

McKinsey
& Company

Desetiletí výzev: inspirace pro českou státní správu

Diskusní materiál



Červen 2021

Obsah

Úvod a shrnutí	4
01 Proč? Státní správa čelí stále složitějším problémům v rychle se měnícím prostředí	8
02 Co? Inspirace pro základní stavební kameny státní správy	12
Získávání a rozvoj nejschopnějších lidí	13
A. Zmapování potřebných dovedností státní správy	14
B. Zaktraktivnění státní správy pro talentované zájemce o práci	15
C. Moderní přístup k náboru a výběru talentu	16
D. Cílený a systematický rozvoj úředníků	17
03 Jak? Efektivní řízení změn a realizace státních projektů	20
A. Angažované vedení	22
B. Jasný cíl a priority	23
C. Řízení a koordinace	24
D. Přesvědčivá komunikace	25
E. Dovednosti řízení změn	26

Úvod a shrnutí



Tímto diskusním materiálem bychom chtěli přispět do diskuse o budoucnosti české státní správy. Čeká ji totiž desetiletí výzev, na jejichž zvládnutí závisí budoucí prosperita České republiky. Rádi bychom přispěli dvěma způsoby. Zaprvé chceme přinést konkrétní příklady ze zahraničí, kterými se Česká republika může inspirovat. Zadruhé chceme navrhnout strukturu prioritních témat pro případnou diskusi o české státní správě v budoucnosti. Tento materiál čerpá z výzkumů a globálních zkušeností společnosti McKinsey & Company z práce s organizacemi veřejného i soukromého sektoru.

Náš materiál by měl být vnímán jako inspirace, nikoli jako konkrétní doporučení pro změnu státní správy. Její priority určují volení představitelé. Diskuse na téma „co by mělo být úkolem státní správy“ tudíž není předmětem našeho materiálu. Navíc se struktura a působnost státní správy v jednotlivých

zemích liší a co funguje v jedné zemi, nemusí stejně dobře fungovat jinde.

Dokument je rozdělen do tří částí