samotná monitorovací činnost může být další motivací pro státy delegovat, a to právě v kontextu nedokonalých informací v rámci kolektivní akce (Pollack 1997). Dále mohou státy (nebo také například i aktéři v domácí politice) vnímat delegaci jako nezbytnou v situacích, kdy nedokážou dlouhodobě dosáhnout dohody na určitých otázkách (Hawkins et al. 2006). Díky tomuto rozhodnutí se mohou státy (či zákonodárci) vymanit z problému „cyklení“ politiky (Kassim a Menon 2003).

S kolektivním jednáním také souvisí politické důvody předání pravomoci. Zde jde například o problém související s problémem tzv. černého pasažéra zmiňovaného v předchozí kapitole. Státy se rozhodují pro delegování z důvodů lepšího dohledu nad chováním a případně dodržováním pravidel ostatních aktérů a celkově dosažení lepší spolupráce a výsledků (Hawkins et al. 2006).

Neúplnost smlouvy ohledně delegování pravomocí je dalším z důvodů. Jedná se o případy, kdy smlouva neobsahuje pokyny ke všem situacím, které v budoucnu nastanou (Pollack 1997). Za těchto okolností se pán a správce mohou rozhodnout, že vyřešení sporu ohledně nedefinované situace přenechají na třetí straně a delegují na ni pravomoc vyjasnění situace jejich vztahu pro budoucí fungování (Hawkins et al. 2006).

Pátou skupinou důvodů zastřešuje snaha o kredibilitu. K delegování mohou státy přistoupit v situacích, kdy je zapotřebí přijmout komplexní regulace nebo nechat rozhodnutí na nezávislém a důvěryhodném aktérovi (Pollack 1997). Státy totiž mohou vnímat, jaké rozhodnutí je z dlouhodobého hlediska správné (například směřování k vyrovnanému rozpočtu), ale zároveň jsou ovlivňovány krátkodobými požadavky (například na nižší zdanění). Tyto situace pak vedou stát k delegování pravomocí na agenta, který dokáže regulovat politiky správným směrem v dlouhodobém horizontu. Je však nutné, aby stát nemohl instituci těchto pravomocí jednoduše zbavit, či do nich zasahovat (Hawkins et al. 2006). V souladu s řečeným se navíc stát může delegováním vyhnout zodpovědnosti za nepopulární kroky a rozhodnutí (Kassim a Menon 2003).

Posledním zmíněným důvodem v této práci bude efekt „uzamčení“ nastavení v čase delegování. Jelikož každá doba má své vítěze a poražené, vítězná strana se může pokusit využít jejího aktuálního mocenského postavení k nastavení struktur, které jí budou nápomocné a budou fungovat v její prospěch (např. stanovení stálých členů Rady bezpečnosti OSN) (Hawkins et al. 2006).

2.1.3. Problémy modelu pán-správce

Pokud pán nedokáže dostatečně kontrolovat a regulovat chování správce, je pravděpodobné, že dojde k rozvolnění či prostoji v rámci plnění povinností v zájmu pána (*agency slack*) (Snidal a Tamm 2018). Toto oportunistické jednání je dále členěno na 1) *shirking*, tedy účelné vyhýbání se plnění svěřených pravomocí ve jménu pána (Hawkins et al. 2006); a 2) *slippage*, kdy samotné nastavení zastupování v sobě skrývá motivace k tomu, aby správce činil kroky, které jsou v rozporu s preferencemi pána (Pollack 1997). V tomto druhém případě jde o přímé kroky v zájmu instituce (správce) nikoli pána (Snidal a Tamm 2018). Tím může být i posilování své vlastní pozice (Kratochvíl 2008). To umožňuje i schopnost správce efektivně využít svou informační výhodu, kterou získá díky nutné expertize potřebné k plnění svěřených úkolů (Parížek 2017).

Další dva nežádoucí případy chování správce jsou nepříznivý výběr a morální hazard. První z nich se vztahuje k situacím, kdy potenciální správce prezentuje své zájmy jako odpovídající preferencím pána, i když tomu tak ve skutečnosti není. Druhá zmíněná situace nastává ve chvíli, kdy již ustanovený správce podniká kroky, jejichž selhání nepříznivě dopadne na pána (Snidal a Tamm 2018).

2.1.4. Kontrolní mechanismy

Aby těmto nepříznivým situacím principál předešel, může se spolehnout na různé mechanismy *ex ante* i *ex post* (z pohledu nastavení delegování) (Geeraert 2016). Povaha smlouvy, skrze kterou principál deleguje část pravomocí na agenta, se může v průběhu času měnit, proto nemusí být definitivní jaké parametry spolupráce byly nastaveny *ex ante* a *ex post* (Hawkins et al. 2006). Pollack (1997) tyto kontrolní a dohlížecí mechanismy označuje jako administrativní postupy (*ex ante*) a postupy dohledu (*ex post*).

Delegující smlouva může mít různé podoby a zahrnovat různé aspekty. To nejpodstatnější pro budoucí vztah mezi pánem a správcem je stanovení v rámci dimenze pravidla vs. volnost. S větším množstvím pravidel je agent více svázán a nemusí být schopen adekvátně

reagovat na neočekávané situace. Zároveň je však pro pána snazší jeho práci směřovat určitým směrem (k naplnění jeho zájmů) (Hawkins et al. 2006). Stanovená pravidla mohou být změněna i v průběhu spolupráce (i jako reakce na chování agenta např. při slippage či shirking) (Pollack 1997).

Mezi další kroky, které může principál podniknout ex ante je prověřování a výběr budoucího správce. V ideálním případě se pán snaží vybrat či vytvořit, což je samozřejmě nákladnější varianta, budoucího správce tak, aby jejich zájmy byly v co největší shodě. V takovém případě pak je možné nastavit volnější fungování správce a používat méně nákladné mechanismy kontroly (Hawkins et al. 2006).

Ex post mechanismy pak sestávají z monitorovacích a pozitivních a negativních sankčních nástrojů (Pollack 1997). V prvním případě si principál volí, zda bude sám vykonávat monitoring akcí správce, nebo se spolehne, že na nežádoucí chování správce upozorní třetí strana. Sankční nástroje pán může použít v případě, kdy správce nevykonává své povinnosti řádně a v souladu s přáním pána. První možností je korigování chování správce pomocí vyjednávání či přesvědčování, aby došlo k lepší reprezentaci jeho zájmů (Geeraert 2016). Druhou skupinou jsou sankce, které mohou mít podobu kontroly (či snížení) rozpočtu, kontroly nad jmenováním, změnou v pravomocích správce (Pollack, 2017) nebo například i snížením počtu zaměstnanců organizace (Heldt et al. 2022). Pokud jsou sankce dostatečně vysoké a věrohodné mají na chování aktéra značný odstrašující efekt (Geeraert 2016).

Vedle tradičně zmiňovaných, a hlavně oficiálních a formálních možností, jak může pán, v konkrétním případě stát, ovlivnit chování správce, mezinárodní instituce, je využití neformální moci a nástrojů. Právě této oblasti bude věnována další kapitola této práce s bližším zaměřením na personální politiku jako jednu z neformálních cest ve snaze ovlivnit směřování dané organizace.

3. Neformální vládnutí a nástroje

Formální nastavení institucí, vztahů mezi institucemi a státy, i v souvislosti s diskutovaným modelem pán-správce, bylo dlouhou dobu v popředí vědeckého zkoumání a způsobu, jak na instituce a jejich fungování nahlížet. V posledních letech však lze nalézt zvýšený zájem také o neformální procesy a jejich vliv na fungování (Stone 2013). V souladu s řečeným je i studie, která přináší důkazy ohledně vyššího počtu vytvořené odborné literatury na téma zkoumání vlivu úřednického aparátu mezinárodních organizací (Eckhard a Ege 2016).

Tento posun by se dal také ilustrovat na přesunu zájmu zaměřeného na zkoumání *vlády* ke zkoumání širšího konceptu *vládnutí* (Christiansen a Neuhold 2012). Odborná literatura se shoduje, že právě zkoumání neformálních mechanismů, procesů a struktur může odhalit zásadní aspekty potřebné k pochopení celkového fungování (mezinárodních) institucí (Colgan a Van de Graaf 2015).

Na konkrétní definici toho, co znamená *neformální* se v odborné literatuře však shoda nenachází. Autoři si jsou vědomi širokého záběru tohoto pojmu a jeho možného využití. Daly by se však určit tři hlavní významy, se kterými je pojem neformální používán, a to neformální: rámec, proces a výstup. Definování neformálního vládnutí se také u jednotlivých autorů odlišuje (Christiansen a Neuhold 2012). Je to dáno i tím, že i na formálnost se zástupci různých vědních oborů a jednotlivých škol dívají rozdílně. Například v rámci komparativních studií jsou jako formální přímo označovány veřejné struktury, což vede k vnímání neformálního jako něčeho, co spadá do soukromé sféry. Další přístupy pak vnímají „neformální“ jako protipól psaných pravidel (Kleine 2018). Neformální instituce (v širším slova smyslu) jsou také některými autory definovány jako sociální pravidla, která jsou sdílena v rámci společnosti a mají většinou nepsaný charakter. Jako taková jsou vytvářena a využívána mimo oficiální kanály (Helmke a Levitsky 2004).

Kleine (2014) ve svém článku uvádí tři možnosti chápání neformálního vládnutí, které se objevily v rámci evropských studií. Zaprvé, praktiky neformálního vládnutí se vyskytují v případech, kdy formální procedury nejsou nastaveny, tedy *chybí*. Druhý možný přístup k neformálnímu vládnutí chápe tyto procesy jako existující *paralelně* s formálními nastaveními. Třetí chápání neformálního vládnutí je vnímání jeho pozice jako *systematického odklonu* od formálních pravidel. V tomto případě se může jednat například o skryté ovlivňování přípravy a prosazování právních norem členskými státy.

Odborná literatura stanovuje významnou asymetrii v moci mezi jednotlivými členskými státy dané organizace jako jednu z nezbytných podmínek pro vznik neformálního vládnutí (Colgan a Van de Graaf 2015). Například Stone (2011) ve své knize uvádí, že neformální vládnutí vychází z tenze mezi třemi formami moci: strukturální mocí, formální kontrolou a neformálním vlivem. Tyto tři složky musí být rozloženy tak, aby se mocným i slabým státům vyplatila účast v dané mezinárodní instituci. Dalšími aspekty napomáhající k vytvoření neformální správy může být také komplexnost režimu s překrývajícími se institucemi či určitá ztuhlost struktur v souvislosti se změnami ve vnímání problémů a jejich ideálního řešení (Colgan a Van de Graaf 2015).

Zmíněný neformální vliv (nebo také neformální moc) by se dal charakterizovat jako „schopnost dosáhnout žádoucích výsledků v rámci organizace, za určitou cenu, a to mimo formální kanály“ (Stone 2013, s. 125). Mocné státy pak mají pro uplatňování neformální moci výhodnější postavení než státy se slabším mezinárodním vlivem. Tyto výhody mohou mít různé podoby od disponování výlučnými informacemi přes určitou míru respektu od ostatních států či přístup ke klíčovým postavám (zaměstnancům) daných institucí po lepší vzájemnou spolupráci v otázkách požadavků silnějších států (Stone 2013). Pokud je stát nositelem permanentního místa v mezinárodní organizaci je to další aspekt, který je pro aktéra velmi přínosný a napomáhá ke stálému vlivu v rámci nastavení agendy dané instituce (Elsig a Pollack 2014).

Celkově by se dalo říct, že v praxi mezinárodních organizací dochází k určité mezičasové výměně. To znamená, že státy se silným postavením mají možnost a schopnosti ovlivnit směřování instituce, pokud by jejich zájmy mohly být výrazně ohroženy. Mimo tyto ojedinělé situace, kdy mohou silné státy vykonávat určitý vliv na danou organizaci, mají slabší státy možnost sdílet kontrolní práva, která jsou nad jejich poměrné možnosti. Neformální moc však i přes snazší a lepší přístup k ní není doménou pouze mocných států. Zároveň samotné nastavení instituce a jejích procedur může neformální vliv učinit méně či více nákladným (Stone 2013).

Jednou z významných nástrojů, jak využít neformální moc, je ovlivnění personálních procedur mezinárodních organizací a snaha o dosažení co největšího množství vlastních občanů do funkcí v dané instituci. Samozřejmě zde hraje roli i úroveň pozice, o kterou občan ve výběrovém řízení usiluje. Personální politika vzhledem k obsazování pozic v mezinárodních organizacích bude další částí této práce.

3.1. Personální politika států vzhledem k obsazování pozic v mezinárodních organizacích

Jedním z mechanismů, jak ovlivnit chování instituce (správce), je mít vliv na jeho jednání zevnitř – tedy snažit se o to, aby v organizaci pracovali lidé, kteří jsou nakloněni stejnému či podobnému vnímání světa a vybraných otázek, které organizace řeší, jako daný aktér (stát) (Parížek a Stephen 2021). Toto chápání odpovídá tomu, že se státy snaží (různými způsoby) podpořit své občany ve snaze o získání zaměstnání v mezinárodní organizaci. Pokud se jedná o seniorské pozice je tento vliv a tlak států na výběr jejich občana vyšší (Novosad and Werker 2018).

Významný vliv zaměstnanců mezinárodních organizací na jejich směřování a rozhodování je ve stále větším zájmu zkoumání odborné veřejnosti. Pravdou však zůstává, že hlavním cílem těchto studií zůstávají primárně organizace sídlící v některém z členských států jiné mezinárodní organizace, a to konkrétně Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Ve většině případů se jednalo o případové studie Evropské unie, Organizace spojených národů, Světové obchodní organizace, Mezinárodního měnového fondu a Světové banky (Tieku, Gänzle, a Trondal 2020).

V další části bude v obecnosti představena rovina související s pravidly nábory personálu mezinárodních organizacích a jaký efekt mají tyto procedury na nezávislost instituce.

3.1.1. Pravidla pro obsazování pracovních pozic v mezinárodních organizacích

Pod pravidla pro obsazování pracovních pozic (*staffing rules*) spadají procedury využívané jak k přijímání personálu, tak jeho povyšování i typy pracovních pozic (Heldt et al. 2022). Nastavení pravidel pro přijímání zaměstnanců mezinárodní organizace je jedním z aspektů, které ovlivňují, do jaké míry si může vytvořit své vlastní preference v otázkách problematiky spadající do její pravomoci. Souvisí také s tím, jak bude organizace schopná tyto zájmy naplňovat a tím pádem se tedy chovat ve svém vlastním zájmu a nikoli v zájmu pána (Cortell a Peterson 2006).

Prvním typem obsazovaných míst jsou tzv. mezinárodní úředníci (*international civil servants*). Přijímání zaměstnanců na tento typ pozic je ve většině případů založený na procesu, kde se kandidáti utkají s ostatními uchazeči, a výběr je založený na kvalitativních hodnotách uchazeče (odbornost, znalosti, zkušenosti apod.) (Heldt et al. 2022).

V případě vytvoření vlastního byrokratického aparátu přijímaného na základě schopností (nikoli národnosti) se předpokládá, že mezinárodní organizace bude mít lepší podmínky pro vytvoření vlastních preferencí a jejich naplňování. Tito zaměstnanci jsou totiž přijímáni s úkolem reprezentovat danou organizaci a nikoli stát, ze kterého pochází (Cortell a Peterson 2006). Zároveň jsou tito zaměstnanci téměř izolováni od možné zpětné vazby (Barnett and Finnemore 1999). Tento aspekt spolu s metodami ohodnocení související s úspěšností naplňování mise organizace také přispívají k odloučení chování organizace od představ členských států, které na organizaci pravomoci delegovaly (Heldt et al. 2022). Jak však připomíná Parížek (2017), i přes snahu organizací je velmi obtížné až nemožné zajistit, aby tito zaměstnanci opravdu jednali čistě v zájmu instituce a nebyli ovlivněni jejich národností a zájmy jejich vlasti.

Na druhou stranu skupina politických zaměstnanců mezinárodních organizací je vysílána z členských států. Tento typ personálu je přijat na základě vlivu státu, a to na pozice, které státu „náleží“ (např. na základě příspěvků věnovaných organizaci) (Heldt et al. 2022). Tito reprezentanti se naopak snaží v rámci instituce působit tak, aby směřování agendy a konkrétní řešení vyhovovala zájmům státu (Cortell a Peterson 2006).

4. Reprezentace v mezinárodních organizacích

Legitimita mezinárodních organizací se odvíjí od několika faktorů, mezi které patří i úroveň reprezentace jejich členských států (Parížek a Stephen 2019). Reprezentativní zastoupení je chápáno jako jeden ze znaků dobrého vládnutí (Rapkin, Strand, a Trevathan 2016). Tento fakt vnímají i samotné organizace, a proto do svých pravidel pro přijímání nových zaměstnanců přidávají aspekt národnosti vedle hodnocení faktických dovedností a znalostí (Xu a Weller 2008).

Významnou součástí teorií veřejné správy je reprezentativní byrokracie. Základním kamenem je dělení reprezentace na pasivní (deskriptivní), která souvisí s původem reprezentujících a zrcadlení společnosti, a aktivní, kde dochází k samotnému prosazování zájmů reprezentovaných (Mosher 1982). Reprezentativní byrokracie poukazuje na ekonomické, sociální a kulturní vazby mezi těmito zaměstnanci a společenstvími (Eckhard 2019). Postupně se tento model přenesl na zkoumání mezinárodních organizací (Badache 2022).

Konceptuální pohled na reprezentativnost rozděluje rozhodovací procesy mezinárodních organizací do dvou fází. V první, formální fázi, která odpovídá pasivní reprezentaci, je členským státům přiděleno množství hlasů. V druhé části, která má tendenci inklinovat k neformálnímu chování a souvisí s otázkou v rámci modelu principal-agent (ohledně reprezentace pána v orgánech správce), jsou tyto hlasy přetransformovány do podoby křesel (míst) ve vrcholném orgánu instituce (Rapkin, Strand, a Trevathan 2016).

Dvoudimenzionální přístup k národnostnímu složení mezinárodních organizací rozlišuje mezi reprezentativností na základě principu suverénní rovnosti a na základě proporčního zastoupení. V prvním případě je podstatné, aby každý stát byl alespoň v nějaké míře v organizaci zastoupen. Na druhou stranu je možná úroveň reprezentace, která odpovídá proporčně počtu obyvatel dané země. Ideálem pak je, když každý občan má stejnou šanci stát se zaměstnancem mezinárodní organizace jako občan jakékoli jiné země (Parížek a Stephen 2019).

Prvním z konkrétních příkladů, kdy byla teorie reprezentativní byrokracie využita pro zkoumání důležitosti v souvislosti s personální politikou mezinárodních organizací byl výzkum Magali Gravier ohledně politiky rozšiřování Evropské unie a s tím související vytvoření speciálních kol výběrových řízení z důvodu rozšíření EU v roce 2004 spolu s

tvorbou kritéria na reprezentaci členských států založeného na několika ukazatelích (počet obyvatel, hlasovací síla v Radě, počet europoslanců). Jelikož je však v mezinárodních organizacích zakázáno prosazovat národní zájem, dá se aktivní složka reprezentace nahradit reprezentací vazeb, kdy dochází k tomu, že mezinárodní zaměstnanci plní roli článků mezi státem a organizací (Badache 2022).

Reprezentativní byrokracie může díky svým kvalitám mít role shrnuté do tří kategorií. V první je reprezentace vnímána jako moc. Jedná se o situace, kdy (mocný) stát získá výměnou za politickou či finanční podporu podíl na administrativní moci. Další kategorie označuje reprezentaci jako rovné příležitosti v souvislosti se získáním pracovní pozice výměnou za legitimitu u společnosti. Poslední část – reprezentace jako rozmanitost – je spojená se získáváním lokálních znalostí, které jsou podstatné pro efektivní výkon činnosti organizace, výměnou za možnost pro klientské země podílet se na utváření a implementování rozhodnutí (Christensen 2020).

4.1. Národní zájem v mezinárodních organizacích

Zajistit, aby zaměstnanci mezinárodních organizací jednali v rámci výkonu svého povolání neutrálně vůči jejich domovské zemi, je pro tyto organizace velmi obtížné, pokud je to vůbec možné (Parížek 2017). Zaměstnanci jsou určitým způsobem rozpolceni mezi loajalitou vůči svému státu a příslušné mezinárodní organizaci, což může v nejhorším scénáři vést k tomu, že se pokusí ovlivnit rozhodování mezinárodních organizací ve prospěch vybraných národních aktérů (Heinzel 2022).

Zaměstnanci přímo reprezentující určitý stát (nebo skupinu států), se tak ocitají v situaci, kdy tzv. *sedí na dvou židlích*, tedy kdy zároveň reprezentují stát(y), ale mají jednat i v zájmu organizace. Někteří z nich pak otevřeně přiznávají, že vztah s jejich státem je stále výrazný. Přestože vnímají i míru loajality vůči organizaci, někteří připouští, že hlavní zodpovědnost cítí vůči tomu, kdo je do pozice jmenoval. V takové situaci je pak běžné, že členové vlády požadují po těchto reprezentantech nejenom konkrétní chování v rámci instituce, které bude vyhovovat zájmům státu, ale také například pravidelné poskytování informací (Xu a Weller 2018).

4.2. Role umístění mezinárodní organizace

Spolu s rivalitou loajality vůči domácímu státu a mezinárodní organizaci se objevuje jako důležitý aspekt pro chování zaměstnanců i lokalita výkonu práce, tedy zda zaměstnanci

vykonávají svou práci v rodné zemi nebo na území jiného státu, kde organizace sídlí (Heinzel 2022). Umístění pracovišť mezinárodních institucí je vždy významnou součástí rozhodovacího procesu. Pro organizace, které se zaměřují na zajišťování pomoci lidem v nouzi, je umístění v místě doručení své služby velmi opodstatněné. Mezinárodní organizace lze dle charakteru rozdělení jejich úřadů rozdělit na centralizované a rozptýlené (Xu a Weller 2018).

Lokalita sídla organizace s velkým množstvím zaměstnanců může poukazovat na vliv a roli daného státu v této instituci. Například hlavní sídla Světové banky a Mezinárodní měnového fondu jsou vzdálené od sídla amerického prezidenta pouze několik set metrů (Xu a Weller 2008).

Zaměstnanci mezinárodní organizace, kteří vykonávají svou činnost ve svém domovském státě mohou sice na jednu stranu poskytovat cenné znalosti ohledně tamní situace a kontakty a vazby na místní politické elity, zároveň však mohou ovlivnit, jaká pomoc a kde bude distribuována (Eckhard 2019). Jedná se tedy o oblast, kde je potřebný citlivý balanc. Právě díky možnému vlivu, který mohou zaměstnanci mezinárodních organizací na agendu a rozhodování mít, se státy snaží o své zastoupení v rámci těchto institucí.

5. Pán-správce v praxi

Že si státy uvědomují důležitost a výhodnost (nad)proporčního zastoupení v řadách svých správců v podobě mezinárodních organizací, dokazují i různé výzkumy a studie v rámci odborné literatury, které poukazují na snahu silnějších států tohoto svého postavení v rámci mezinárodního působení využít a přetavit tyto benefity v nadproporční zastoupení. Výhodou silného zastoupení státu v řadách mezinárodních organizací pak můžou být i ambiciózní cíle v podobě vlivu na probírané politiky nebo na rozhodování mezinárodní organizace. Pozitiva zastoupení v mezinárodních organizacích však pro státy představuje i přístup k informacím spolu s možností vytváření neformálních komunikačních kanálů mezi zaměstnanci mezinárodní organizace a státními představiteli (Parížek a Stephen 2019). Jak již bylo předestřeno, hlavním cílem výzkumů jsou nejvýznamnější světové organizace jako je Organizace spojených národů (OSN), Světová obchodní organizace (WTO) a Mezinárodní měnový fond (IMF).

Autoři Novosad a Werker (2019) se zaměřili na analýzu dat ohledně národnosti nejvyšších představitelů OSN. V rámci snahy prosadit na tyto pozice své občany se do procesu státy neformálně zapojují. Jak vyplynulo z dat, v této činnosti jsou úspěšné státy, které investují jak do bilaterální diplomacie, tak do rozvojové pomoci. Významné zastoupení mají primárně státy Evropy v čele se severskými zeměmi.

Otázku přímo související se zastoupením silných států ve vybrané skupině agentur spadajících pod OSN zkoumal ve svém článku Parížek (2017). V tomto výzkumu autor pracoval s daty pro 19 agentur. Na jejich základě bylo možné najít souvislost mezi úrovní reprezentace státu v řadách zaměstnanců mezinárodní organizace, velikostí ekonomiky a populace daného státu, což koresponduje s představeným modelem pán-správce. Na druhou stranu, pokud nejsou v organizacích, jejichž klienti jsou často nízko-rozpočtové státy, tyto státy řádně zastoupeny, dochází nejenom ke ztrátě přístupu ke klíčovým a specifickým informacím pro správný výkon delegované pravomoci, ale daná organizace nemůže být vnímána jako reprezentant členských států. Data však ukazují, že tomuto problému se snaží organizace předejít a tyto státy jsou tak zastoupeny nadproporčně. Tento vzorec (tedy významná reprezentace jak bohatých, tak chudých států) však napovídá, že státy mezi těmito ekonomickými extrémami jsou zastoupené méně, než by měly být.

Že se rozvíjející a potenciální nově nastupující mocné státy označované jako BRIC (sestavující z Brazílie, Ruska, Indie, Číny), respektive BRICS (navíc s Jižní Afrikou), pokouší

prosazovat své občany do řad zaměstnanců vlivných mezinárodních organizací také potvrzuje význam této problematiky. Ve svých dokumentech se tyto státy shodují, že je potřeba, aby organizace jako Mezinárodní měnový fond a Světová banka, známé určitým neformálním rozdělením pozic v čele těchto organizací mezi Evropu (Světová banka) a Spojené státy americké (IMF), vystoupily z těchto zvyklostí a začaly více reflektovat současné rozložení (ekonomických) sil (BRICS 2012).

Na otázku, zda se státům BRIC podařilo zvýšit své zastoupení na půdě mezinárodních organizací však nelze jednoznačně odpovědět. Výsledky jednotlivých států jsou rozdílné, stejně tak je situace odlišná i v závislosti na konkrétní organizaci – největší zlepšení zaznamenala Indie, nejmenší změna nastala v řadách zaměstnanců OSN. Nelze tedy nalézt spojitost mezi vzrůstající ekonomickou silou a počtem zaměstnanců mezinárodních organizací ze států BRIC, čímž tyto aktéři přicházejí o možnost lepšího využití neformálního vlivu na agendu organizací. Zároveň v situaci, kdy si státy nepřijdou dostatečně reprezentovány a jejich zájmy dostatečně zohledňovány, se může taková skupina pánů (států) rozhodnout k vytvoření nového správce, který bude jednat více v souladu s jejich zájmy (Parížek a Stephen 2021).

Na základech modelu principal-agent byl zkoumán i proces nominování a jmenování soudců do Odvolacího orgánu Světové obchodní organizace. Jak z představené teorie vyplývá, státy (pánové) se budou snažit ovlivnit chování dané instituce (správce), a to i za pomoci nominačních a jmenovacích pravomocí. V takových situacích si státy vybírají kandidáty tak, aby jejich názory v klíčových oblastech byly co nejlépe postojům daného státu. Zároveň je možné poukázat, že neformálně stanovené permanentní zastoupení Evropské unie a Spojených států amerických dává těmto aktérům výrazný vliv na směřování agendy (Elsig a Pollack 2014).

Zkoumány byly i poměry v rámci mezinárodních organizací s menší členskou základnou a regionálním působením. Jak bylo prokázáno, rozhodnutí mezinárodních finančních institucí může být ovlivněno jejich donory, a to jak po formální, tak neformální stránce. Tento fakt se potvrdil i v případové studii Japonska a jeho vlivu v rámci Asijské rozvojové banky. Japonsko navíc vynikalo právě i v neformálním ovlivňování činnosti banky a odlišilo se tak od USA a dalších zemí patřící do skupiny G7 (Kilby 2011).

Neformální vliv států na přijímací proces úředníků se nevyhnul ani Komisi Africké unie. Dle studie jsou tyto praktiky v přijímacím řízení hluboce zakořeněny a ovlivňují tak významně strukturu zaměstnanců této organizace. Navíc pro směřování této organizace jsou velmi významní i úředníci na nižších pozicích, což činí neformální vliv členských států na výběr i těchto pozic významným. Zároveň podstatnou část personálu tvoří krátkodobí smluvní zaměstnanci, což umožňuje zvýšení potřeby vyslaných národních úředníků do organizace, čímž může docházet k dalšímu neformálnímu působení členských států na rozhodování organizace (Tieku, Gänzle, a Trondal 2020).

Neformální snaha o prosazení cílů směřování organizací však nemusí nastávat pouze v situacích, kdy jsou názory sekretariátů a států odlišné. Jak bylo ukázáno na konkrétních případech EU a NATO v souvislosti s rozhodnutími ohledně vojenské operace v Čadské republice, respektive intervence v Libyi, v mezinárodním prostředí může dojít i k situaci, kdy členský stát nebo skupina států sdílí postoj s organizací na rozdíl od jiných členů. V takovém případě dochází k neformální spolupráci mezi institucí, respektive jejími zaměstnanci, a zástupci názorově nakloněných států. Obě strany aktérů – jak státy, tak organizace, vyvíjí činnost směrem k naplňování jejich zájmů, i když na úkor jiné skupiny států. Taková spolupráce se odehrává na neveřejné, neformální úrovni, jelikož jednotlivé orgány mezinárodních organizací mají být nestranné (Dijkstra 2017).

Zaměřit se lze i na úroveň personální politiky konkrétního státu vzhledem k určité mezinárodní organizaci. Příkladem souvisejícím s touto prací je práce Kočí a kolegů, kde zobrazují personální politiku České republiky jako nástroj prosazování zájmů v mezinárodní organizaci na konkrétních příkladech vybraných mezinárodních organizací (NATO, Rada Evropy, OECD, OBSE, IOM a EDA). Na základě získaných poznatků autoři představují dvě roviny prosazování zájmů v mezinárodních organizacích. První souvisí s výběrem, přípravou a koordinací lidského kapitálu. Zároveň jde také ale o schopnost státu ve smyslu komunikace mezi zaměstnanci státní správy a zástupců státu v zahraničí, koordinace činnosti uvnitř státní správy, ale také o to dokázat využít získaný potenciál zaměstnanců. Druhá rovina se soustředí na nastavování agendy, což souvisí s komunikací mezi zaměstnanci organizace a státními zaměstnanci spolu s předáváním informací, prosazováním a vnášením národní perspektivy a vlivu do mezinárodní organizace (primárně díky vyšším postům) (Kočí et al. 2021).

6. Metodologie

Pro zhodnocení zastoupení států v Evropské unii a jejich orgánech a agenturách budou využita sekundární kvantitativní data získána primárně z veřejně dostupných dokumentů Evropské unie. Další část těchto dat bude doplněna na základě kontaktování příslušných institucí, které poskytly kvantitativní data o přijímacích řízeních pořádaných úřadem EPSO a čísla k programům stáží v Evropské komisi. Klíčovým ukazatelem pro vyhodnocení těchto dat bude směrný počet (*guiding rate*) vytvořený Evropskou unií.

Směrný počet je ukazatel úrovně odpovídajícího zastoupení příslušníků jednotlivých členských států v aparátu EU. Tato hodnota byla určitým způsobem upravována již od roku 1958, kdy se zakládala na vyjednaných údajích. Při rozšířeních Společenství docházelo k postupným úpravám a přizpůsobování na nové situace. Vedle vyjednaných údajů byly přidány postupně i objektivní kritéria (počet obyvatel a úroveň HDP). Významná úprava výpočtu však musela nastat před největším rozšířením v roce 2004, jelikož Komise dospěla k závěru, že dosavadní způsob výpočtu by nezaručil vyvážený a spravedlivý výsledek (Evropská komise 2018).

V aktuální podobě stanovení směrného počtu jsou využita tři kritéria – počet obyvatel, počet zástupců v Evropském parlamentu a váha hlasů v Radě. Pro každý tento ukazatel zvlášť je vypočítán podíl státu na celkové hodnotě. Směrný počet pro stát odpovídá aritmetickému průměru z podílů představených kritérií. Dle Komise dochází k významné nerovnováze (tedy nedostatečnému zastoupení) mezi zaměstnanci v případě, kdy podíl občanů státu mezi zaměstnanci dané instituce je nižší než 80 % stanoveného směrného počtu (Evropská komise 2018).

Data pro Evropskou komisi jsou analyzována na základě stanovených hypotéz spojených s faktory, které by mohly mít vliv na úroveň reprezentace. Zkoumání možného kauzálního vztahu bude prováděno na základě t-testu, regresní analýzy a testu ANOVA. T-test je jedním z nejvyžívanějších statistických metod používaných k testování středních hodnot v případě dvou výběrů. Dvouvýběrový (nepárový) t-test s neshodnými rozptyly se využívá v situacích, kdy je počet vzorků ve dvou skupinách odlišný (Meier, Brudney, a Bohte 2010). Obrázek 1 zobrazuje vzorec pro výpočet nepárového t-testu s neshodnými rozptyly, kde hodnoty x a y jsou v tomto případě hodnoty procentuálního naplnění směrného počtu pro skupiny EU15 a EU13. Využity jsou jejich průměry (značeny \bar{x} a \bar{y}) a výběrové rozptyly (s_x^2 a s_y^2).

Obrázek 1: Vzorec pro výpočet nepárového t-testu s neshodnými rozptyly

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{s_x^2}{n_1} + \frac{s_y^2}{n_2}}}$$

Zdroj: (Neubauer, Sedlačík, a Kříž 2021, s. 214)

Regresní analýza je často využívanou metodou analýzy, jejímž cílem je vysvětlení statistického vztahu mezi proměnnými. Regrese umožňuje pochopit jaký vliv má nezávislá proměnná na tu závislou a predikovat tak hodnoty závislé proměnné v případě znalosti té nezávislé (Meier, Brudney, and Bohte 2010). Regresní analýza bývá využívána pro popsání vztahu mezi dvěma kvantitativními proměnnými (Neubauer, Sedlačík, a Kříž 2021). Obrázek 2 představuje vzorec regresního modelu, kde Y je vysvětlovanou veličinou, což je v tomto konkrétním případě procentuální naplnění směrného počtu, a X je vysvětlující veličinou, tedy rozdělení dle délky členství v EU. β_1 značí ve vzorci konstantu, β_2 regresní koeficient a e reziduum.

Obrázek 2: Vzorec regresního modelu

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X + e,$$

Zdroj: (Neubauer, Sedlačík, a Kříž 2021, s. 264)

Pro poslední případ statistického testování je využita analýza rozptylu (ANOVA), která je vhodná k vysvětlení vztahu, kdy nezávislá proměnná je kvalitativní povahy s malým počtem úrovní (obměn), na základě kterých jsou závislé proměnné rozděleny do skupin (Neubauer, Sedlačík, a Kříž 2021). Pro případ využitého testování je nezávislá proměnná velikost státu (rozdělená do 3 kategorií) a závislá proměnná je procentuální naplnění směrného počtu.

Na vyhodnocení dat vzhledem ke stanovenému směrnému počtu bude využita i metoda střední absolutní chyby (MAE, z angl. *mean absolute error*). Tato metoda umožňuje stanovit průměrné odchýlení sledovaných dat od dat očekávaných či požadovaných. MAE patří mezi negativně orientované hodnoty, kdy hodnota blízká se 0 je vnímána jako nejpřesnější, nejbližší k požadované hodnotě (Willmott and Matsuura 2005).

S ohledem na zaměření práce bude věnována pozornost primárně České republice a jejímu postavení v zastoupení v EU, což poskytne odpověď na první výzkumnou otázku, která zní:

Jaké je personální zastoupení České republiky v institucích Evropské unie?. Data pro Českou republiku budou zhodnocena nejenom na základě představené metriky guiding rate, ale také porovnávána v časovém horizontu.

Dále se práce přesune k představení a vyhodnocení kvalitativních dat v podobě konkrétních opatření, které ČR využívá na podporu Čechů v institucích EU a na jejich cestě k získání tohoto zaměstnání. Tato část je stěžejní pro zodpovězení druhé výzkumné otázky (*Jaké nástroje personální politiky využívá Česká republika vzhledem k personálnímu obsazení pozic v institucích EU?*). Data byla získána na základě oslovení jednotlivých českých institucí zodpovědných za tuto problematiku (Úřadu vlády, Diplomatické akademie (Ministerstvo zahraničních věcí), Ministerstva vnitra a Stálého zastoupení České republiky při Evropské unii v Bruselu). Informace získané v rámci těchto rozhovorů byly využity primárně pro orientaci v problematice. Dále jsou citované poskytnuté dokumenty a informace od zástupců Diplomatické akademie a Stálého zastoupení ČR při EU o činnostech v souvislosti s podporou Čechů (otázky k polostrukturovanému rozhovoru se zástupcem Stálého zastoupení viz Příloha 1).

Pro získání informací, které by mohly sloužit pro komparaci přístupu k této problematice a zodpovězení třetí výzkumné otázky (*Jaké klady a nedostatky má česká personální politika vzhledem k institucím EU oproti vybraným státům?*), byly kontaktovány země, které na základě vyhodnocení dat Evropskou komisí (jakožto největšího zaměstnavatele v rámci EU) ohledně národnosti jejich zaměstnanců dosahují nadproporčního zastoupení. Jedinou výjimku tvořila Belgie vzhledem k jejímu specifickému postavení v rámci Evropské unie, kdy naprostá většina jejích institucí sídlí v Bruselu. Všechny ostatní země byly kontaktovány jak prostřednictvím jejích ministerstva zahraničí, tak konkrétních osob (či kontaktních e-mailů) uvedených na webových stránkách Evropského úřadu pro výběr personálu (EPSO) v sekci kontaktů na poskytovatele odborné přípravy a jiné podpory v členských zemích. Podpora občanů nástroji personální politiky členského státu bude porovnána se situací v České republice.

7. Evropská unie

Definice Evropské unie v rámci teorie mezinárodních vztahů není mezi akademickou obcí jednoznačná. Její problematika na jedné straně spočívá ve výrazném množství a hloubce delegovaných pravomocí. Na druhé straně však nemůže být chápána jako federativní uspořádání států. Někteří autoři označují Evropskou unii jako instituci víceúrovňového vládnutí. Jiní v EU vidí ojedinělý případ, nebo-li *sui generis* (McCormick 2020). Z úhlu pohledu této práce se jedná o regionální mezinárodní organizaci, která byla vytvořena za účelem delegování pravomocí a jejich vykonávání v souvislosti se zájmy jejích členských států. Tyto členské státy, jejichž počet se z původních 6 zakladatelů v roce 1951 postupně proměnil na aktuální stav 27 členů, se staly vícenásobnými pány této mezinárodní organizace. Se zvětšující se členskou základnou se však začala rozšiřovat i škála a hloubka pravomocí, které byly na Evropskou unii delegovány. Aby mohla EU své povinnosti vůči svým pánům vykonávat, bylo potřeba vytvořit si institucionální aparát, který se bude zabývat jednotlivými oblastmi a zároveň umožňovat celkové fungování organizace jako takové. Toto uspořádání bude v následující podkapitole blíže představeno.

7.1. Instituce a agentury Evropské unie

V současné době se na fungování Evropské unie podílí svou činností 78 orgánů a institucí. Celkově je součástí evropské veřejné správy přibližně 60 tisíc úředníků a dalšího evropského personálu (EU c1995-2024). Tato část stručně představí strukturu orgánů EU včetně míst jejich sídel, jelikož jak již bylo zmíněno – na lokalitě mezinárodních institucí záleží.

V první řadě musí být věnován prostor 4 hlavním institucím EU, které se podílejí na politickém směru společenství. Jedná se o Evropský parlament (se sídly v Bruselu, Štrasburku a Lucemburku), Evropskou radu (Brusel), Radu Evropské unie (Brusel a Lucemburk) a Evropskou komisi (Brusel, Lucemburk a Zastoupení v členských zemích). Tuto institucionální strukturu doplňují ještě další 3 instituce, a to Soudní dvůr EU a Evropský účetní dvůr (obě organizace sídlí v Lucemburku) a ve Frankfurtu nad Mohanem úřadující Evropská centrální banka (EU c1995-2024).

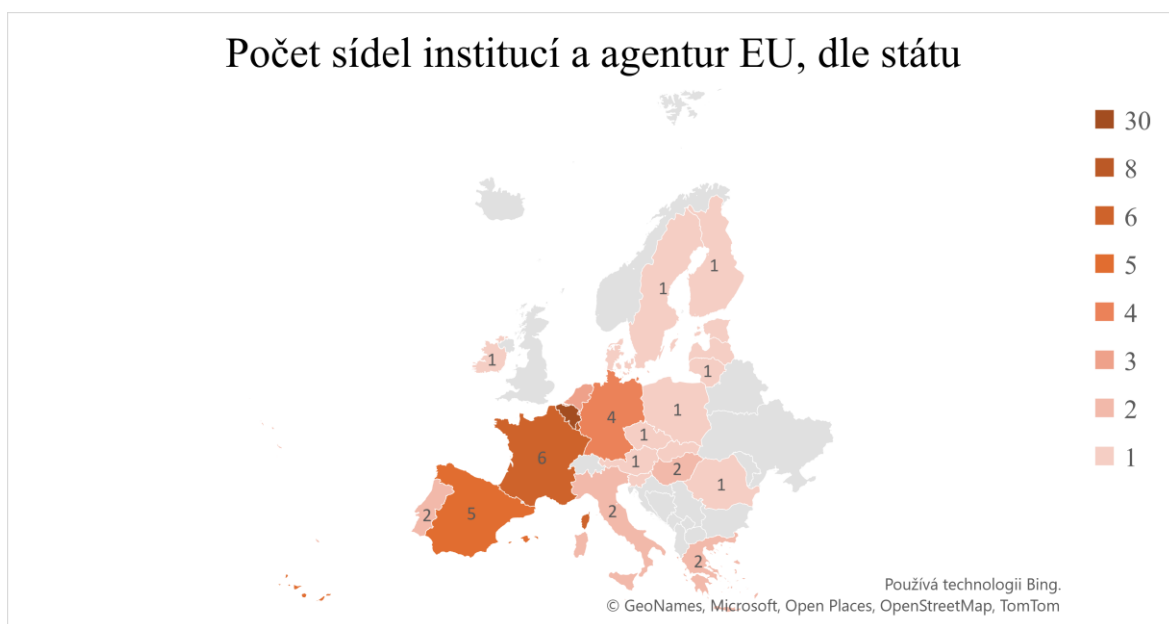
Další skupinou jsou orgány Evropské unie, které se soustředí na poradní činnosti, interinstitucionální služby, monitorování dodržování pravidel, zastupování EU v oblastech zahraničních věcí a agentury souvisící se Společnou zahraniční a bezpečnostní politikou nebo jadernou energií (EU c1995-2024). V současnosti existuje i 6 dočasných výkonných agentur zabývajících se konkrétními úkoly napojenými na programy EU (EU c1995-2024).

Nedílnou součástí jsou unijní decentralizované agentury. Decentralizované agentury se podílí na implementaci unijních politik. Zároveň se díky shromažďování odborných dovedností a znalostí spolupodílí na úkolech spojených s utvářením těchto politik a na procesu rozhodování na základě spolupráce mezi státy a orgány EU včetně agentur, které od členských států získávají potřebné informace a expertízu, a to i díky sídlům, které tyto agentury mají napříč EU (*Joint Statement* 2012). Aktuálně má Evropská unie více než 35 decentralizovaných agentur, jednu agenturu v kategorii jiné a jednu nezařazenou organizaci (EU c1995-2024). Síť agentur (EU Agencies Network, EUAN) představuje orgán, který podporuje činnost evropských agentur a společných podniků. EUAN má 47 členů a 2 pozorovatele (EUAN 2023).

7.1.1. Kde sídlí EU instituce a agentury

Na základě sestaveného seznamu o 78 orgánech EU byla sebrána data o státech a městech, ve kterých tyto instituce sídlí. Data určují pouze hlavní sídlo organizace bez ohledu na další kanceláře, které tyto organizace mohou mít. V současné době je 24 členských států (z celkových 27) domovem pro alespoň jednu organizaci. Bulharsko, Chorvatsko a Kypr jsou třemi státy, které na svém území nemají hlavní sídlo žádné z evropských institucí či agentur. Na druhou stranu z 24 států s alespoň jedním sídlem má více než jednu organizaci 10 států a 53 ze 78 institucí se nachází na území základajících členů (tzn. Belgie, Francie, Itálie, Lucemburska, Německo a Nizozemsko). Naprostým lídrem v počtu sídel je Belgie s celkovým součtem 30. Celkové rozložení institucí a agentur je zobrazeno v grafu 1.

Graf 1: Počet sídel institucí a agentur EU, dle státu



Zdroj dat: EU c1995-2024; vlastní zpracování

Z těchto čísel je zřejmé, že se daří postupovat v myšlence alespoň jedné agentury v každém členském státě. Chorvatsko jako poslední přistupující stát na svou agenturu stále čeká. Rumunsko, které přistoupilo společně s Bulharskem v roce 2007, je ve stejné situaci. Bulharsko však vyhrálo rozhodovací proces o nově vzniklé centrum ECCC v roce 2020 (Evropská komise 2022). Kypr, jakožto nejvzdálenější stát od centra, může na svou lokalitou doplácet. Zároveň je však potřeba připomenout, že jednotlivé státy se musí samy do výběrového řízení pro sídlo vybrané agentury či organizace přihlásit. Pokud se tak nestane a stát nepodá svou nabídku, není možné, aby sídlo na jeho území vzniklo. Tento aspekt můžeme zaznamenat jak v případě Kypru, tak v případě Rumunska i Chorvatska v posledních dvou zmiňovaných rozhodovacích procesech (ECCC a AMLA) (Evropská komise 2022, (Evropská komise [2024])). Na druhé straně Bulharsko (spolu s Kyprem) usilovalo o získání sídla Evropského orgánu pro pracovní záležitosti (ELA), které nakonec však připadlo Slovensku, které tím získalo první agenturní sídlo na svém území (Euroguidance 2019).

7.2. Kategorie pracovních pozic a stáže

Existuje několik typů míst v institucích Evropské unie. Ty se od sebe odlišují podobou výběrového řízení, délkou kontraktu a povahou (zda se jedná o pracovní místo pod Evropskou unií, stáž či vyslání národního experta státem) (Ministerstvo vnitra 2024). Konkrétně se jedná o stálé zaměstnance, smluvní zaměstnance, dočasné zaměstnance, stážisty, vyslané národní odborníky a ostatní (EPSO c1995-2024). Důležité pro vyhodnocování zastoupení občanů členských států v institucích EU je nejpočetnější skupina administrátorů a její rozdělení do platových tříd (Ministerstvo vnitra 2024).

7.2.1. Zaměstnanci EU

Stálí zaměstnanci, nebo také úředníci, jsou zaměstnanci EU, jejichž pracovní poměr je doživotní. Tento typ se dále dělí na administrátory/referenty (AD), asistenty (AST) a administrativní pracovníky/asistenty-sekretáře (AST/SC). Administrátoři se primárně podílí na přípravě politik a právních předpisů, analýz a poradenství. Platové třídy jsou v rozpětí 5 až 16 (označení AD 5, respektive AD 16), přičemž AD 5 je vstupní, nejnižší stupeň (EPSO c1995-2024, Ministerstvo vnitra 2024).

Smluvní zaměstnanci jsou přijímáni primárně na plnění úkolů související s administrativní a manuální podporou. Často jsou náplní sekretářské úkoly a řízení chodu kanceláře, účetnictví, poradenství či jazykové služby. Tyto pracovní pozice jsou zpravidla otevírány na

6 až 12 měsíců. Smlouvy však jde prodloužit až na 6 let v případě institucí a až na dobu neurčitou v agenturách EU. Platové ohodnocení smluvních zaměstnanců se odvíjí od typu vykonávané práce a potřebného vzdělání (Ministerstvo vnitra 2024).

Dočasní zaměstnanci jsou přijímáni do pracovního poměru na dobu určitou. Mohou být přijímáni jak do kategorie administrátorů, tak asistentů či asistentů-sekretářů. Dočasné pozice jsou vytvořeny primárně ve vědeckých oblastech nebo také v kabinetech představitelů institucí EU. V evropských decentralizovaných agenturách mají tato pracovní místa povahu trvalejšího pracovního poměru (Ministerstvo vnitra 2024).

7.2.2. Stážisté

Evropská unie a její instituce ročně nabízejí získání pracovních zkušeností pro více než 5 000 stážistů. Stáže bývají zpravidla pětiměsíční a jsou vypisovány dvakrát ročně. Vedle nejznámějších institucí, které tuto příležitost nabízí (EK, EP a Rada EU) je možné stáž absolvovat i v Evropské službě pro vnější činnost, Hospodářském a sociálním výboru ve Výboru regionů a na Soudním či Účetním dvoře a na úřadě Evropského veřejného ochránce práv. Významnou výhodou všech stáží je získání kontaktů v rámci struktury Unie a také bližší porozumění vnitřnímu fungování EU (Ministerstvo vnitra 2024).

Mezi nejznámější a také nejpočetnější program pro stážisty patří program *Blue Book* organizovaný v rámci Evropské komise včetně jejich Zastoupení v jednotlivých členských státech. Program je pravidelně otevírán pro přibližně 1 000 lidí a nabízí možnost výběru mezi administrativní nebo překladatelskou stáží (Evropská komise c1995-2024).

7.2.3. Vyslání národní odborníci

Důležitým specifickým těchto pracovních pozic je, že jedinci vyslaní pod tímto statutem nejsou zaměstnanci Evropské unie ani jejích institucí. Národní odborníci je označení pro úředníky ze státní správy členských států, veřejné správy či z mezinárodních organizací. Místa pro národní experty jsou vypisována v případě potřeby specifických znalostí a dovedností z různých oblastí. Doba vyslání se ve většině případů pohybuje v rozmezí 6 měsíců a 4 let. Opakování vyslání je možné po uplynutí šesti let mezi jednotlivými vysláními. V souvislosti s tím, že se nejedná o zaměstnance EU, národní experti dostávají plat od vysílacího členského státu (resp. mezinárodní organizace) (Ministerstvo vnitra 2024).

7.2.4. Ostatní

Webový portál služby EPSO uvádí ještě další možnosti pracovních příležitostí a vztahů v rámci Evropské unie a jejích součástí. Jedná se například o zaměstnance agentury práce. Další možností jsou odborníci z různých odvětví z členských zemí. Evropská unie dále zaměstnává i externí překladatele a tlumočníky. Speciální kategorií jsou také asistenti členů Evropského parlamentu (EPSO c1995-2024).

7.3. Přijímací řízení

Nejvýznamnějším článkem v personální oblasti Evropské unie je EPSO. Tento evropský úřad má jako hlavní úkol zprostředkovávat jak všeobecná, tak specializovaná výběrová řízení pro orgány EU (EPSO c1995-2024). Důležitou specifickou vlastností tohoto procesu je, že za výběr vhodných uchazečů na danou pracovní pozici je zodpovědný již zmiňovaný Evropský úřad pro výběr personálu (EPSO). Samotný nábor (a výběr z vhodných uchazečů určených na základě předchozí činnosti EPSO) je však již v rukou konkrétních institucí, které si zadaly požadavek o vypsání výběrového řízení (Grmelová a Tomčiak 2023).

Z důvodu zkrácení doby, kterou výběrové řízení trvalo, a zvýšení efektivity přijímacího procesu se správní rada EPSO rozhodla pro úpravu stávající podoby. Na základě této změny je kladen větší důraz na kvalifikaci uchazeče spolu s výsledky z online písemných testů (Zastoupení EK v ČR 2023). Hlavními změnami je zrušení hodnotícího střediska a s ním souvisejícího ústního testování a úprava průběhu řízení. V aktuální podobě má výběrové řízení 3 hlavní části: podání přihlášky; jednodenní online testování včetně vypracování case study, nebo písemného testu a rozhodnutí ohledně zařazení na tzv. rezervní seznam (EPSO c1995-2024a). Zařazení na rezervní seznam však negarantuje získání pracovní pozice, pouze poskytne institucím seznam osob, které splnily požadavky stanovené pro danou pozici. Z rezervního seznamu jsou lidé pozváni na pohovor již samotnou organizací, která potřebuje obsadit pracovní pozici (Grmelová a Tomčiak 2023). Celý proces od podání přihlášky po vyhodnocení by měl v této nové upravené podobě trvat 6 měsíců (EPSO c1995-2024a).

8. Zastoupení členských států v institucích a agenturách EU

Evropská komise, jako největší zaměstnavatel mezi institucemi Evropské unie, se v posledních letech stále více zaměřuje na problematiku zeměpisné rovnováhy v řadách zaměstnanců EU. Mezi významné dokumenty související s touto problematikou patří již citovaný dokument *Zpráva Komise Evropskému parlamentu a Radě (podle čl. 24 služebního řádu úředníků EU a čl. 12 pracovního řádu ostatních zaměstnanců EU (zeměpisná rovnováha))* (dále jako *Zpráva o zeměpisné rovnováze*). Základním kamenem jsou pro Evropskou unii jak její Smlouvy, tak Listina základních práv a svobod. Tyto dokumenty spolu se služebním řádem EU zakazují diskriminaci založenou na státní příslušnosti. Na druhou stranu však služební řád článkem 27 stanovuje, že je nutné, aby zaměstnanci EU byli vybíráni na co možná nejširším zeměpisném základu. Tedy příslušnost ke státu může být vzhledem k problematice zeměpisné nerovnováhy zohledněna v rámci výběrového řízení v případě, kdy kandidáti na pozici mají v podstatě stejnou kvalifikaci. Zároveň reforma tohoto řádu také vyžaduje tvorbu opatření v případě zjištění značné nerovnováhy (pokud ji nelze objektivně zdůvodnit) (Evropská komise 2018).

Dalším důležitým dokumentem, kde se Komise zeměpisnou rovnováhou zaměstnanců zabývá, je její nová strategie řízení lidských zdrojů *Lidé na prvním místě – Modernizace Evropské komise z roku 2022* (Evropská komise 2023). Tato nová personální strategie se v jedné ze svých čtyř hlavních částí zaměřuje na nábor zaměstnanců a jejich vyváženost. V souvislosti s náborem Komise hovoří o potřebě zrychlit a přizpůsobit výběrová řízení aktuálním potřebám, na čemž má spolupracovat s úřadem EPSO (Evropská komise 2022a). Požadované změny jak v délce výběrového řízení, tak v jeho podobě byly aplikovány do změny popsané v předchozí kapitole o aktuální podobě přijímacího řízení.

Nová personální strategie popisuje, že i přes fakt že nábor má probíhat na co nejširším zeměpisném základu, některé státy zůstávají v rámci některých kategorií zaměstnanců nedostatečně zastoupeny. Důvody k tomu mohou být různé v návaznosti na specifika daných zemí. V této souvislosti si Komise stanovila cíl, aby ve spolupráci s dotčenými státy sestavila v roce 2022 akční plány, které budou cílit na zlepšení této situace (Evropská komise 2022a).

Akční plány pro zeměpisnou rovnováhu byly vytvořeny pro 15 nedostatečně zastoupených členských států. Jednotlivé akční plány byly konzultovány s danými zeměmi a analyzují situaci konkrétního státu a přichází s opatřeními, které by měl stát, Komise nebo oba aktéři společně plnit, aby došlo k narovnání situace (Evropská komise [2023]). Určení

nedostatečné reprezentace u členských států bylo založeno na porovnání situace států s příslušnými hodnotami směrného počtu (Evropská komise 2023).

Obsahem následujících podkapitol bude představení a analýza dostupných dat k zastoupení členských států v Evropské unii. Jak již bylo řečeno, Evropská komise se touto problematikou výrazně zabývá, a zároveň zaměstnává značný podíl veškerých zaměstnanců EU – její data proto budou tvořit podstatný základ následného vyhodnocení. Následovat bude představení dat pro Generální sekretariát Rady, Síť agentur a situaci států ve vstupním bodu do Evropské unie tzn. v rámci přijímacích řízení organizovaných úřadem EPSO. Tato data budou srovnávána a vyhodnocována primárně ve vztahu ke stanoveným směrným počtům, jakožto ideální hodnotě pro každou zemi. Následně bude analýza dat zaměřena blíže na situaci České republiky.

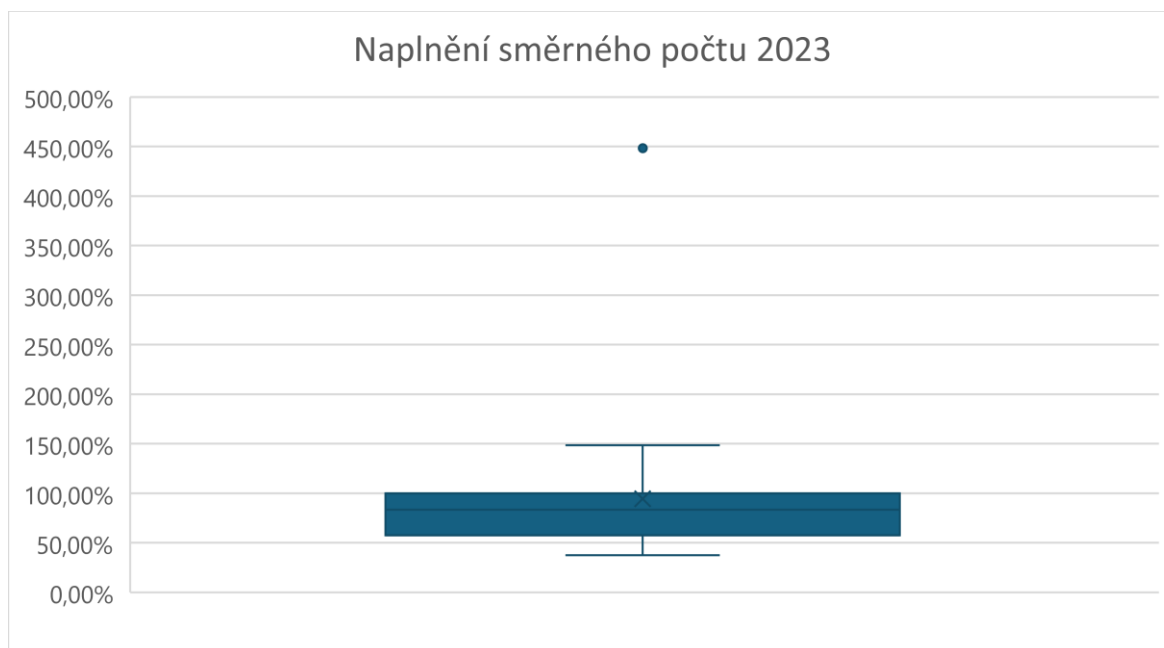
8.1. Evropská komise

Evropská komise každoročně zveřejňuje na svých webových stránkách počty a poměry svých zaměstnanců na základě jejich státní příslušnosti. Zároveň také od roku 2018 zveřejňuje podrobný bulletin, poskytující podrobné informace o jejich zaměstnancích na základě zaměstnaneckých kategorií včetně platových tříd, ale také například pohlaví. Primárním využívaným členěním v otázce státního zastoupení se v kategorii administrátorů (AD) využívá členění seskupující platové třídy 5 až 8, 9 až 12 či 9 až 14. Z hodnocení jsou také zpravidla vyřazeny skupiny poskytující jazykové služby, a to právě na základě principu, kdy vzhledem k povaze jejich práce je možné objektivně zdůvodnit případnou zeměpisnou nerovnováhu.

Dříve než bude přistoupeno ke konkrétnímu vyhodnocení dat, bude statisticky testováno, zda zastoupení jednotlivých států je ovlivněno některým z faktorů, které jsou často diskutovány v odborné literatuře. Konkrétně se v tomto případě jedná o délku členství a velikost státu (Gravier 2013). Využita budou data procentuálního naplnění směrného počtu jednotlivých států vůči jejich podílu v rámci Evropské komise v roce 2023.

V první řadě na základě krabicového grafu (graf 2) bylo jedno pozorování identifikováno jako odlehlé. Jedná se o Belgii, kde naplnění směrného počtu dosahuje hodnoty 448,4 %, což je výrazně více než je hodnota maxima, které je dle krabicového grafu 148,4 %. Tato země je pro účely statistického testování vyloučena, a to z důvodu možného zkreslení výsledků.

Graf 2: Naplnění směrného počtu 2023



Zdroj dat: Evropská komise c1995-2024; vlastní zpracování

V aspektu délky členství byly vytvořeny dva způsoby výkladu. První, ve kterém nové členské státy jsou ty státy, které se připojily k EU v roce 2004 a později (také označovány jako EU13, kódováno jako 1). Staré členské státy (EU15, po Brexitu EU14, kódováno jako 0) byly členy EU před rozšířením v roce 2004. V rámci druhého výkladu byly státy rozděleny na základě jednotlivých přistoupení, tzn. zakládající členské státy (kódováno 0) a státy, které se připojily v prvním až sedmém přistoupení (kódováno 1-7, první přistoupení 1 atd.).

V souvislosti s dvojným dělením států na EU13 a EU15 (respektive 14) byly stanoveny hypotézy následovně:

- H_{10} : Naplnění směrného počtu se neliší dle EU13 a EU15(14);
- H_{11} : Naplnění směrného počtu se liší dle EU13 a EU15(14).

Hypotéza byla vyhodnocena pomocí dvouvýběrového t-testu s nerovností rozptylů. Výsledek t-testu vyšel -0,563 s p-hodnotou 0,581. Na jeho základě se nulovou hypotézu nepodařilo zamítnout na 5% hladině významnosti. Neprokázalo se tedy, že by naplnění směrného počtu odpovídalo rozdělení dle EU13 a EU15(14).

Druhá skupina hypotéz byla stanovena na základě dělení dle doby přístupu, a tedy doby členství, které je podrobnější než předchozí členění do dvou skupin.

- H₂₀: Naplnění směrného počtu významně nezávisí na délce členství.
- H₂₁: Naplnění směrného počtu významně závisí na délce členství.

K vyhodnocení této hypotézy byl sestaven model lineární regrese, kde závislou proměnnou je naplnění směrného počtu a nezávislou proměnnou je délka členství. Koeficient determinace tohoto modelu vyšel 0,02, tedy se podařilo vysvětlit pouze 2 % variability naplnění směrného počtu. F-test modelu vyšel 0,486 s p-hodnotou 0,493, jelikož je p-hodnota vyšší než 5% hladina významnosti, tak není možné zamítnout nulovou hypotézu. Neprokázalo se tedy, že naplnění směrného počtu významně ovlivňuje délka členství.

Jako malé členské státy, byly zvoleny ty, které na základě smlouvy z Nice měly 7 či méně hlasů v Radě Evropské unie (tzn. Dánsko, Estonsko, Finsko, Irsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Malta, Slovensko a Slovinsko). Státy s 27 či 29 hlasy (Francie, Itálie, Německo, Polsko a Španělsko) jsou označeny jako velké. Ostatní členské státy, které měly 10, 12 nebo 13 hlasů náleží do kategorie střední velikosti (Magnetie a Nicolaidis 2003).

Hypotézy pro testování tohoto možného vztahu zněly:

- H₃₀: Naplnění směrného počtu se neliší dle velikosti státu.
- H₃₁: Naplnění směrného počtu se liší dle velikosti státu.

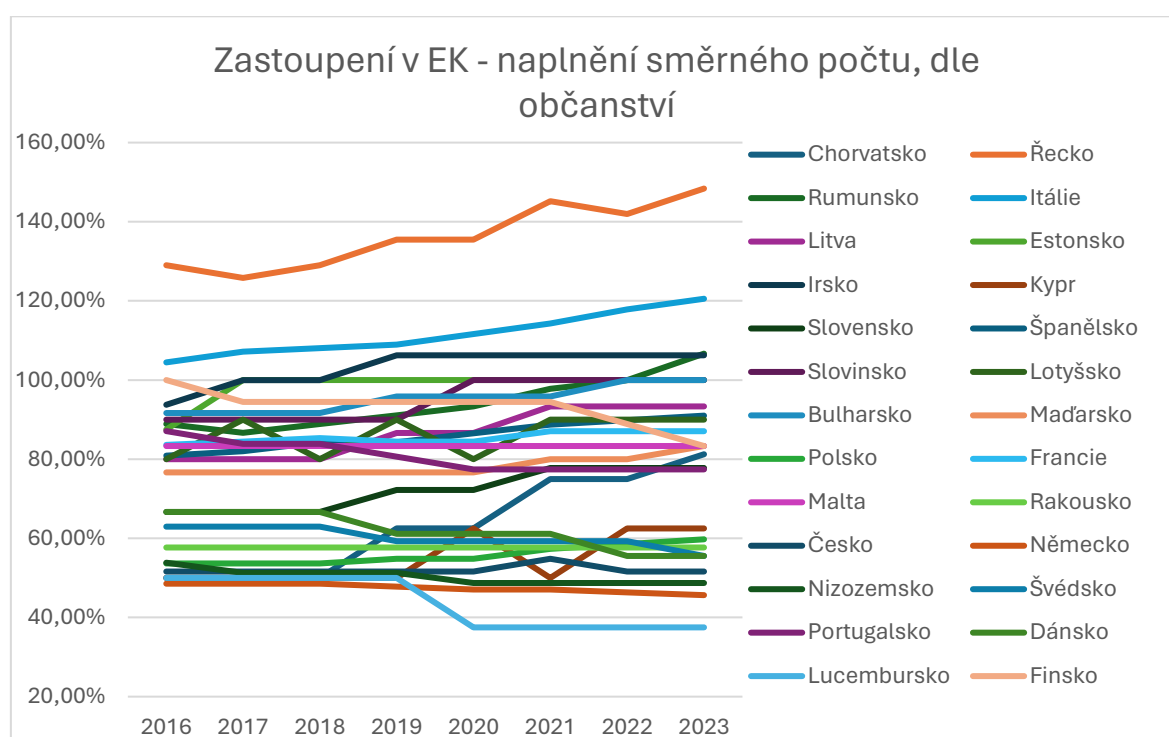
Hypotéza byla vyhodnocena pomocí ANOVA testu. F-test vyšel 0,0001 s p-hodnotou 0,999. Jelikož je p-hodnota větší než 5 % rámcující hladinu významnosti, není možné zamítnout nulovou hypotézu – naplnění směrného počtu se tedy neliší na základě velikosti státu.

Na základě statistického testování nebyla nalezena statisticky významná korelace, která by vysvětlovala (ne)dostatečnou reprezentaci státu v podobě zaměstnanců s danou národností v institucích EU, což pouze umocňuje možnou roli, kterou hraje podpora občanů, které se jim dostává od jejich států v souvislosti s kariérou v institucích EU.

Na základě dat celkového personálu Evropské komise dostupných na její webové stránce je možné sledovat několik změn ohledně poměrného zastoupení v letech 2016 a 2023. Graf 3 hodnotí situaci ze stejného pohledu, tedy naplnění směrného počtu v souvislosti s podílem zastoupení v EK. Do grafu nebyla znovu zařazena Belgie, která by svou škálou mezi 529 % (v roce 2016) a 448 % (v roce 2023) výrazně snížila čitelnost grafu. Z grafu je zřejmé, že drtivá většina států se pohybuje pod hranicí 100% naplnění svého směrného počtu. Výrazné jsou rostoucí trendy Řecka a Itálie, jejichž zastoupení je navíc po celé sledované období

nadproporční. Největší nárůst vztažený ke svému směrnému počtu zaznamenalo Chorvatsko (z 50 % na 81 %) následované Řeckem, Rumunskem a Itálií. Tři posledně zmíněné země se vzdalovaly od ideálního poměru v zastoupení, když navyšovaly svůj podíl nad hranice směrného počtu. Naopak nejvíce se o 80 % svého směrného počtu propadla Belgie (jak již bylo naznačeno výše), v tomto případě však jde o trend správným směrem k přiblížení se k ideální hodnotě. U všech ostatních států, jejichž zastoupení směrného počtu se snížilo (Finsko, Lucembursko, Dánsko, Portugalsko, Švédsko, Nizozemsko a Německo), tento pokles v podílu znamenal zhoršení situace a vzdálení se od naplnění 100 % směrného počtu.

Graf 3: Zastoupení v EK – naplnění směrného počtu, dle občanství



Zdroj dat: Evropská komise c1995-2024a; vlastní zpracování

Data je možné vyhodnotit i v souvislosti s absolutní odchylkou a představenou metodou střední absolutní chyby (MAE). Hodnota MAE ve sledovaných letech má mírně klesající trend a pohybuje se v rozmezí 1,49 (pro rok 2016) a 1,41 (pro rok 2023). Hodnota se dokonce dostala na hodnotu 1,4 v roce 2022. Toto zjištění napovídá, že se celkově průměrná hodnota odchylek od směrného počtu pohybuje kolem 1,4procentního bodu. Zároveň, že ve sledovaných letech došlo k mírně klesajícímu trendu napovídajícímu, že státy jsou celkově blíže nastaveným směrným počtům. Tento mírný trend potvrzuje i hodnota MAE u procentuálního naplnění směrného počtu, který vzrostl z 92,5 % (v roce 2016) na 94,5 % (v

roce 2023) – v tomto případě by bylo ideální, aby hodnota byla rovna 100 % (nikoli co nejnižší jako v tradičním pojetí hodnoty MAE).

Ve své Zprávě o zeměpisné nerovnováze pracuje Komise s daty k 1. lednu 2017. Zpráva vyhodnocuje, že ve sledované skupině AD 9 – AD 12 (na jiných než vedoucích postech) 16 národností nedosahuje požadovaného zastoupení. Dokonce 14 z nich je pod hranicí značné nerovnováhy. Toto zjištění se týká všech nově přistoupivších států a Lucemburska. Největší nedostatky má v této oblasti Polsko a Rumunsko (v hodnocení absolutního počtu), respektive Chorvatsko, Bulharsko a Rumunsko (v poměrném vyjádření) (Evropská komise 2018).

Na základě dat z posledního bulletinu vydávaného Evropskou komisí z října 2023 je možné tato data porovnat. V kategoriích AD 9 – AD 12 (bulletin ovšem nevyklučuje vedoucí pozice) nedosahuje stanoveného směrného podílu 14 států (tedy o 2 méně) než tomu bylo na začátku ledna 2017. Z tohoto celku pak nedosahuje ani 80 % směrného počtu, a tudíž spadá do značné nerovnováhy, 8 národností. Celkově se dá hovořit o zlepšení situace související s významnou nerovnováhou. Problém významné nerovnováhy v zastoupení se již nedotýká pouze členských států, které přistoupily v roce 2004 a později, spolu s Lucemburskem. Z pod této hranice se jich dokonce nad stanovený směrný počet posunulo 10. Naopak ke zhoršení situace došlo u 10 členských států, které se připojily k EU do roku 2003. Konkrétní údaje jsou uvedené v tabulce 1, která zobrazuje jak podíly zastoupení, tak procentuální naplnění směrného počtu daného státu v procentech. Barevně jsou odlišeny podíly, které jsou nad 120 % směrného počtu (modrá); ty, které naplňují 100 % směrného počtu, ale jsou nižší než 120 % (tmavě zelená); zastoupení mezi 100 % a hranicí významné nerovnováhy (80 %) jsou vyznačeny světle zeleně a pod touto hranicí je označení červené.

Tabulka 1: Podíl zaměstnanců (AD 9 – AD 12) v EK, dle občanství

Stát	Zpráva EK o zeměpisné rovnováze (1/2017)		Bulletin EK (10/2023)	
	Podíl	Naplnění v %	Podíl	Naplnění v %
Belgie	14,4	465 %	9,5	307 %
Bulharsko	0,2	8 %	2,8	118 %
Česko	1,7	55 %	3,1	102 %
Dánsko	1,8	100 %	1,3	70 %
Estonsko	0,6	75 %	1,5	188 %
Finsko	3,3	183 %	2,3	125 %
Francie	12,8	110 %	9,7	83 %
Chorvatsko	0,1	6 %	0,4	25 %
Irsko	1,9	119 %	1,4	85 %
Itálie	12,2	109 %	10,3	92 %
Kypr	0,5	63 %	0,6	80 %
Litva	1	67 %	2,2	146 %
Lotyšsko	0,5	50 %	1,4	145 %
Lucembursko	0,5	63 %	0,2	22 %
Maďarsko	2,1	70 %	4,0	133 %
Malta	0,4	67 %	1,0	171 %
Německo	12,7	92 %	9,7	70 %
Nizozemsko	4,0	103 %	2,8	72 %
Polsko	4,1	50 %	7,7	94 %
Portugalsko	2,7	87 %	2,1	67 %
Rakousko	3,1	119 %	1,9	74 %
Rumunsko	0,6	13 %	4,7	104 %
Řecko	4,1	132 %	3,3	105 %
Slovensko	0,9	50 %	2,1	118 %
Slovinsko	0,7	70 %	1,6	163 %
Španělsko	9,5	107 %	7,8	87 %
Švédsko	3,5	130 %	2,4	91 %

Zdroj dat: Evropská komise 2018, Evropská komise c1995-2024a; vlastní zpracování

Komise se dělí na 56 generálních ředitelství (DG, Directorate-General). U většiny (47) z nich lze dohledat vedoucího daného ředitelství spolu s jeho národností. V rámci neformálního působení se může jednat o významné posty, například v otázce poskytování informací ohledně otevřených interních výběrových řízeních. V porovnání národností vykonávající tyto pozice je nejvýrazněji zastoupeno Německo (6 vedoucích) následované Francií a Belgií (5 vedoucích). Zároveň jsou v některých případech zveřejněni i zástupci těchto vedoucích. Dohledat národnost se podařilo u 45 z nich. V celkovém počtu vedoucích a zástupců (92) vyčnívají německá a francouzská příslušnost s 14, respektive, 11 občany na těchto postech. Tyto dva státy tak mají v této oblasti významnou dominanci, jelikož další nejčastěji zastoupené státy jsou až Irsko, Itálie a Španělsko se 6 zástupci. Dominanci reprezentace zmíněných států podtrhuje i fakt, že mediánem reprezentace jednotlivých států na těchto postech jsou 2 občané. Na druhé straně jsou státy jako Portugalsko, Slovensko a Slovinsko, které nemají jediného dohledatelného reprezentanta na pozici vedoucího či jeho zástupce.

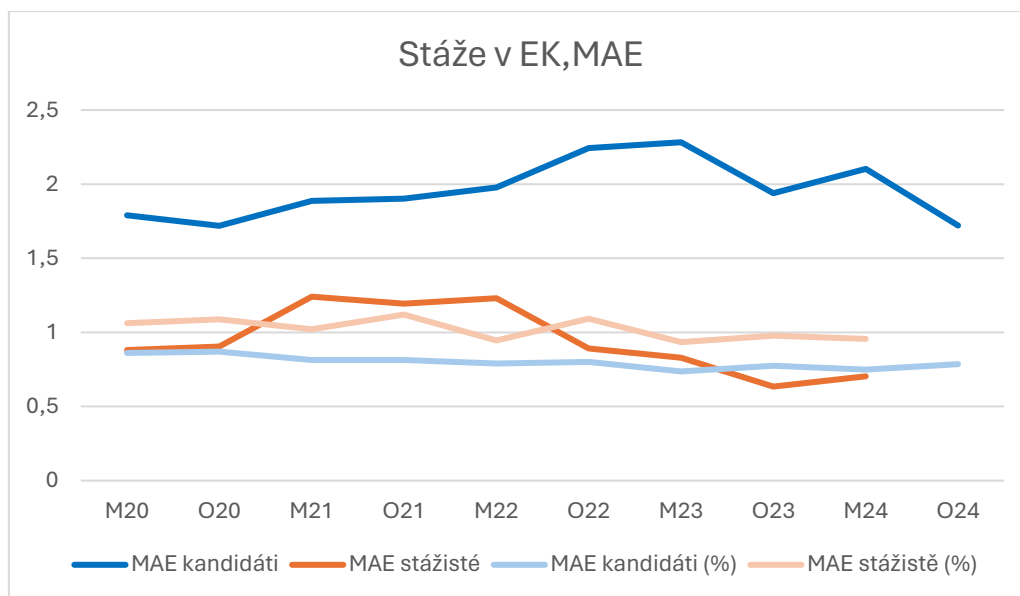
Jak již bylo řečeno v jedné z předchozích částí, Evropská komise organizuje každoročně dvě kola stáží. Na základě komunikace se zástupci EK bylo možné získat k těmto stážím data na základě státní příslušnosti kandidátů a následných stážístů za období od roku 2020. Data jsou rozdělena dle běhů (zkratka M označuje březnový běh, zkratka O běh říjnový). Z dat vyplývá, že výraznou část přihlášek do programu tvoří občané z nečlenských států (celkově ve sledovaném období jejich poměr dosáhl k 27,5 %), kteří však výběrovým řízením projdou jen ve velmi nízkém počtu (konkrétně se na celkovém podílu stážístů podílí necelými 2 %). Z hlediska zeměpisné rovnováhy mezi členy EU dochází na straně podaných přihlášek k výrazným nerovnováhám – ve sledovaném období nedosahuje počet přihlášek občanů 22 zemí ani 80 % jejich směrného počtu. Na výsledku se významně neodrazí ani pokud se do celkového součtu nepočítají přihlášky ze států mimo EU (výrazná nerovnováha pak zůstává u 20 členských států).

Významný posun je v rovnováze mezi podíly přijatých stážístů. Pokud nebude znovu zohledněn počet a poměr stážístů z nečlenských států, svůj směrný počet naplňuje 10 členů EU a pod 80 % této doporučené hranice je jich již pouze 8. Tomu odpovídá i hodnota MAE, která porovnává odchylky podílů kandidátů a stážístů v jednotlivých sledovaných obdobích oproti doporučenému směrnému počtu daného státu. V posledním sledovaném období, pro které jsou obě data dostupná (pro říjen 2023, jelikož pro březen 2024 je dostupný pouze počet přihlášek, nikoli počet vybraných stážístů) je tato hodnota u odchylek u podílů

kandidátů 3x vyšší než u podílů stážistů, což potvrzuje, že výběr stážistů je mnohem více zeměpisně vyvážený, což se odráží i na přibližování hodnoty *MAE stážisté* k nule.

V grafu (4) je také zanesena hodnota MAE pro přepočítané hodnoty znamenající naplnění směrného počtu (podíl na zastoupení ve stejné hodnotě jako je směrný počet, tedy 100% naplnění směrného počtu je na grafu zobrazeno hodnotou 1, která tudíž představuje požadovanou hodnotu). Linie této hodnoty MAE je vyznačená světlými barvami a znakem %. Ze zobrazených dat tedy vyplývá, že průměrná hodnota naplnění směrného počtu u členských států byla v březnovém roce 95 % a celkově podíl stážistů z jednotlivých zemí (kromě lehkých vychýlení v říjnových bězích v letech 2021 a 2022) je velmi blízko průměrnému 100% naplnění směrných počtů.

Graf 4: Stáže v EK, MAE



Zdroj dat: Evropská komise (DG HR) 2024; vlastní zpracování

8.2. Generální sekretariát Rady

Tento subjekt se podílí na pomoci s fungováním dvou institucí, a to Evropské rady a Rady EU. Přesto počet jeho zaměstnanců není nijak výrazný a pohybuje se aktuálně lehce nad 3 000. Data o zaměstnancích Generálního sekretariátu jsou dostupná pouze v naposledy publikované podobě, tzn. data k 1. únoru 2024. Zpráva o zeměpisné rovnováze Komise doplňuje data z 1. ledna 2017. Z tohoto důvodu není možné sledovat situaci podrobněji. Z pohledu přesunu mezi významnou nerovnováhou, nedostatečným zastoupením a reprezentací v souladu se směrným počtem či nad ním došlo ke změnám pouze u 7 členských států, z toho ve 4 případech se jednalo o zhoršení situace daného státu. Nejvýraznější nárůst

svých občanů v této instituci zaznamenala Belgie, která téměř zdvojnásobila svůj podíl mezi zaměstnanci Generálního sekretariátu, což je opačný trend, než bylo možné sledovat u Belgičanů v řadách Evropské komise. Naopak největší úbytek na podílu zaměstnanců zaznamenaly Německo, Dánsko či Portugalsko, které potvrzují trend úbytku zaměstnanců i v EK (Consilium 2024).

8.3. Sít' agentur

Sít' agentur (EUAN) zveřejnila data související s počty zaměstnanců napříč členy této sítě za rok 2022. Dle nich se pro kategorii zaměstnanců AD (5-16, bez vedoucích pozic) 8 států pohybuje pod 50 % směrného počtu. Dalších 7 národností se pohybuje mezi 50 a 80 procenty doporučeného směrného počtu. Zbylých 12 národností se pohybuje od 80 % směrného počtu výše. Plán EUAN je, aby za pět let byla situace výrazně lepší – konkrétně aby dostatečně zastoupeno (nad 80 % směrného počtu) bylo 23 států, mezi 80 a 50 % směrného počtu se mají dle cíle pohybovat již pouze 4 státy (Janssen 2023).

V porovnání s daty poskytnuté Komisí ve své Zprávě o zeměpisné rovnováze je možné sledovat souhrnná data pro 19 agentur. V celkovém zastoupení opět vystupují státy s tradiční vysokou mírou reprezentace (Francie, Itálie, Španělsko). Výrazně se v této oblasti dařilo také Německu, naopak tradičně silná Belgie je v celkovém podílu zaměstnanců prezentovaných agentur zastoupena „pouze“ 5 % (Evropská komise 2018).

8.4. Výběrová řízení EPSO

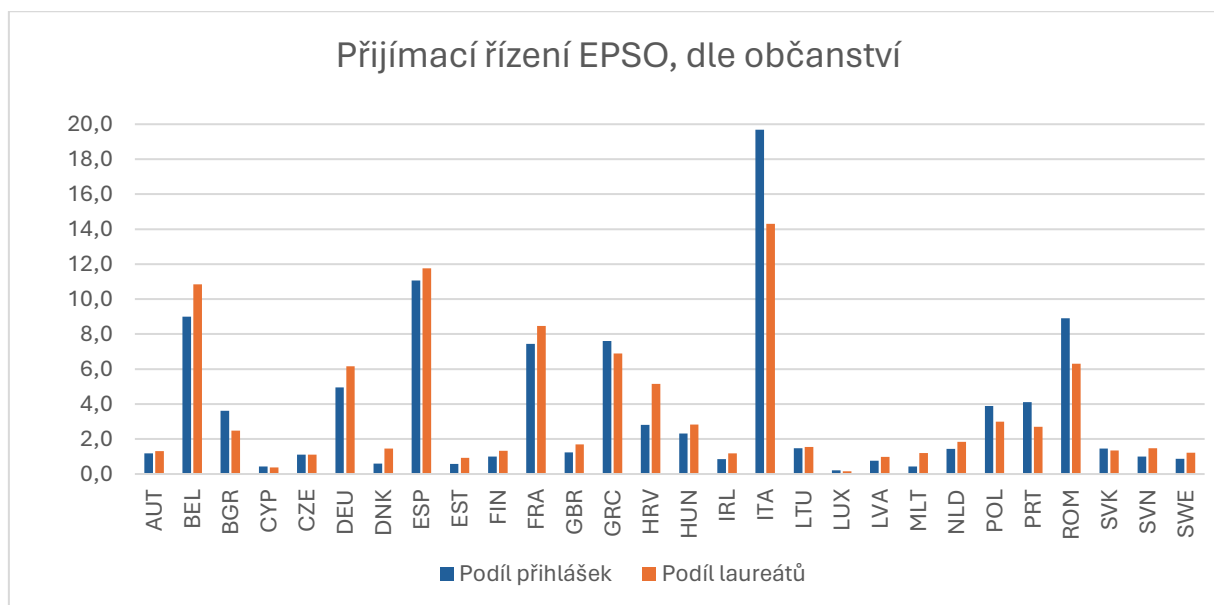
Důležitým aspektem ovlivňující zastoupení jednotlivých zemí v institucích Evropské unie je samotné přijímací řízení. Průběh tohoto procesu pořádaného úřadem EPSO byl již popsán v jedné z předchozích kapitol. Je důležité, aby jednotlivé členské státy začaly na své reprezentaci pracovat již v počátcích celé problematiky – tedy aby se do těchto přijímacích řízení hlásilo co největší množství občanů, což zvyšuje následně šanci na co nejvyšší zastoupení. Data získaná na základě e-mailové komunikace s úřadem EPSO obsahují informace ohledně počtu přihlášených uchazečů (EPSO 2024) a laureátů (tedy uchazečů, kteří prošli úspěšně výběrovým řízením a byli zařazeni na rezervní seznamy) (EPSO 2024a) na základě občanství v letech 2010 až 2022 (do souhrnu jsou započítány i Chorvatsko a Spojené království, přestože od občanů těchto zemí nebyli podávány přihlášky ve všech sledovaných letech).

Celkový počet přihlášek od roku 2010 výrazně klesl z původních 118 951 kusů až na 7250 přihlášek v roce 2022. Přestože docházelo v průběhu času k opětovným nárůstům množství přihlášek, trend je jednoznačně klesající. Celkově bylo za sledované období přijato 681 561 přihlášek. Téměř pětinu z nich tvořily přihlášky italských občanů. V této oblasti se jedná o naprosto dominantní rozdíl, jelikož druhý největší podíl zaznamenalo Španělsko s 11,1 %, následované Belgií s 9 %, Řeckem a Francií, jejichž občané se podíleli na celkovém množství přihlášek 7,6 a 7,4 procenty. Přihlášky od občanů těchto pěti zemí tvořily téměř 55 %.

Počty laureátů, tedy úspěšných absolventů přijímacího řízení organizovaného úřadem EPSO, jsou výrazně nižší než souhrnné počty přihlášek. Celkově za sledované období bylo na rezervní seznamy zařazeno 12 088 osob. I v této oblasti měla nejvyšší absolutní počet Itálie s 1 730 úspěšnými občany v přijímacích řízeních. Náskok oproti ostatním národnostem již však nebyl tak výrazný jako u počtu přihlášek. Druhé Španělsko mělo na rezervních seznamech 1 422 občanů. První pětici nejpočetnějších skupin na rezervních seznamech doplnila Belgie, Francie a Řecko. Je tedy zřejmé, že pět států s nejvíce podanými přihláškami měly i nejvíce úspěšných uchazečů. Tato pětice států znovu tvořila nadpoloviční podíl (52,2 %) laureátů. Menší polovina tak připadá na zbylých 23 států.

Graf 5 srovnává podíly jednotlivých národností na počtu celkových přihlášek a počtu laureátů v souhrnu za sledované období (2010-2022). Nejvýraznější výkyv v úspěšnosti uchazečů je možné zaznamenat u Itálie a Rumunska. Naopak občané Chorvatska, Belgie, Německa a Francie dokázali být v přijímacím řízení úspěšnější a navýšit své poměrné zastoupení o procento či více.

Graf 5: Přijímací řízení EPSO, dle občanství



Zdroj dat: EPSO 2024, EPSO 2024a; vlastní zpracování

8.5. Případ České republiky

Jak již bylo předestřeno v úvodu této kapitoly, následovat bude část zaměřující se na situaci České republiky a jejího zastoupení v rámci institucí EU. Použita budou data, která byla představena již v předchozí obecně zaměřené části.

8.5.1. Evropská komise

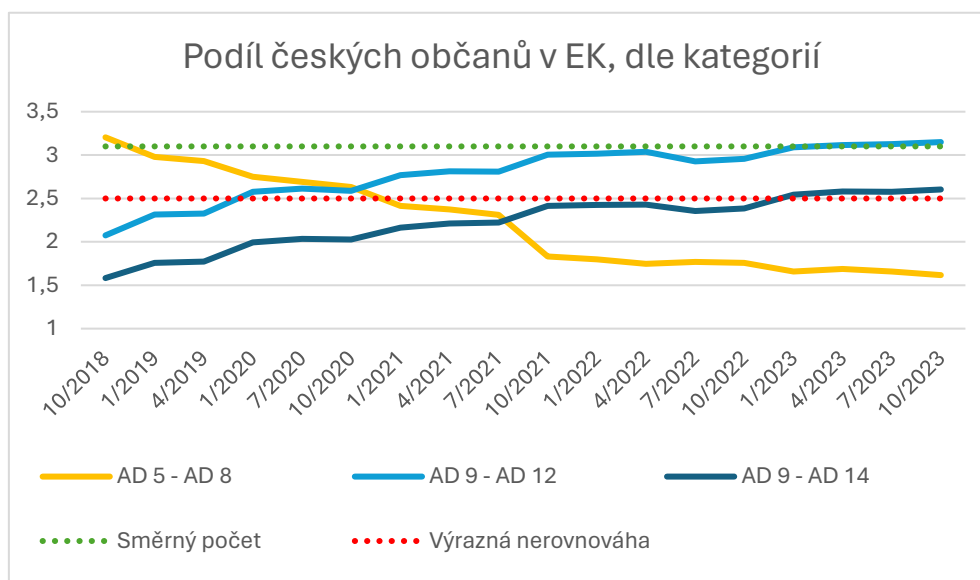
Česká republika zaznamenává velmi stabilní bilanci celkového poměru jejich občanů mezi zaměstnanci Evropské komise. Od roku 2016 do roku 2023 dosahovala tato hodnota úrovně 1,6 %. Jedinou výjimkou byl rok 2021, kdy se toto číslo mírně zvýšilo na 1,7 %. Doporučený směrný počet je však 3,1 %, k výrazné nerovnováze dochází, pokud je tato hodnota pod 2,5 %, což v případě ČR platí pro všechny sledované roky. Důležité je podívat se na data detailněji.

V otázce zastoupení v platových třídách AD 9 – AD 12 (bez postů vedoucích) byla v roce 2017 ČR zastoupena podobně jako při celkovém porovnání komisních zaměstnanců – 1,7 %. Dle nejaktuálnějšího bulletinu Evropské komise (říjen 2023), který však nevyklučuje z vyhodnocování vedoucí posty, je zastoupení České republiky na hodnotách 3,1 % oproti celkovému počtu zaměstnanců Komise na těchto úrovních, což je přesně doporučený stav. Pokud by však byly zahrnuty ještě dvě vyšší kategorie (tedy AD 13 a 14), s čímž pracují akční plány pro zeměpisnou rovnováhu, pohybovalo by se české zastoupení téměř na hranici

výrazné nerovnováhy (2,4 %). Přesto jsou však výsledky těchto vyšších kategorií lepší než vstupní (většinou AD 5) a následující tři (do AD 8) kategorie.

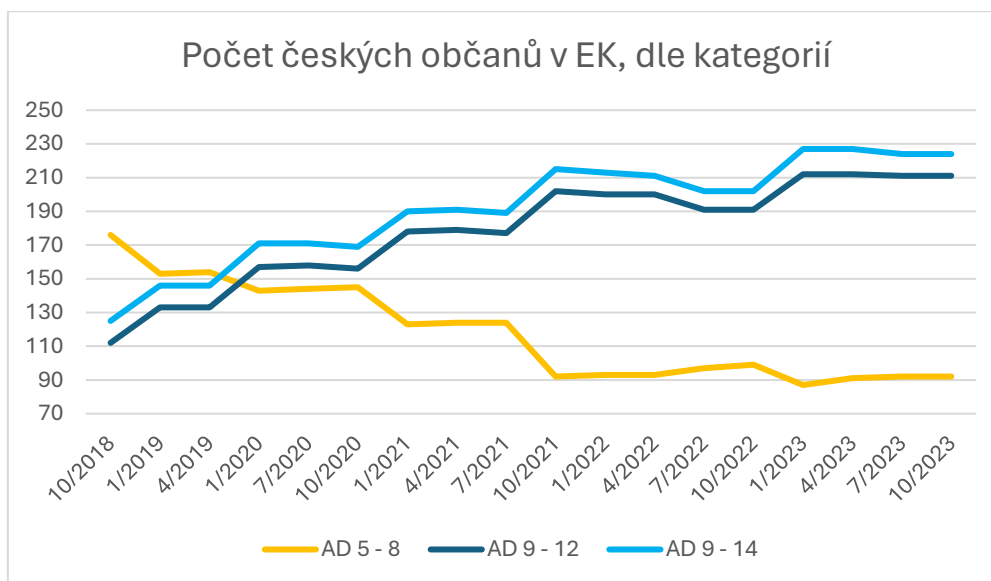
Následující grafy 6 a 7 prezentují vývoj počtu a podílu českých občanů pracujících v Evropské komisi od vydávání bulletinu Evropské komise (tzn. od října 2018). Grafy pracují s rozdělením do tří kategorií na základě platových tříd. Rozdělení kopíruje členění využívané v dokumentech Evropské unie, jako je Zpráva o zeměpisné nerovnováze či akční plány. Zastoupení České republiky v Evropské komisi zaznamenává v kategoriích vyšších platových tříd (AD 9-12 i AD 9-14) znatelný rostoucí trend. Nad hranici významné nerovnováhy se dostal podíl v rámci tříd 9-14 v lednu 2023. V platových třídách 9 až 12 se od dubna téhož pohybuje zastoupení ČR dokonce nad stanoveným směrným počtem.

Graf 6: Podíl českých občanů v EK, dle kategorií



Zdroj dat: Evropská komise c1995-2024a; vlastní zpracování

Graf 7: Počet českých občanů v EK, dle kategorií



Zdroj dat: Evropská komise c1995-2024a; vlastní zpracování

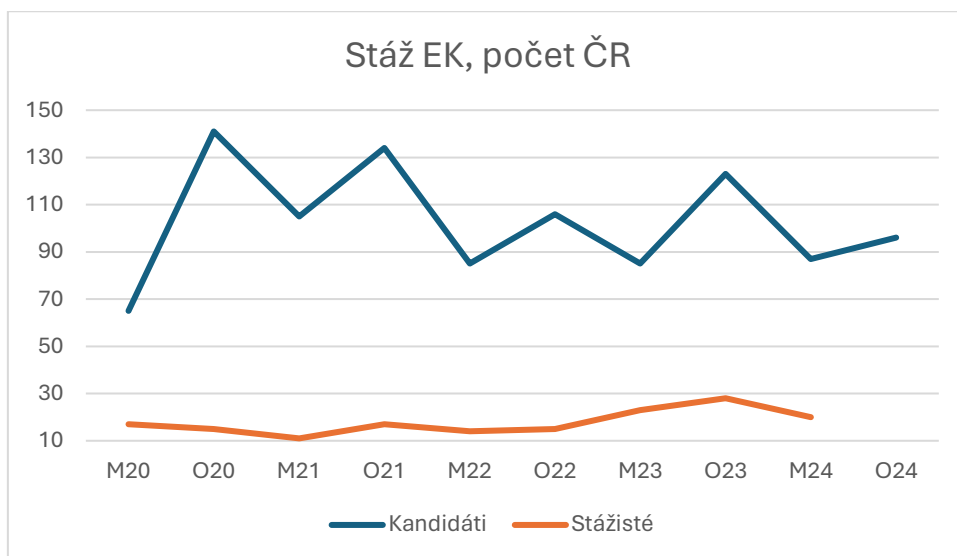
Jak je možné pozorovat, Česká republika má významný problém v reprezentaci především v nejnižších kategoriích. V platových třídách AD 5 až 8 je navíc zřejmá klesající tendence. To může předznamenávat možné problémy v budoucnosti, jelikož k náboru do vyšších pozic dochází často v rámci vnitřních výběrových řízení. Ideální je tedy udržovat dostatečnou základnu v rámci těchto platových tříd, ze kterých pak následně zaměstnanci mají šanci postupovat na vyšší a významnější posty.

Stejně trendy je možné pozorovat i v absolutních počtech českých občanů pracujících v těchto platových třídách na pozicích administrátorů. Zajímavým faktorem však je, že počet českých občanů v EK ve všech platových třídách AD se od října 2018 do října 2023 zvýšil na 127 % (celkový počet zaměstnanců EK se zvýšil na 106 %).

V otázce generálních ředitelství EK nemá Česká republika ani jednoho občana na pozici vedoucího. Na postu zástupkyně ředitelky pracuje jedna Češka.

Česká republika zaznamenává ve sledovaném období (březen 2020 až říjen 2024) poměrně stabilní počet stážistů v rámci Evropské komise, jak může být zřejmé z grafu 8. Průměrně se do tohoto programu hlásilo mírně nad 100 občanů ČR, ze kterých se pak průměrně 17-18 z nich stalo stážisty v EK. Zároveň je zřetelný pravidelný vyšší počet přihlášek v říjnovém termínu stáže (viz graf 8).

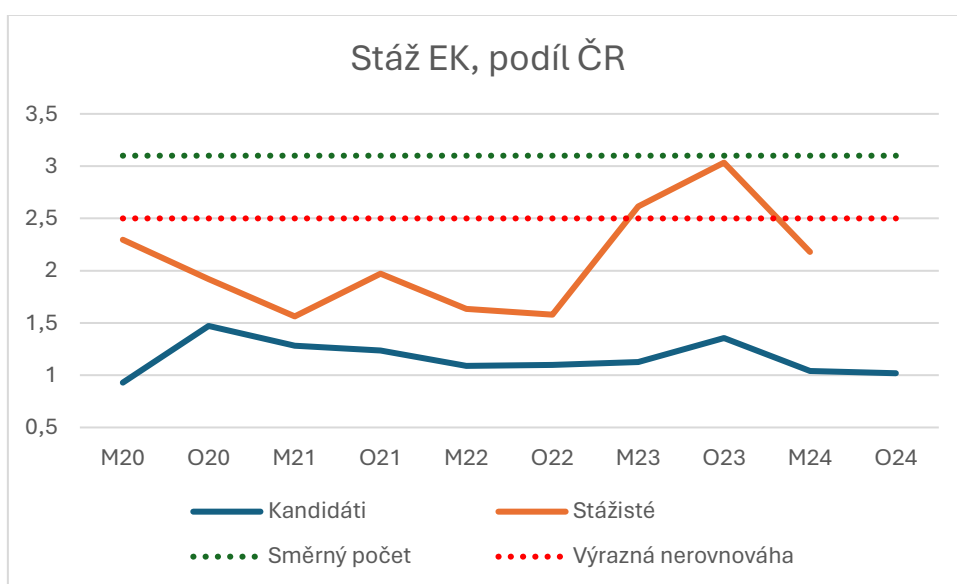
Graf 8: Stáž EK, počet ČR



Zdroj dat: Evropská komise (DG HR) 2024; vlastní zpracování

Celkově Česká republika výrazně zaostává jak v podílech přihlášek, tak stážistů (výjimkou u stážistů je rok 2023). Podíl v oblasti vybraných stážistů je o něco příznivější, což koresponduje s obecným shrnutím situace pro všechny členské státy, kdy byl zřejmý trend vyváženějších podílů stážistů oproti podaným přihláškám. Konkrétní vývoj těchto dvou ukazatelů zobrazuje graf 9. Mít počet kandidátů, který zajistí dobrou reprezentaci v programu stáží je významné pro potenciální zvyšování zastoupení v nástupních pozicích, ve kterých se Česká republika v EK výrazně v posledních letech propadá.

Graf 9: Stáž EK, podíl ČR



Zdroj dat: Evropská komise (DG HR) 2024; vlastní zpracování

8.5.2. Generální sekretariát Rady

Česká stopa v Generálním sekretariátu rady se ve dvou porovnávaných letech (2017 a 2024) v absolutních číslech více než zdvojnásobil (z počtu 44 zaměstnanců na 95). V rámci procentuálního zastoupení se však ČR propadla z 3,3 % na procenta 3, což znamenalo mírný propad pod určenou směrnou hranici, která je pro české občany stanovena na hodnotě 3,1. Tento fakt vyplývá z celkového nárůstu počtu zaměstnanců Sekretariátu na více než dvojnásobnou hodnotu. Česká republika tak byla jednou z 18 zemí, jejichž situace se v rámci podílu zaměstnanců snížila (Evropská komise 2018, Consilium 2024). Jak již bylo ale uvedeno na příkladu Evropské komise, je nutné vnímat, že ne ve všech případech se jedná o faktické zhoršení situace, jelikož snížení poměru u států, které jsou nadproporčně zastoupeny umožňuje navýšení reprezentace u států nedostatečně zastoupených.

8.5.3. Síť agentur EU

V členských agenturách EUAN pracovalo v roce 2022 88 českých občanů, z toho 9 na pozici administrátorů (naplnění 3,1 % podílu, a tedy splnění směrného počtu), 72 dočasných zaměstnanců (1,3 % směrného počtu) a 7 na manažerských pozicích nezapočítávaných do předchozího shrnutí (1,1 % směrného počtu) (Janssen 2023). Celkově by se dalo hovořit o nárůstu oproti datům ze souhrnných dat 19 agentur, které publikovala ve své Zprávě Komise. Na celkovém podílu zaměstnanců těchto agentur pro rok 2017 čeští občané zaujímali 1 % (Evropská komise 2018). Jelikož se však jedná pouze o výběr agentur, které tato data poskytly, hodnota nemusí být plně vypovídající a může částečně zkreslovat realitu.

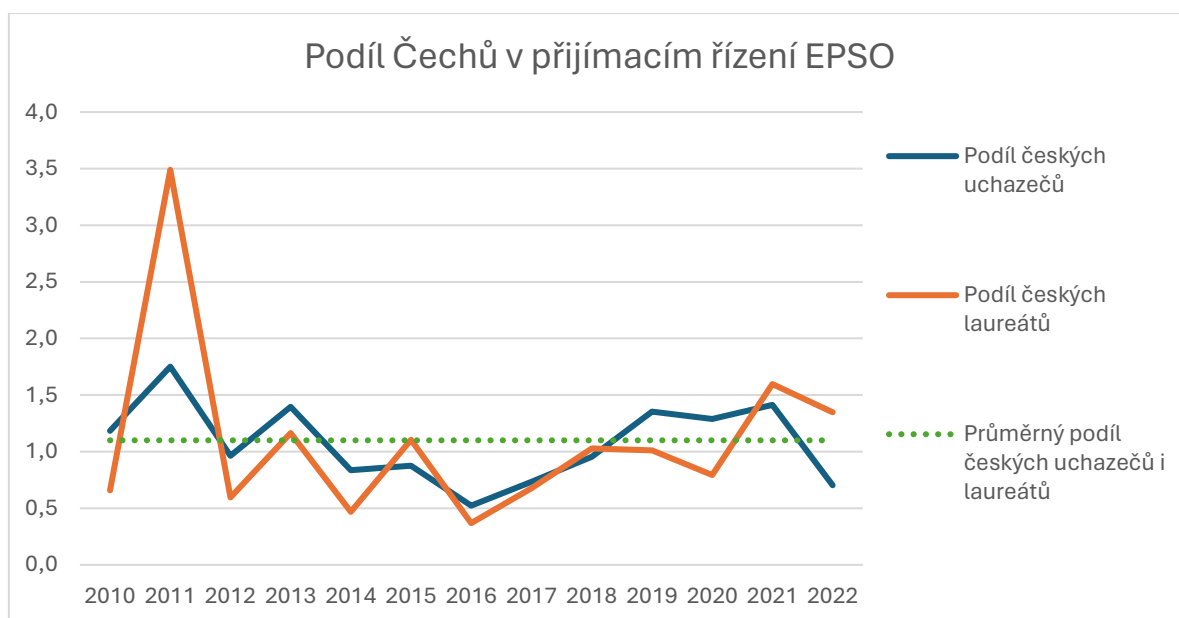
8.5.4. EPSO

Česká pozice v institucích Evropské unie a její úroveň reprezentace je také samozřejmě ovlivněna počtem českých občanů, kteří se přihlásí do přijímacího řízení úřadu EPSO. Na základě dat pro Českou republiku vyplývá, že se do tohoto procesu hlásí poměrně málo českých občanů, což se může následně odrážet v celkovém počtu Čechů v institucích EU. Zároveň ve sledovaném období Česká republika nepatří ani mezi státy, jejichž občané jsou nadprůměrně úspěšní v přijímacím řízení, díky čemuž mohou zvýšit svůj podíl na rezervních listinách oproti podílu na celkovém množství podaných přihlášek. Na druhou stranu pro Českou republiku vychází průměr těchto podílů v obou případech na 1,1 %, což značí dlouhodobou vyrovnanost v této oblasti. Podíl uchazečů může napovědět o účinnosti podpory českého státu svých občanů v této oblasti. Tato hodnota totiž opravdu od roku 2017 měla stoupající tendenci (mírnou výjimkou byl rok 2020, kdy tento podíl spadnul o 0,1 %)

až do roku 2022. V tomto roce je zaznamenán propad na poloviční hodnotu. Podrobná data pro jednotlivé roky zobrazuje graf níže. Podobný trend lze nalézt i v celkovém počtu přihlášek, tam však pokles hodnot nastává již od roku 2020 a pokračoval i v letech 2021 a 2022, kdy dosáhnul rekordního minima (54 přihlášek).

V absolutních číslech pro lepší představu, kolik Čechů je zařazeno na rezervní seznamy a mohou být následně vybráni na pozice v Evropské unii, se Česká republika ve sledovaných letech pohybuje mezi 44 a 3 laureáty. Pokud by se odhlédlo od údaje z roku 2011, který je výrazně nadprůměrný, je nejvyšší hodnotou 15 laureátů z roku 2015. Průměrně bylo na rezervní seznamy zapsáno ve sledovaném období 13 let 10 českých občanů. Konkrétní data k podílu českých občanů na přijímacím řízení je možné pozorovat v grafu 10.

Graf 10: Podíl Čechů v přijímacím řízení EPSO



Zdroj dat: EPSO 2024, EPSO 2024a; vlastní zpracování

9. Česká personální politika vůči Evropské unii

Členství České republiky v mezinárodních organizacích, což platí pro téměř 500 těchto subjektů, je významnou součástí zahraniční politiky ČR. Mezinárodní organizace jsou významnými mezinárodními aktéry. Členství v nich je tak důležitým nástrojem české zahraniční politiky (MZV 2017).

Revizi členství v mezinárodních organizacích a výši příspěvků České republiky provedla vláda již v roce 2012 (Vláda ČR 2012), respektive 2013 na základě svých usnesení, kdy zároveň zavedla i změnu financování těchto multilaterálních subjektů a doporučila maximalizaci efektivity členství ČR v mezinárodních organizacích (Vláda ČR 2013). Programové prohlášení vlády z roku 2014 a primárně na něj navazující aktualizovaná Koncepce zahraniční politiky České republiky schválená v roce 2015 se zaměřují na důležitost aktivního členství ČR v těchto organizacích (MZV 2017). Koncepce zahraniční politiky stanovuje, že v souvislosti s velikostí České republiky je nutné zaměřit se na vybrané mezinárodní organizace a v nich aktivně vystupovat, což zvyšuje možnosti zahraničněpolitického působení ČR (MZV 2015).

Česká republika si uvědomuje, že důležitým aspektem členství v mezinárodních organizacích je odpovídající reprezentace členského státu v řadách jejich zaměstnanců. Výhoda zastoupení je nejen v podobě podílení se na chodu organizace, ale také v následném možném využití znalostí a zkušeností těchto bývalých zaměstnanců mezinárodních organizací ve státní správě. Bohužel, Česká republika bývá napříč mezinárodními organizacemi dlouhodobě nedostatečně zastoupena, což jí znemožňuje využívat zmíněných výhod v plné míře (MZV 2017).

V souvislosti se situací českého zastoupení v Evropské unii se do procesu její nápravy zapojuje vícero českých orgánů státní správy. Jednotliví aktéři a jejich způsoby zapojení do personální politiky České republiky v této oblasti budou představeni v následující části po krátkém uvedení významných dokumentů, které stanovují směřování této politiky.

9.1. Významné dokumenty

Základní dokument upravující směřování a konkrétní kroky k naplnění cílů v této oblasti je *Strategie podpory Čechů v institucích EU* (dále jen „Strategie“) z roku 2015. Tento klíčový dokument však není zveřejněný a není možné do něj nahlížet. Strategie je v gesci Úřadu vlády ČR a byl vytvořen na základě zadání 151. zasedání Výboru pro Evropskou unii, které

se konalo v září 2014. Strategie byla vytvořena jako reakce na nedostatečně zastoupení České republiky v institucích Evropské unie a jejím cílem je zlepšení tohoto stavu. Zveřejněné stručné shrnutí stanovuje cíle této Strategie jako:

- posilování vztahů s občany České republiky, kteří již v institucích Evropské unie pracují;
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců státní správy pomocí krátko- i dlouhodobých vysílání do EU a jejích institucí; a
- zajišťování přípravy široké veřejnosti na přijímací testy úřadu EPSO (Ministerstvo pro místní rozvoj c2024).

V dubnu roku 2018 byla schválena *Strategie podpory Čechů v institucích EU: Nová Koncepce pro období 2018-2020 a Revidovaný akční plán* (dále jen „Nová Koncepce“). Neveřejná Nová Koncepce byla vytvořena v návaznosti na stanovení termínu hodnotící zprávy Strategie (Ministerstvo pro místní rozvoj c2024). Tento dokument byl zpracován na základě analýzy Strategie a identifikaci slabých míst. Nová Koncepce by měla umožnit napravení těchto slabín pomocí zavedení nových či úpravou již stanovených aktivit. Primárně se zaměřovala na rozvíjení spolupráce se stávajícími českými zaměstnanci institucí EU a s tím související tvorbu kontaktů s těmito lidmi (Vláda ČR 2021).

V roce 2021 byla také vytvořena *Souhrnná zpráva ke Strategii*, která znovu analyzovala a vyhodnocovala vývoj Strategie v období od Nové Koncepce. Ani tato Souhrnná zpráva není dostupná veřejnosti. Z dostupných informací na webových stránkách Vlády ČR (2021) tento dokument zohledňuje pandemii COVID-19, která měla výrazný vliv na realizaci aktivit Strategie. Další vyhodnocení Strategie by mělo být provedeno v pětiletém horizontu.

Podobným dokumentem jako *Strategie podpory Čechů v institucích EU* je *Strategie pro uplatňování českých občanů v mezinárodních organizacích* z roku 2017. Tato strategie je na rozdíl od Strategie věnované podpoře českých občanů v institucích EU veřejná. V rámci ní autoři jasně pojmenovávají potřebu a výhodnost určité úrovně zastoupení, které by měla Česká republika mít v mezinárodních organizacích. Zároveň vyhodnocuje dlouhodobé nedostatečné zastoupení ČR v mezinárodních organizacích. Nástroje k naplňování stanovených cílů (navýšení počtu českých občanů v mez. organizacích, tvorba rámce pro přípravu a podporu uchazečů, tvorba koordinační a komunikační platformy mezi zástupci dotčených skupin a podpora Čechů pracujících v mez. organizacích pro jejich uplatnění ve

státní správě po ukončení současného zaměstnání) jsou definovány na základě dosavadních empirických zkušeností v oblasti a z „naplňování „Strategie na podporu Čechů v institucích EU““ (MZV 2017, s. 9).

Tato strategie se věnuje stanoveným prioritním mezinárodním organizacím. Mezi tyto organizace nepatří Evropská unie, jelikož se tímto specifickým zaměřením zabývá zmiňovaná *Strategie podpory Čechů v institucích EU*, která patří do gesce Úřadu vlády a Ministerstva zahraničních věcí. Strategie zaměřená na ostatní mezinárodní organizace je však dle autorů plně komplementární ke strategii zaměřené na Evropskou unii (MZV 2017).

Akční plán pro zeměpisnou rovnováhu ČESKO vytvořený ve spolupráci českého státu a Evropské komise je také v souladu se Strategií podpory Čechů v institucích EU. Cílem plánu je snižovat nedostatečnou reprezentaci České republiky v řadách zaměstnanců Evropské komise. Akční plán byl zveřejněn v roce 2023 a pracuje primárně s daty ke konci roku 2022. Identifikuje stav českých zaměstnanců v EK, popisuje aktuální i budoucí aktivity České republiky v této oblasti, podobě definuje i zapojení Evropské komise a spolupráci těchto dvou aktérů na společném cíli, tedy větším zastoupením ČR v EK (Evropská komise 2023).

Stručně shrnuté cíle Strategie uvedené v úvodu této kapitoly odráží i informace poskytnuté na webových stránkách Vlády ČR (2021) a jsou v podstatě totožné s identifikací cílů *Strategie pro uplatňování českých občanů v mezinárodních organizacích* (MZV 2017).

Akční plán ve své podstatě informuje o obsahu Strategie, když ji zmiňuje jako hlavní dokument řídící aktivity ČR v této oblasti (Evropská komise 2023). Na jeho základě bude tedy možné získat informace ohledně aktivit české personální politiky v souvislosti s reprezentací v řadách institucí EU.

Česká strategie má být tedy primárně zaměřena na zvyšování povědomí ohledně kariérních příležitostí v EU (ohledně stáží, kontraktů permanentních i na dobu určitou) mezi mladými občany a studenty, zaměstnanci státní správy, ale i širokou veřejností. Konkrétní aktivity podporující tento cíl sestávají ze:

- všeobecných a regionálních činností – primárně jde o semináře s aktivní účastí osob pracujících pro Evropskou unii; akce jsou pořádány také v regionech s cílem upoutat široké spektrum odborníků z různých oblastí;
- zaměření na studenty – pořádány jsou přednášky pro střední a vysoké školy informující o možnostech mobility (studentské i pracovní) a stáží v souvislosti

s možným dalším kariérním postupem v institucích EU; součástí cílení na studenty vysokých škol je i Národní síť studentských velvyslanců pro kariéru v EU, která je tvořena samotnými studenty VŠ, kteří se podílí na organizaci seminářů a sdílí důležité informace ohledně možnosti stáží a kariéry v EU na sociálních sítích;

- komunikace – provozování webové stránky s informacemi a důležitými kontakty, součástí jsou i krátké novinové články upozorňující na možnosti kariéry, výběrová řízení atd.;
- poslední, čtvrtá část Strategie je v Akčním plánu neveřejná (Evropská komise 2023).

V Akčním plánu jsou dále představeny plány pro následující období, které mají vycházet ze Strategie pro roky 2023 až 2025. Zaměření je na přípravu a provedení vzdělávacích a informačních projektů, které mají za cíl primárně zvýšit povědomí o fungování přijímacích řízení EPSO (Evropská komise 2023). Tyto aktivity by se daly rozdělit do několika hlavních skupin. Cílem první je snaha o zvyšování povědomí ohledně Evropské unie a možnosti kariéry v jejích institucích. K té by se daly přiřadit následující aktivity:

- semináře zaměřené na kariérní možnosti v EU spolu s předáváním zkušeností úspěšných kandidátů (minimálně 5x);
- přednášky na středních (25x) a vysokých (5x) školách;
- účast na pracovních veletrzích (3x); a
- setkávání s českými občany pracujícími v Evropských institucích (Evropská komise 2023).

Další část aktivit by mohla být označena jako vzdělávací, ať už jde o obecné znalosti, či konkrétní přípravu napomáhající účastníkům zvýšit šance ve výběrových řízeních. Těmi jsou tyto zmíněné akce v Akčním plánu:

- úvodní semináře k EPSO (4 půldenní, 4 celodenní);
- navazující webináře zaměřené na procvičování konkrétních znalostí a schopností potřebných pro EPSO testy (10x);
- podpora pro stážisty programu *Blue Book* v podobě mentoringu a konzultací, včetně 2 webinářů pro uchazeče o *Junior Professionals Programme*;
- semináře věnující se obecným znalostem o Evropské unii (15x);

- sdílení zkušeností a znalostí v rámci programu kariérních ambasadorů, kdy tito zástupci z dané země jsou vyškoleni na průběh EPSO přijímacích řízení a tyto informace pak sdílí na setkáních (2x seminář a 3x webinář);
- vysokoškolský semestrální předmět zaměřený na přípravu na EPSO testy;
- školení, poradenství a individuální konzultace pravidelně nabízené českým občanům pracujícím v EU (Evropská komise 2023).

Akční plán také hovoří o možnosti využití zvýšení povědomí o EU na základě českého předsednictví v Radě EU, které se odehrálo v druhé polovině roku 2022. Nápomocnou by v tomto ohledu mohla být i postava a funkce ministra pro evropské záležitosti, který se může tomuto tématu věnovat na setkáních spolu s upozorňováním na důležitost evropské agendy (Evropská komise 2023).

9.2. Ministerstvo vnitra

Ministerstvo vnitra v souvislosti s problematikou nedostatečného zastoupení České republiky v řadách zaměstnanců institucí EU hraje významnou roli, co se týká mezistátního dialogu spolu s rozhovory se zástupci Evropské unie. Zároveň plní roli primárně dovnitř státní správy, kdy se například stará o vysílání v rámci programu NEPT (Program profesionálních stáží pro národní experty) (MZV, ÚV a MV 2023) či program *Erasmus for Public Administration* (MV 2024).

Program NEPT je v délce 3 až 5 měsíců a je o něj dlouhodobě značný zájem překračující počet míst, který je pro Českou republiku přidělený (MZV, ÚV a MV 2023). MV také například v roce 2021 pořádalo dvě online setkání bývalých a budoucích stážistů NEPT, která sloužila primárně k předání zkušeností a sdílení užitečných poznatků (MV 2022).

MV je také styčným bodem pro kratší stáž (v rozsahu 8,5 dne) v rámci programu *Erasmus for Public Administration*, který má účastníky (z řad státní správy) seznámit s chodem institucí EU, rozhodovacími mechanismy a umožnit vytváření kontaktů s útvary stejné agendy. Počet těchto stáží je pro každý stát určen, Česká republika může v rámci dvou běhů během roku vyslat celkem 3 stážisty. Uchazečů i o tuto formu stáže mezi státními úředníky je však mnohem více (MV 2024).

Ministerstvo vnitra se také podílí spolu s MZV na koordinaci a fungování programu *EU Careers Student Ambassadors* (MZV 2023), který od akademického roku 2010/2011 začal napříč členskými státy vytvářet pozice studentů-velvyslanců kariéry v EU (EPSO 2023). Po

školení přímo od zástupců úřadu EPSO studenti na svých vysokých školách (skrze sociální sítě) informují o možnostech stáží či pracovních příležitostech v institucích EU, ale také o přípravných kurzech k přijímacímu řízení. Zároveň se podílí na organizaci vzdělávacích a informačních seminářů na dané vysoké škole (MZV 2023). Do tohoto programu je pro stávající akademický rok zapojeno 12 vysokých škol po celé České republice. V následujícím akademickém roce EPSO uvádí, že by mělo být zapojených škol 20 (EPSO c1995-2024b).

9.3. Ministerstvo zahraničních věcí – Diplomatická akademie

V souladu s naplňováním Strategie je Diplomatická akademie Ministerstva zahraničních věcí (dále jen „DA MZV“) hlavní institucí České republiky, která organizuje vzdělávací semináře (v on-line i off-line podobě) k výběrovým řízením úřadu EPSO. Dále se DA MZV spolupodílí na projektu EPSO *EU Careers Student Ambassadors*. Spolupráce probíhá přímo i s vysokými školami (DA MZV 2024). V dalších částech textu budou tyto jednotlivé nástroje personální politiky organizované DA MZV blíže popsány spolu se stručným přehledem počtů a typů těchto aktivit v letech 2022 a 2023.

Organizování školení (primárně v online formě) k EPSO testům probíhají s ohledem na termíny vypsání vnějších výběrových řízení úřadem EPSO (DA MZV 2024). Za rok 2022 MZV samostatně zajistilo 15 webinářů, které odborně proškolily 28 českých uchazečů, kteří v rámci výběrového řízení postoupili do hodnotícího centra (fáze řízení, která byla při úpravě vyňata z povinné části přijímacího procesu). Dále byl poskytnut coaching (pomocí individuální simulace zmíněné části výběrového řízení) pro 34 osob a 11 zájemců využilo možnost nácviku případové studie (DA MZV 2024a). V loňském roce DA MZV organizovala 4 celodenní webináře se zaměřením na EPSO testování, kterých se zúčastnilo 170 osob. Pomoc v podobě webinářů se dostala i uchazečům hlásících se do specializovaných výběrových řízení. Školení k hodnotícímu centru hrálo roli ještě u výběrových řízeních pokračujících z roku 2022, kterou využilo 24 Čechů. DA MZV pořádala také webinář pro zájemce o posty vypsání v interních výběrových řízeních, dále těmto uchazečům bude nabídnuta možnost využít možnost školení směrem k ústnímu pohovoru. Pěti českým kandidátům na manažerské pozice byly poskytnuty individuální konzultace (DA MZV 2024b).

Ve spolupráci s Úřadem vlády, Eurocentry a univerzitami DA MZV organizuje školení vedené zahraničními lektory, která jsou zaměřena jak na specializované výběrové řízení

(určeno primárně pro uchazeče), tak na jednotlivé součásti všeobecného testování (určeno i pro širší veřejnost) (DA MZV 2024). V roce 2022 DA MZV a ÚV (skrže Eurocentra) zorganizovaly dva webináře (v dubnu a říjnu daného roku) zaměřené na přípravu na testování v rámci EPSO výběrového řízení, na které se zaregistrovalo 109 účastníků (DA MZV 2024a). Spolupráce s ÚV a Eurocentry samozřejmě probíhala i v roce 2023. Tentokrát byly výsledkem dva půldenní semináře na vysokých školách v Brně a Ostravě, jeden celodenní seminář v prostorách MZV a jeden webinář. Jelikož webinář proběhnul v první polovině roku, tak se zaměřoval na původní model EPSO testů a zúčastnilo se ho více než 40 osob. Všechny tři prezenční semináře již zohlednily ostatní oblasti nového modelu, tedy kromě testování abstraktivního, verbálního a numerického myšlení, také obecné znalosti o Evropské unii a digitální gramotnost. Účast na těchto seminářích dosáhla 107 zájemců o práci pro EU (DA MZV 2024b).

Celkově DA MZV spolu se svými partnery v roce 2023 zorganizovala 18 přípravných webinářů na specializovaná výběrová řízení úřadu EPSO, 30 coachingů, 110 zkušebních případových studií s poskytnutím vyhodnocení, 5 individuálních konzultací v souvislosti s vnitřně vypsány výběrovými řízeními, 5 celodenních webinářů (návik schopností k EPSO testům), 2 půldenní semináře ve vysokoškolském prostředí a 1 celodenní seminář konaný v prostorách MZV zaměřený na všeobecná výběrová řízení a jejich průběh. Celkově Diplomická akademie proškolila 530 občanů, z toho 210 na specializovaná výběrová řízení (DA MZV 2024b).

Spolupráce s vysokými školami se zaměřuje na podporu vysokoškolských semestrálních kurzů, které se zaměřují na přípravu studentů na výběrová řízení EPSO. Tato spolupráce dlouhodobě probíhá s Vysokou školou ekonomickou (VŠE), která vypisuje anglicky vyučovaný předmět *EPSO Test Preparation Course*. VŠE spolupracuje s Univerzitou Karlovou (UK) na společném kurzu *Gateway to the EU Institutions* (DA MZV 2024). Účastníci kurzu, kteří nejsou studenty VŠE nebo UK musí uhradit kurzovné v aktuální výši 12 000 korun. Navíc má kurz omezenou kapacitu na 30 osob (Přípravný kurz na testy EPSO 2024). DA MZV v roce 2023 a 2024 poskytla finanční prostředky ve výši 80 000 korun a zajistila tak bezplatné studium 8 účastníkům kurzu (platilo pro cenu 10 000/účastník). V tomto roce plánuje DA MZV podporovat rozvoj podobných kurzů i na ostatních vysokých školách, k tomu v únoru roku 2024 také zorganizovala sérii webinářů pro potenciální budoucí lektory těchto typů vysokoškolských kurzů (DA MZV 2024).

9.4. Stálé zastoupení ČR při EU

Stálé zastoupení České republiky při Evropské unii v Bruselu (dále jen „SZB“) plní vícero činností v souladu se Strategií podpory Čechů v institucích EU. Díky svému umístění je SZB primární organizací, která může organizovat akce, které budují vztah mezi Českou republikou a českými občany, kteří pracují v institucích Evropské unie (primárně sídlících v Bruselu, Lucemburku a případně Štrasburku). Stálé zastoupení se však podílí i na vzdělávacích aktivitách stanovených ve Strategii (Diplomat SZB, telefonický rozhovor 29.2.2024).

Setkání organizovaná SZB jsou pořádána téměř na pravidelné měsíční bázi. Typy a účely těchto setkávání jsou různá – primárně se však jedná o možnost vytváření a upevňování vztahů mezi občany pracujícími v institucích Evropské unie. Vztahy s touto komunitou se snaží upevňovat i Česká republika například za pomoci svých představitelů, kteří se do Bruselu vydávají kvůli pracovním jednáním na evropské úrovni. Při této příležitosti pak může dojít na setkání těchto politických zástupců s českými občany, kteří se zabývají stejnou či podobnou agendou. Těchto setkání bývá přibližně 10 ročně a každého se účastní minimálně dvě desítky občanů. Další setkání mohou být zaměřena na profesní rozvoj či na ženský networking. Ten je zde také téměř pravidelnou záležitostí, jelikož se koná 2-3x do roka a účastní se ho více než 50 žen. SZB také pořádá pravidelná setkání s aktuálními stážisty napříč institucemi EU (Diplomat SZB, telefonický rozhovor 29.2.2024).

V návaznosti na organizaci různých typů setkávání je pro SZB důležité vytvářet a neustále aktualizovat kontaktní seznamy občanů pracujících v Evropských institucích, kteří se přihlásili a chtějí být informováni o konání akcí Stálým zastoupením a celkově být v kontaktu s českou komunitou. Práce pro Evropské instituce je však často velmi časově náročná, a proto není možné využít každé příležitosti k setkání (Diplomat SZB, telefonický rozhovor 29.2.2024).

SZB se však také podílí na podpoře českých občanů, kteří o ni požádají v souvislosti se specializovanými či interními výběrovými řízeními. Zájem o podporu a možné školení jsou i v souvislosti s přípravou na výběrová řízení pro manažerské pozice. Stálé zastoupení se tak v loňském roce podílelo na proškolení přibližně 40 občanů (Diplomat SZB, telefonický rozhovor 29.2.2024).

9.5. Úřad vlády

Úřad vlády (ÚV) je jedním z hlavních článků státu pro uplatňování Strategie, což je zřejmé i na základě toho, že tvorba samotné Strategie je v gesci právě Úřadu vlády. Úřad vlády se směrem k veřejnosti podílí primárně na zvyšování povědomí, dovnitř státního aparátu pak na koordinaci různých kroků a nástrojů a spolupodílí se na organizaci již zmíněných vzdělávacích aktivit uvedených blíže v kapitole Ministerstvo zahraničních věcí – Diplomatická akademie.

Na svých webových stránkách se v jedné ze sekcí ÚV přímo věnuje tématu podpory českých občanů v institucích Evropské unie. Stručně shrnuje významné dokumenty k této problematice (Strategii, Novou Konceptci a Souhrnnou zprávu ke Strategii) a dále poskytuje navazující informace pro veřejnost a zaměstnance státní správy, seznam důležitých kontaktů a aktualit (Vláda ČR 2021).

V sekci informací pro veřejnost ÚV uvádí základní přehled ohledně EPSO výběrových řízení do institucí EU spolu se dvěma odkazy, z čehož je jeden nefunkční (Labyrint – EPSO) a jeden odkazuje na Úřadem vlády spravovanou webovou doménu Euroskop (aktuálně Tvoříme Evropu), ale na sekci Studium v EU, což nenavazuje na tematiku EPSO testů. Sekce s informacemi pro státní úředníky je o poznání konkrétnější a popisuje krátkodobé stáže a dlouhodobé možnosti vyslání. Jako další možnost zvyšování kvalifikace státních zaměstnanců uvádí i studium na College of Europe, na které je školné pro 2-3 pracovníky státní správy a samosprávy hrazeno vládním stipendiem (Vláda ČR 2021).

Kontakty přináší souhrn osob odpovědných za naplňování podpory Čechů mířících do institucí EU. Jedná se o zástupce ÚV, MV, Stálého zastoupení ČR při EU v Bruselu a Diplomatické akademie. Aktuality zvou na akce pořádané v následujícím měsíci. Aktuálně tedy nabízí 14 akcí během měsíce dubna v online i prezenční formě; v ČR, Bruselu či Lucemburku; formou přednášek, školení, prohlídky nebo i setkání zaměstnanců Stálého zastoupení v Bruselu spolu s velvyslankyní Editou Hrdou a Čechy, kteří pracují v evropských institucích (Vláda ČR 2021). Celkově lze říct, že seznam těchto aktivit koresponduje s nástroji naplánovanými v rámci Akčního plánu.

Významnou činností Úřadu vlády je i webový portál Tvoříme Evropu (v původní variantě Euroskop). Ten obsahuje nejenom aktuální zpravodajství související s evropskou tematikou, ale pro tuto práci primárně, informace o kariéře v EU. Jsou zde uvedena aktuálně vypsaná

výběrová řízení, popsán přijímací proces, kategorie zaměstnaneckých pozic atp. Důležitým aspektem je i možnost vyplnit kontaktní formulář, který upozorňuje, že státní správa disponuje různými nástroji, jak může bezplatně uchazeči o práci či stáž v institucích EU pomoci. Zájemce se také může přihlásit k odběru newsletteru, který slibuje informace ohledně aktuálních nabídek práce či stáží ze strany EU, ale i o státní podpoře uchazečům a vzdělávacích seminářích či workshopech (Úřad vlády ČR c2005-2024).

V souvislosti s koordinační činností Úřad vlády spolupracuje na koordinaci vysílání národních expertů (jako jsou tzv. SNEs, tedy *Seconded National Experts*) do institucí Evropské unie se Stálým zastoupením ČR při EU v Bruselu. Postupně dochází k navyšování čísla vyslaných expertů. V roce 2015 působili v institucích EU 4 národní experti, kdežto v roce 2023 jich bylo již přes 30. Důležitost využívání této možnosti je primárně zvyšování kvalifikace skrze cenné zkušenosti a existence komunikačního kanálu mezi ČR a přijímací institucí experta (MZV, ÚV a MV 2023).

10. Srovnání s vybraným členským státem

Práce si kladla za cíl porovnat český přístup k problematice zeměpisné rovnováhy v institucích EU pomocí nástrojů personální politiky úspěšných členských států v této oblasti (tzn. států, které nebyly Evropskou komisí vnímány na základě dat jako nedostatečně zastoupené a nebyly pro ně tedy vytvořeny akční plány s cílem tuto situaci zvrátit). Mezi tyto nadproporčně zastoupené státy patří Belgie, Bulharsko, Francie, Chorvatsko, Itálie, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Rumunsko, Řecko, Slovinsko a Španělsko (Evropská komise [2023]). Z oblasti zájmu byla vynechána Belgie kvůli svému specifickému postavení v této otázce. Všechny ostatní státy byly osloveny s žádostí o poskytnutí informací ohledně strategií a nástrojů, které používají na podporu jejich občanů při snaze získání zaměstnání v institucích EU. Využity byly kontakty na Ministerstva zahraničních věcí nebo úřad Státního tajemníka pro EU v případě Španělska. Zároveň byly žádosti adresovány na přímé kontakty uváděné na stránkách úřadu EPSO, jakožto kontaktní osoby pro získání podpory či odborné přípravy od státních institucí pro občany. Odpověď byla získána pouze od zástupkyně chorvatského Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí (MVEP RH). Přístup Chorvatské republiky k podpoře Chorvatů na cestě do institucí Evropské unie bude obsahem následující části, po které bude následovat stručné shrnutí poznatků zpracovaných díky finské studii na toto téma.

Zástupců Chorvatské republiky na postech v 15 různých institucích a agenturách EU je přibližně 1 150. Přestože toto číslo reprezentuje dobré zastoupení Chorvatska, jeho zájmem je zvýšit míru úspěšnosti chorvatských občanů ve všeobecných i specializovaných testech úřadu EPSO (Ivana Nardelli Debač, e-mail autorce, 28.02.2024). Chorvatsko však v této oblasti dosahuje výrazně dobrých výsledků. Na základě již prezentovaných dat EPSO, podíl přihlášek chorvatských občanů tvoří 2,8 %, podíl chorvatských laureátů (zapsaných na rezervní seznamy) je 5,1 %, což je nejvyšší rozdíl vůbec. Naproti tomu průměr ČR je v obou případech 1,1 %.

V souladu s tím byl vytvořen dokument, který má napomoci chorvatským občanům v orientaci výběrovým řízením, spolu s nalezením adekvátního možného zaměstnání na základě jejich vzdělání, pracovních zkušeností a osobních požadavků (Ivana Nardelli Debač, e-mail autorce, 28.02.2024).

Tento *Průvodce pro chorvatské občany o pracovních příležitostech v institucích EU* v úvodu přímo zmiňuje důležitost, kterou mají občané, kteří pracují pro instituce EU. Konkrétně

hovoří o tom, že Chorvatsko je na základě dat dobře zastoupeno, přesto je však v národním zájmu, aby se zvýšil počet Chorvatů pracujících na středních a vyšších pozicích, jelikož tak mají větší vliv na tvorbu i provádění evropských politik. Dále popisuje jednotlivé části potřebné pro orientaci ve výběrových řízeních a možnostech zaměstnání (orgány EU, typy výběrových řízení, nová podoba tohoto procesu, kategorie zaměstnaneckých poměrů). Velká část je věnována možnostem stáží. Popsány jsou konkrétní možnosti stáží v Evropské komisi, Evropském parlamentu, Generálním sekretariátu Rady i u Soudního dvora EU. Prostor je věnován i programům pro mladé nadějně profesionály. Zmíněno je i vysílání státních zaměstnanců a expertů. Dokument však nezmiňuje možnosti státní podpory při snaze o získání stáží či pracovních pozic (MVEP RH 2023).

Jak ve zmíněném dokumentu, tak i v e-mailové korespondenci se zástupkyně chorvatského ministerstva je popsán zvýšený zájem o program EU Careers Ambassadors (MVEP RH 2023). Z informací uvedených na webových stránkách EPSO se však v akademickém roce 2023/2024 zúčastnily dvě univerzity (v Záhřebu a Zadaru) a u následujícího (tzn. 2024/2025) je aktuálně uvedena pouze jedna (v Záhřebu) (EPSO c1995-2024b). V souvislosti se vzděláváním poskytuje Chorvatská republika plně uhrazení školného na College of Europe. Počet studentů, kteří mohou získat plně uhrazené školné vyplývá z možností chorvatského státního rozpočtu v daném roce (Ivana Nardelli Debač, e-mail autorce, 28.02.2024). Jelikož nebyl uveden konkrétní počet stipendií, není možné jej srovnat s počtem ČR (2-3 ročně). V programu EU Careers Ambassadors se však ČR daří zapojovat výrazně více vysokých škol a univerzit (v následujícím akademickém roce by jich mělo být dle současných informací 20), což je dáno z části i velikostí obou států.

Dalším zmíněným důležitým nástrojem pro Chorvatskou republiku je vysílání národních expertů (SNEs). Ti přinášejí zpět do státní správy nejen podstatné informace a know-how, ale ceněné jsou i získané reporty či komentáře, které stát obdrží od těchto vyslaných expertů včetně podrobností ohledně jejich zařazení a motivací se tohoto vyslání zúčastnit (Ivana Nardelli Debač, e-mail autorce, 28.02.2024).

Jediným zmíněným školením zmíněným v komunikaci jsou občasná školení pro diplomaty ucházející se o pozice v Evropské službě pro vnější činnost (EAAS), workshopy zaměřené na vyplňování přihlášek a psaní motivačních dopisů či přípravu na osobní pohovory. Důležitou součástí celého podpůrného procesu chorvatského státu je důraz na individuální

přístup a kolegiální vedení v průběhu přijímacího řízení (Ivana Nardelli Debač, e-mail autorce, 28.02.2024).

Celkově Česká republika poskytuje všechny Chorvatskem zmíněné nástroje podpory kariéry v EU. Toto však může být dáno ziskem pouze částečných informací. Zároveň není možné konkrétní informace (například o proběhlých školení, workshopech apod.) porovnat, jelikož nebyly z chorvatské strany poskytnuty konkrétní počty. Nutno však připomenout, že ani z české strany nebyly poskytnuty konkrétní údaje pro jednotlivá setkání. V čem však ČR výrazně zaostává je úspěšnost chorvatských občanů v přijímacích řízeních EPSO, kdy v něm dokáží dosahovat nejlepších výsledků. Tento aspekt může být pak klíčový ke zvyšování šancí na vyšší počet zaměstnanců v institucích EU. Dobrým krokem v této oblasti může být iniciativa DA MZV, kdy spolupracuje s vysokými školami a podporuje existenci a tvorbu nových vysokoškolských předmětů, které jsou přímo zaměřené na přípravu studentů na kariéru v EU.

10.1. Další příklady

Všechny členské státy, jak již bylo řečeno, mají na stránkách EPSO uvedené přímé kontaktní údaje na osoby či oddělení, které jsou připravené poskytnout svým občanům informace nebo podporu pro přijímací řízení do institucí EU. Jelikož nedošlo k poskytnutí informací od dalších úspěšných států, jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, bude pro poskytnutí dalších informací využit dokument, který si nechal zpracovat jeden z nedostatečně zastoupených členských států.

Vláda finské republiky si nechala zpracovat studii zaměřenou na zeměpisnou rovnováhu a nástroje vybraných států na podporu zaměstnanosti občanů v institucích EU v porovnání se situací Finska. Mezi porovnávané státy byly zařazeny Dánsko, Francie, Irsko, Německo, Nizozemsko, Rakousko, Rumunsko, Španělsko a Švédsko (KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku 2023). Z toho jsou dle Evropské komise dostatečně zastoupeny 3 státy: Francie, Rumunsko a Španělsko (Evropská komise [2023]). Na základě dané studie 5 ze 6 nedostatečně zastoupených států má vypracovaný plán či strategii, jak situaci se špatnou reprezentací řešit. Stručně shrnuté cíle strategií se zaměřují na potřebu navýšení počtu svých občanů v řadách EU institucí a počtu vyslaných národních expertů či na poskytování stipendií na College of Europe. Na druhé straně ani jeden ze tří úspěšných států spolu s nedostatečně reprezentovaným Německem žádný takový dokument nemá. Francie však disponuje pokyny pro národní odborníky na spolupráci směrem k získávání know-how

v rámci mezinárodní organizace a zvyšování francouzského vlivu v ní (KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku 2023). Česká republika a její významné dokumenty byly popsány výše. Všechny státní dokumenty jsou však neveřejné. Jediným veřejně dostupným zabývající se touto problematikou je tak Akční plán spoluvytvořený s Evropskou komisí.

Dalším aspektem studie je také struktura poskytující informace a podporu v této oblasti v každém ze sledovaných států. Je zřejmé, že ve většině států zastává hlavní roli jedno z ministerstev, nejčastěji se jedná o ministerstvo zahraničních věcí (KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku 2023). V porovnání s tímto se Česká republika lehce vymyká, jelikož podpora kariéry v EU je v gesci Úřadu vlády ČR, Ministerstvo zahraničních věcí se však spolupodílí stejně jako výše zmíněné Ministerstvo vnitra či SZB.

Zajímavé je i srovnání jaké množství lidských i finančních zdrojů je na řešení této problematiky vyčleněno. Na každé instituci jde většinou o 1 až 2 osoby, v ojedinělých případech o 3 až 4. Finanční zdroje jsou porovnávány primárně v souvislosti s množstvím poskytovaných stipendií na College of Europe a počet vysílaných národních expertů. Čtyři z porovnávaných devíti zemí navýšily v těchto otázkách výši rozpočtů (KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku 2023). Česká republika také zvýšila počet stipendií na College of Europe na 2-3 (Vláda ČR 2021), což je podobně jako Rakousko se 3, ale výrazně méně než Dánsko, které poskytuje 7-8, Nizozemsko s 9-10 či Irsko s minimálně 10 stipendii (KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku 2023).

Studie přichází se zjištěním, že hlavní rysy podpory kariéry EU jsou ve sledovaných státech zaměřené na podobné oblasti – zvyšování povědomí o možnostech, zaměření na mladé s možnostmi stáží, networking, coaching a podpora vysílání SNEs. Rozdíl je však v tom, na který z nástrojů klade země větší důraz (KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku 2023). Na základě sesbíraných dat je možné stanovit, že Česká republika se zaměřuje na všechny zmíněné možnosti. Na základě Akčního plánu je zřetelné, že se jedná o vysoké počty akcí zaměřujících se jak na informační, tak vzdělávací oblast. Důkazem toho je i seznam 14 různých aktivit plánovaných na jediný měsíc, které byly také zmíněny v jedné z předchozích částí.

11. Diskuze

Diskuze představí limity této diplomové práce, které souvisí primárně s daty a jejich zdroji. Práce je v praktické části založena převážně na veřejně dostupných sekundárních zdrojích. Jelikož se však jedná o jednu z novějších agend Evropské unie, není zajištěno, že instituce (či alespoň jejich většina) data související s počtem zaměstnanců na základě jejich národnosti shromažďují, a navíc zveřejňují. Lídrem v této oblasti je Evropská komise, která se snaží věnovat této problematice více pozornosti a přicházet s konkrétními opatřeními s ní související.

K doplnění těchto zdrojů jsem se pokusila kontaktovat jednotlivé instituce v České republice, které se problematikou zastoupení ČR v EU zabývají, a instituce EU k doplnění dalších dat pro kvantitativní část práce. U některých se mi povedlo získat další data právě na základě e-mailové komunikace se zástupci daných organizací. Konkrétně se jednalo o údaje související s přijímacím řízením (od úřadu EPSO) a se stážemi v Evropské komisi (od EK). Překvapivé je, že ani Česká republika nedisponuje veškerými informacemi ohledně jejího zastoupení v řadách zaměstnanců EU, což je však minimálně z části dáno již zmíněným faktem, že některé agentury či orgány EU tyto informace prozatím nijak neshromažďují.

V souvislosti s plánem vyhodnocení nástrojů personální politiky ČR směrem k podpoře Čechů ve snaze o zaměstnání v EU, se práce potýká s nedostatečnými zdroji dat v souvislosti s kvantitativním vyhodnocením organizovaných aktivit (seminářů, webinářů, školení apod.), kdy nebylo možné analyzovat vývoj zájmu o tyto akce, stejně tak ani vyhodnotit množství účastníků těchto akcí v poměru k reálnému počtu uchazečů v přijímacích řízeních EPSO. Věřím, že shromažďování dat tohoto typu by mohlo být nápomocné i pro státní správu, která by na základě toho mohla lépe vyhodnocovat své kroky. S daty ohledně České republiky souvisí i neveřejná povaha dokumentů týkající se Strategie podpory Čechů v institucích EU.

Dalším problémem byla i neochota komunikace úspěšných států v otázce míry zastoupení v EU. Na základě kontaktování 11 úspěšných (dobře reprezentovaných) států byla získána data pouze z Chorvatské republiky. To neumožňuje dostatečně porovnat a vyhodnotit nástroje této skupiny států, což omezuje možnost inspirace pro nedostatečně zastoupené státy. Navíc by mohlo být prospěšné sdílet nabyté zkušenosti nejen o podobě nástrojů, ale také například o jejich užším zaměření. Věřím, že tento typ informací by mohl být (nejen) pro ČR prospěšný.

Závěr

Tato diplomová práce se věnovala problematice zastoupení České republiky v řadách zaměstnanců Evropské unie související s neformálním prosazováním zájmů ČR. V souvislosti s tím si práce kladla za cíl zhodnotit personálního zastoupení ČR v institucích EU spolu s představením nástrojů personální politiky ČR, které jsou využívány k podpoře Čechů při získávání zaměstnání v EU institucích i těch občanů, kteří na těchto postech již pracují.

Na základě stanoveného cíle byly v teoretické části představeny teoretické proudy a modely, které souvisí s touto problematikou. Konkrétně se jednalo o model institucionalismu racionální volby pán-správce a teoretické přístupy neformálního vládnutí a reprezentace v mezinárodních organizacích. Rovina současného poznání v rámci aplikování modelu pán-správce na praxi ukazuje, že existují příklady, kdy se státy chovají v souladu s teoretickými předpoklady a uvědomují si, že skrz dobrou úroveň jejich reprezentace v mezinárodních organizacích mohou neformálně směřovat danou instituci k požadovanému chování.

Praktická část představila metodologii, která byla primárně zaměřena na analýzu dat ohledně počtu, podílu a procentuálního naplnění národností zaměstnanců institucí Evropské unie vůči tzv. směrnému počtu, tedy ideálnímu podílu vytvořenému Evropskou komisí na základě počtu obyvatel a europoslanců a váhy hlasů v Radě. Odchytky od této hodnoty byly vyhodnoceny i za pomoci metody MAE. Speciální pozornost byla věnována úrovni zastoupení České republiky v souladu s první výzkumnou otázkou, která zněla: *Jaké je personální zastoupení České republiky v institucích Evropské unie?*. Česká republika je dlouhodobě nedostatečně zastoupena v mezinárodních organizacích, včetně Evropské unie. Pozitivním může být její rostoucí trend podílu zaměstnanců EK v kategorii AD 9 – 12 (resp. 14), k čemuž však může docházet na úkor nižších platových tříd (AD 5 – 8), ve kterých se ČR výrazně propadla. Bohužel se nedaří mít v Evropské komisi ani dostatečný počet stážistů, což může být první krok v rámci evropské kariéry, ze kterého by právě na vstupních pozicích (jako je např. AD 5) mohla Česká republika těžit. K výrazné nerovnováze u České republiky dochází i u většiny pozic v rámci Sítě agentur či při zhodnocení přihlášených uchazečů do přijímacích řízení úřadu EPSO a i těch, kteří jsou zařazeni na rezervní listiny. Na hranici dobrého zastoupení je reprezentace ČR v Generálním sekretariátu Rady či na pozicích administrátorů v rámci Sítě agentur EU.

Druhá výzkumná otázka (*Jaké nástroje personální politiky využívá Česká republika vzhledem k personálnímu obsazování pozic v institucích EU?*) byla obsahem další kapitoly praktické části práce, kdy došlo k seznámení se základními dokumenty věnovanými této problematice. Zároveň byli představeni hlavní aktéři naplňování těchto nástrojů, jimiž jsou Ministerstvo vnitra, Diplomatičká akademie Ministerstva zahraničníc h věcí, Stálé zastoupení České republiky při Evropské unii v Bruselu a Úřad vlády. Právě poslední zmíněný ÚV má v gesci klíčový (neveřejný) dokument *Strategie podpory Čechů v EU*. Tito aktéři se tak podílí na naplňování Strategie za pomoci šíření povědomí o možnosti kariéry EU, stáží i podpore, která se českým občanům dostává při zájmu o zaměstnání či stáž v institucích Evropské unie. Tato podpora má nejen individuální podobu (jako například konzultace, předávání zkušeností, informací apod.), ale také podobu odborné přípravy (semináře, školení, webináře atd.), kterou má na starost primárně DA MZV ve spolupráci s ÚV.

Práce narazila na nedostatek zdrojů pro výraznější zodpovězení třetí výzkumné otázky (*Jaké klady a nedostatky má česká personální politika vzhledem k institucím EU oproti vybraným státům?*), kdy byla obdržena data pouze z jediného úspěšného členského státu v otázce dostatečné reprezentace. Je možné však alespoň částečně vyhodnotit, že státy, které mají se zastoupením v institucích EU problém – včetně České republiky, mají propracovanější systém a podporu pro jejich občany, jelikož se snaží tuto situaci (i s ohledem na vnímání důležitosti reprezentace v mezinárodních organizacích) řešit. Tato propracovanost se může odrážet například i v (ne)existenci státní ucelené strategie k tomuto tématu.

Celkově je zřejmé, že si Česká republika uvědomuje důležitost role, jakou mohou hrát její občané v řadách mezinárodních organizací, včetně Evropské unie. Zároveň je možné pozorovat naplňování dokumentů (Strategie i Akčního plánu), které mají za cíl situaci zlepšit. V případě České republiky se jedná o systém, ve kterém aktéři mají rozdělené nástroje, kterými se snaží občany informovat, vzdělávat a podporovat při snaze získat v institucích EU zaměstnání či stáž. Zároveň je tato pomoc přístupná i jednoduše dohledatelná – dají se nalézt konkrétní informace zpracované do českého jazyka a kontakty na osoby, které se na pomoci přímo podílejí. Konkurence a tradice ostatních členských států v rámci významné reprezentace v EU jsou však vysoké. Každopádně Česká republika má jednoznačně prostředky, jak pomáhat svým občanům od získání informací o konání výběrového řízení, přes pomoc s přihlášením (vyplňování přihlášek, způsobem sepsání

motivačního dopisu), po konkrétní přípravu na jednotlivé části výběrového řízení (různé části testování). Zároveň se snaží poskytovat i zkušenosti a osobní poznatky, které mohou být prospěšné právě až po úspěšném projití výběrového řízení pod úřadem EPSO a zapsáním na rezervní seznamy, což mohou přinášet občané, kteří v daných institucích již pracují. ČR se s těmito lidmi snaží navíc udržovat dobré kontakty i za pomoci Stálého zastoupení v Bruselu a případně nabídnout pomoc i těmto občanům s postupem v jejich kariéře. Na základě představených čísel je navíc zřejmé, že o tyto formy podpory je mezi uchazeči zájem.

Úkolem pro Českou republiku by mohlo být primárně dále zvyšovat povědomí o kariérních možnostech v EU a motivovat více jejích občanů k přihlášení se do výběrových řízení, což by mělo směřovat k navyšování počtů v řadách institucí Evropské unie. Pro Českou republiku by navíc mohlo být přínosné více se otevřít akademické či poradenské sféře a pokusit se hloubkově analyzovat důvody (ne)ochoty práce pro EU, požadované způsoby podpory a jejího využívání a možné problémy se zastoupením specifické pro ČR. Spolupráce s těmito aktéry by mohla být pro stát prospěšná, jelikož by díky ní mohlo dojít k lepšímu zacílení či přeformulování aktuálních nástrojů. Důležitý však je i fakt, že si Česká republika potřebu personálních nástrojů na podporu kariéry v EU uvědomuje, jelikož významné zastoupení (nejen) v EU je v jejím zahraničně-politickém zájmu.

Summary

The thesis focused on the issue of the representation of the Czech Republic in the workforce of the European Union related to the informal promotion of the interests of the Czech Republic. In this context, the thesis aimed to evaluate the representation of the Czech Republic in the EU institutions together with the presentation of the Czech personnel policy instruments that are used to support Czechs in obtaining positions in the EU institutions and those who are already working in these posts.

On the basis of the stated objective, the theoretical part of the paper presents the theoretical approaches and models related to this issue. Specifically, this included the institutionalism model of rational choice principal-agent and theoretical approaches to informal governance and representation in international organisations. The level of current knowledge in applying the principal-agent model to practical examples shows that there are existing cases where states behave in accordance with the theoretical assumptions and realise that through a good level of their representation in international organisations they can informally move the institution towards the desired behaviour.

The practical part presented the methodology, which was primarily focused on the analysis of data regarding the number and share of nationalities of the staff of the European Union institutions in relation to the so-called guiding rate, i.e. the ideal rate established by the European Commission based on the number of inhabitants and MEPs and the weight of votes in the Council. Deviations from this value were also evaluated using the MAE method. Special attention was paid to the level of representation of the Czech Republic in line with the first research question, which was: *What is the staff representation of the Czech Republic in the EU institutions?*. The Czech Republic has long been underrepresented in international organisations, including the European Union. On the positive side, there may be an increasing trend in the proportion of EC staff in the AD 9 - 12 (or 14) category, but this may be at the cost of the lower categories (AD 5 - 8), where the share of the Czech Republic has fallen significantly. Unfortunately, there is also a shortage of trainees in the European Commission, which could be the first step in a European career from which the Czech Republic could benefit in entry-level positions (such as AD 5). There is also a significant imbalance for the Czech Republic in most of the positions in the Agency Network or in the assessment of applicants for EPSO recruitment and those on reserve lists. Representation of

the Czech Republic in the General Secretariat of the Council and in administrative positions within the EU Agency Network is at the limit of good representation.

The second research question (*What personnel policy instruments does the Czech Republic use in relation to staffing positions in the EU institutions?*) was the content of the next chapter of the practical part of the thesis, when the basic documents on this issue were presented. At the same time, the main actors in the implementation of these instruments were introduced, namely the Ministry of the Interior, the Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs, the Permanent Representation of the Czech Republic to the European Union in Brussels and the Office of the Government. It is the last-mentioned Office that is in charge of the key (non-public) document, *the Strategy for Supporting Czechs in the EU*. These actors thus contribute to the implementation of the Strategy by spreading awareness of the possibility of EU careers, internships and the support that Czech citizens receive when they are interested in employment or internships in the EU institutions. This support takes not only an individual form (such as consultations, sharing of experience, information, etc.), but also the form of training (seminars, trainings, webinars, etc.), which is primarily the responsibility of the MFA DA in cooperation with the Office of the Government.

The work encountered a lack of resources to adequately answer the third research question (*What are the strengths and weaknesses of the Czech personnel policy in relation to the EU institutions compared to the selected countries?*), where data was received from only one successful Member State in terms of sufficient representation. However, it is possible to assess, at least partially, that the countries that have a problem with representation in EU institutions - including the Czech Republic - have a more sophisticated system and support for their citizens, as they are trying to address this situation (also with regard to the perceived importance of representation in international organisations). This sophistication may be reflected, for example, in the (lack of) coherent national strategy on this issue.

Overall, it is clear that the Czech Republic is aware of the importance of the role that its citizens can play in international organisations, including the European Union. At the same time, it is possible to observe the implementation of documents (both the Strategy and the Action Plan) that aim to improve the situation. In the case of the Czech Republic, this is a system in which the actors have divided tools to inform, educate and support citizens in their efforts to obtain employment or internships in EU institutions. At the same time, this assistance is accessible and easy to find - specific information in Czech and contacts to those

directly involved in the assistance can be found. However, the competition and traditions of other Member States for significant representation in the EU are high. In any case, the Czech Republic clearly has the means to help its citizens, from obtaining information about the selection procedure, through assistance with the application process (filling in applications, how to write a motivation letter), to specific preparation for the individual parts of the selection procedure (various parts of the testing). At the same time, they also try to provide experience and personal insights that can be useful mostly after successful completion of the EPSO selection procedure and placement on the reserve lists, which can come from people who are already working in the institutions. The Czech Republic also tries to maintain good contacts with these people with the help of the Permanent Representation in Brussels and, where appropriate, to offer assistance to these citizens in advancing their careers. Moreover, it is clear from the obtained information that there is interest in these forms of support among applicants.

The challenge for the Czech Republic could be primarily to further raise awareness of career opportunities in the EU and to motivate more of its citizens to apply for competitions, which should lead to an increase in the number of people in the ranks of the EU institutions. In addition, it could be beneficial for the Czech Republic to open up more to the academic or consultancy sphere and try to analyse in depth the reasons for (un)willingness to work for the EU, the desired methods of support and its use, and possible representation problems specific to the Czech Republic. Cooperation with these actors could be beneficial for the state, as it could lead to better targeting or reformulation of current instruments. However, it is also important that the Czech Republic is aware of the need for personnel tools to support careers in the EU, as a significant representation (not only) in the EU is in its foreign policy interest.

Použité zdroje

Knižní zdroje a odborná literatura

Badache, Fanny. 2022. "Unpacking the Bureaucratic Representation–Legitimacy Relationship in International Organizations: The Role of Elite Beliefs and Self-Legitimation Practices: The Role of Elite Beliefs and Self-Legitimation Practices." *Global Studies Quarterly* 2 (4): 1-12. <https://doi.org/10.1093/isagsq/ksac063>.

Barnett, Michael N., a Martha Finnemore. 1999. "The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations." *International Organization* 53 (4): 699-732. <https://doi.org/10.1162/002081899551048>.

Bell, Stephen, ed. 1994. "Institutionalism, 'Old' and 'New'." In *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, Geoffrey M. Hodgson, Warren J. Samuels, a Marc R. Tool, 1-16. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781843768661.00081>.

Císař, Ondřej. 2008. "Teorie evropské integrace." In *Anarchie a řád ve světové politice: Kapitoly z teorie mezinárodních vztahů*, Pavel Barša a Ondřej Císař, 361-380. Portál.

Colgan, Jeff D, a Thijs Van de Graaf. 2015. "Mechanisms of informal governance: evidence from the IEA." *Journal of International Relations and Development* 18 (4): 455-481. <https://doi.org/10.1057/jird.2014.4>.

Cortell, Andrew P., a Susan Peterson. 2006. "Dutiful agents, rogue actors, or both?: Staffing, voting rules, and slack in the WHO and WTO." In *Delegation and Agency in International Organizations*, edited by Darren G. Hawkins, David A. Lake, Daniel L. Nielson, and Michael J. Tierney, 255-280. Cambridge University Press.

Dijkstra, Hylke. 2017. "Collusion in International Organizations: How States Benefit from the Authority of Secretariats." *Global Governance* 23 (4): 601-618. <https://doi.org/10.1163/19426720-02304006>.

Eckhard, Steffen. 2019. "Comparing how peace operations enable or restrict the influence of national staff: Contestation from within?" *Cooperation and Conflict* 54 (4): 488-505. <https://doi.org/10.1177/0010836718815528>.

Eckhard, Steffen, a Jörn Ege. 2016. "International bureaucracies and their influence on policy-making: a review of empirical evidence." *Journal of European Public Policy* 23 (7): 960-978. <https://doi.org/10.1080/13501763.2016.1162837>.

Elsig, Manfred, a Mark A. Pollack. 2014. "Agents, trustees, and international courts: The politics of judicial appointment at the World Trade Organization." *European Journal of International Relations* 20 (2): 391-415. <https://doi.org/10.1177/1354066112448201>.

Fiala, Vlastimil. 2007. "Nový institucionalismus." In *Teoretické a metodologické problémy evropské integrace*, Vlastimil Fiala, Pavel Šaradín, Blanka Říchová, Markéta Šůstková, Jan Outlý, a Lenka Špičánová, 129-152. Studie a analýzy (Periplum). V Olomouci: Periplum.

Geeraert, Arnout. 2016. *The EU in international sports governance: a principal-agent perspective on EU control of FIFA and UEFA*. Palgrave Macmillan.

Grmelová, Nicole, a Petr Tomčiak. 2023. *Průvodce labyrintem výběrových řízení do institucí EU*. 2. vydání.

Hawkins, Darren G., David A. Lake, Daniel L. Nielson, a Michael J. Tierney. 2006. "Introduction: Delegation under anarchy: states, international organizations, and principal-agent theory." In *Delegation and Agency in International Organizations*, edited by Darren G. Hawkins, David A. Lake, Daniel L. Nielson, a Michael J. Tierney, 3-38. Cambridge University Press.

Heinzel, Mirko. 2022. "Divided loyalties? The role of national IO staff in aid-funded procurement." *Governance* 35 (4): 1183-1203. <https://doi.org/10.1111/gove.12650>.

Heldt, Eugénia C., Patrick A. Mello, Anna Novoselova, a Omar Ramon Serrano Oswald. 2022. "When Do International Organizations Engage in Agency Slack? A Qualitative Comparative Analysis of United Nations Institutions." *Global Studies Quarterly* 2 (3): 1-15. <https://doi.org/10.1093/isagsq/ksac035>.

Helmke, Gretchen, a Steven Levitsky. 2004. "Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda." *Perspectives on Politics* 2 (04): 725-740. <https://doi.org/10.1017/S1537592704040472>.

- Christensen, Johan. 2020. "Representative bureaucracy, international organizations and public service bargains." *Public Administration* 98 (2): 408-423.
<https://doi.org/10.1111/padm.12625>.
- Christiansen, Thomas, a Christine Neuhold. 2012. "Introduction." In *International Handbook on Informal Governance*, edited by Thomas Christiansen a Christine Neuhold, 1-15. Edward Elgar Publishing.
- Kassim, Hussein, a Anand Menon. 2003. "The principal-agent approach and the study of the European Union: promise unfulfilled?" *Journal of European Public Policy* 10 (1): 121-139. <https://doi.org/10.1080/1350176032000046976>.
- Kilby, Christopher. 2011. "Informal influence in the Asian Development Bank." *The Review of International Organizations* 6 (3-4): 223-257. <https://doi.org/10.1007/s11558-011-9110-0>.
- Kleine, Mareike. 2014. "Informal Governance in the European Union." *Journal of European Public Policy* 21 (2): 303-314. <https://doi.org/10.1080/13501763.2013.870023>.
- Kleine, Mareike. 2018. "Informal governance and legitimacy in EU politics." *Journal of European Integration* 40 (7): 873-888. <https://doi.org/10.1080/07036337.2018.1482287>.
- Kočí, Kateřina, Zbyněk Dubský, Anna Lukešová, Zuzana Kasaková, a Tomáš Doležal. 2021. "Personální politika jako nástroj státu k prosazení zájmů v mezinárodních organizacích: případová studie České republiky." *ACTA POLITOLOGICA* 13 (1): 43-63.
https://doi.org/10.14712/1803-8220/24_2020.
- Kratochvíl, Petr. 2008. *Teorie evropské integrace*. Praha: Portál.
- Lyne, Mona M., Daniel L. Nielson, a Michael J. Tierney. 2006. "Who delegates? Alternative models of principals in development aid." In *Delegation and Agency in International Organizations*, edited by Darren G. Hawkins, David A. Lake, Daniel L. Nielson, a Michael J. Tierney, 41-76. Cambridge University Press.
- McCormick, John. 2020. "What is the European Union?" In *Understanding the European Union: A Concise Introduction*, John McCormick8. vydání, 1-22. Bloomsbury Publishing.
- Meier, Kenneth J., Jeffrey L. Brudney, a John Bohte. 2010. *Applied Statistics for Public and Nonprofit Administration*. 8. vydání. Cengage Learning.

- Miller, Mark. 2011. "Neoinstitutionalism." In *21st Century Political Science: A Reference Handbook*, edited by John T. Ishiyama a Marijke Breuning 2. vydání, 1:22-28. United States: SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781412979351>.
- Mosher, Frederick C. 1982. *Democracy and the public service*. 2. vydání. Oxford University Press.
- Neubauer, Jiří, Marek Sedlačík, a Oldřich Kříž. 2021. *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*. 3. rozšířené vydání. GRADA.
- Novosad, Paul, a Eric Werker. 2018. "Who runs the international system? Nationality and leadership in the United Nations Secretariat." *The Review of International Organizations* 14 (1): 1-33. <https://doi.org/10.1007/s11558-017-9294-z>.
- Parížek, Michal. 2017. "Control, soft information, and the politics of international organizations staffing." *The Review of International Organizations* 12 (4): 559-583. <https://doi.org/10.1007/s11558-016-9252-1>.
- Parížek, Michal, a Matthew D. Stephen. 2019. From Power to Representation: the Changing Trade-off between Control and Representative Legitimacy in the Staffing of International Organizations.
- Parížek, Michal, a Matthew D. Stephen. 2021. "The long march through the institutions: Emerging powers and the staffing of international organizations." *Cooperation and Conflict* 56 (2): 204-223. <https://doi.org/10.1177/0010836720966017>.
- Peters, B. Guy. 2012. *Institutional theory in political science: the new institutionalism*. Třetí vydání. New York: Continuum.
- Pollack, Mark A. 1997. "Delegation, agency, and agenda setting in the European Community." *International Organization* 51 (1): 99-134. <https://doi.org/10.1162/002081897550311>.
- Rapkin, David P., Jonathan R. Strand, a Michael W. Trevathan. 2016. "Representation and Governance in International Organizations." *Politics and Governance* 4 (3): 77-89. <https://doi.org/10.17645/pag.v4i3.544>.

Snidal, Duncan, a Henning Tamm. 2018. "Rational choice: From principal-agent to orchestration theory." In *International Organization and Global Governance*, edited by Thomas G. Weiss a Rorden Wilkinson. 2. vydání, 135-145. Routledge.

Stone, Randall W. 2011. *Controlling institutions: international organizations and the global economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Stone, Randall W. 2013. "Informal governance in international organizations: Introduction to the special issue." *The Review of International Organizations* 8 (2): 121-136. <https://doi.org/10.1007/s11558-013-9168-y>.

Tieku, Thomas Kwasi, Stefan Gänzle, a Jarle Trondal. 2020. "People who run African affairs: staffing and recruitment in the African Union Commission: staffing and recruitment in the African Union Commission." *The Journal of Modern African Studies* 58 (3): 461-481. <https://doi.org/10.1017/S0022278X20000270>.

Willmott, Cort J., and Kenji Matsuura. 2005. "Advantages of the mean absolute error (MAE) over the root mean square error (RMSE) in assessing average model performance." *Climate Research* 30 (1): 79-82. <https://www.jstor.org/stable/24869236?seq=1>.

Xu, Yi-Chong, a Patrick Weller. 2008. "'To be, but not to be seen': Exploring the impact of international civil servants: EXPLORING THE IMPACT OF INTERNATIONAL CIVIL SERVANTS." *Public Administration* 86 (1): 35-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00706.x>.

Internetové zdroje

BRICS. 2012. Fourth BRICS Summit: Delhi Declaration.

Consilium. 2024. "General Secretariat of the Council (GSC) staff by nationality." Consilium. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/gsc-staff-nationality/>.

ČTK. 2024. "Sídlem nové Agentury EU proti praní špinavých peněz bude Frankfurt 83nd Mohanem." ČTK. <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2483505>.

Del Monte, Micaela. 2024. *Parliament's powers: Designating the seats of EU decentralised agencies*.

EPSO. 2023. “EU Careers Student Ambassadors Training Conference takes place in Luxembourg for the first time.” EU Careers. https://eu-careers.europa.eu/en/eu_careers_student_ambassadors/important-ambassadors-info.

EPSO. c1995-2024. “EU Careers.” <https://eu-careers.europa.eu/en>.

EPSO. c1995-2024a. “EPSO zavádí nový model provádění výběrových řízení.” EU Careers. https://eu-careers.europa.eu/cs/introducing-faster-leaner-and-more-accessible-competition-model?fbclid=IwAR1hYYL-rPCazi5DHF-_1WFE8cblSmsjWBjHmydbUZYryypGXV_ETj0XcGk#tab-0.

EPSO. c1995-2024b. “Participating Universities.” EU Careers. <https://eu-careers.europa.eu/en/job-opportunities/eu-careers-student-ambassadors/participating-universities?tid=1843>.

EU. c1995-2024. “Orgány a instituce.” Evropská unie. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_cs.

EUAN. 2023. *2024-2025 Work programme of the EU Agencies Network*. https://agencies-network.europa.eu/about-network/our-role-governance-and-strategy_en?prefLang=cs.

Euroguidance. 2019. “Bratislava to host the European Labour Authority.” Euroguidance Network. <https://euroguidance.eu/bratislava-to-host-the-european-labour-authority>.

Evropská komise. 2022. “Selection of the seat of the EU cybersecurity competence centre.” Consilium. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/cybersecurity/seat-selection-cybersecurity-centre/>.

Evropská komise. [2023]. “Action plans on geographical balance.” European Commission. https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission/people-first-working-european-commission/action-plans-geographical-balance_en.

Evropská komise. [2024]. “Selection of the seat of the Anti-Money Laundering/Countering the Financing of Terrorism Authority (AMLA).” Evropská komise. https://commission.europa.eu/law/selection-seat-anti-money-launderingcountering-financing-terrorism-authority-amla_en.

Evropská komise. c1995-2024. “About the traineeship.” European Commission.
https://traineeships.ec.europa.eu/about_en.

Evropská komise. c1995-2024a. “Zaměstnanci.” Evropská komise.
https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/commission-staff_cs.

Evropská unie. 2024. “Stáže v Radě.” Consilium.
<https://www.consilium.europa.eu/cs/general-secretariat/jobs/traineeships/>.

Evropský parlament. [c1995-2024]. “Traineeships in the European Parliament.” Evropský parlament. <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/en/work-with-us/traineeships>.

Magnette, Paul, and Kalypso Nicolaidis. 2003. *LARGE AND SMALL MEMBER STATES IN THE EUROPEAN UNION: REINVENTING THE BALANCE*. Aktualizované vydání.

Ministerstvo pro místní rozvoj. c2024. “Strategie podpory Čechů v institucích EU (2015).” Databáze strategií. <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/strategie-podpory-cechu-v-institucich-eu-vcetne-doprovodnych-dokumentu>.

Ministerstvo vnitra. 2024. “Typy míst v institucích EU.” Státní služba.
<https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/typy-mist-v-institucich-eu.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>.

MV. 2024. “Erasmus for Public Administration.” Státní služba.
<https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/erasmus-for-public-administration.aspx>.

MZV. 2023. “Na MZV proběhla školící konference pro nové české studenty-velvyslance kariéry v EU.” Ministerstvo zahraničních věcí České republiky.
https://mzv.gov.cz/jnp/cz/udalosti_a_media/tiskove_zpravy/na_mzv_probehla_skolici_konference_pro.html.

Přípravný kurz na testy EPSO. 2024. “O kurzu.” Přípravný kurz na testy EPSO.
<https://cesidoeu.cz/EPSO-9.html>.

SZ ČR. 2018. “Programy pro mladé úředníky v EK a v EP.” Stálé zastoupení České republiky při Evropské Unii.
https://mzv.gov.cz/representation_brussels/cz/evropska_unie/zamestnani_v_institucich_a_

agenturach/staze_v_evropskych_institucich/programy_pro_mlade_uredniky_v_ek_a_v_ep.html.

Úřad vlády ČR. c2005-2024. “Tvoříme Evropu.” <https://tvorimeevropu.cz/>.

Vláda ČR. 2021. “Podpora Čechů v institucích EU.” Vláda ČR. <https://vlada.gov.cz/cz/evropske-zalezitosti/podpora-cechu-v-institucich-eu/podpora-cechu-v-institucich-eu-169509/>.

Zastoupení EK v ČR. 2023. “Výběrová řízení do institucí EU budou jednodušší.” Europe Direct. <https://www.europedirect.cz/aktuality/detail/10292>.

Ostatní zdroje

DA MZV. 2024. *Činnost DA MZV v rámci naplňování Strategie podpory Čechů v institucích EU.*

DA MZV. 2024a. *Krátký přehled činnosti DA v oblasti školení na VŘ EPSO v r. 2022.*

DA MZV. 2024b. *Aktivity Odboru vzdělávání a diplomatické akademie Ministerstva zahraničních věcí ČR v rok 2023 v oblasti školení českých občanů na VŘ do institucí EU.*

EPSO. 2024. *Citiz_cand_finalized_since_2010.*

EPSO. 2024a. *Laur_cand_finalized_since_2010.*

Evropská komise. 2018. *ZPRÁVA KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU A RADĚ: podle článku 27 služebního řádu úředníků Evropské unie a článku 12 pracovního řádu ostatních zaměstnanců Evropské unie (zeměpisná rovnováha).*

Evropská komise. 2022a. *COMMUNICATION TO THE COMMISSION: A new Human Resources Strategy for the Commission.*

Evropská komise. 2023. *Action Plan on Geographical Balance: Czechia.*

Evropská komise (DG HR). 2024. *STATISTIQUES_candidates-trainees_2020-2024.*

Gravier, Magali. 2013. “Challenging or Enhancing the EU's Legitimacy? The Evolution of Representative Bureaucracy in the Commission's Staff Policies.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (4): 817-838.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mut024>.

Janssen, Danny. 2023. *2022 EUAN data on ADs, CAs FGIV, SNEs and Trainees.*

KPMG, 4Front, a Univerzita v Turku. 2023. *Suomalaisten EU-urien edistäminen: Kansainvälinen vertailu.*

MZV. 2015. *Koncepce zahraniční politiky České republiky.*

MZV. 2017. *Strategie pro uplatňování českých občanů v mezinárodních organizacích.*

MV. 2022. *Výroční zpráva: STÁTNÍ SLUŽBA V ROCE 2021.*

MVEP RH. 2023. *VODIČ ZA HRVATSKE DRŽAVLJANE O MOGUĆNOSTIMA RADA U EU INSTITUCIJAMA.*

MZV, ÚV, a MV. 2023. *Možnosti kariéry v institucích EU.*

Vláda ČR. 2012. *USNESENÍ: VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 25. července 2012 č. 581 k vyhodnocení nákladů spojených s členstvím České republiky v mezinárodních organizacích.*

Vláda ČR. 2013. *USNESENÍ: VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 2. května 2013 č. 317 ke členství České republiky v mezinárodních organizacích.*

Seznam grafů

Graf 1: Počet sídel institucí a agentur EU, dle státu	37
Graf 2: Naplnění směrného počtu 2023	43
Graf 3: Zastoupení v EK – naplnění směrného počtu, dle občanství	45
Graf 4: Stáže v EK, MAE	49
Graf 5: Příjímací řízení EPSO, dle občanství	52
Graf 6: Podíl českých občanů v EK, dle kategorií	53
Graf 7: Počet českých občanů v EK, dle kategorií	54
Graf 8: Stáž EK, počet ČR	55
Graf 9: Stáž EK, podíl ČR	55
Graf 10: Podíl Čechů v přijímacím řízení EPSO	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl zaměstnanců (AD 9 – AD 12) v EK, dle občanství	47
---	----

Příloha 1: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru

Otázka č. 1

Jakými konkrétními nástroji a kroky naplňuje Stálé zastoupení ČR při EU Strategii podpory Čechů v institucích EU?

Otázka č. 2

Jaké typy akcí SZB pořádá a jak časté jsou?

Otázka č. 3

Jaký je tyto akce zájem (jaká je účast na těchto akcích)?

Otázka č. 4

Má česká komunita v Bruselu zájem o tato setkávání a celkově udržování kontaktu s ČR?

Otázka č. 5

Disponuje SZB kontaktními seznamy na Čechy a Češky pracující pro instituce EU?

Otázka č. 6

Podílí se SZB nějakým způsobem na podpoře českých stážistů v institucích EU?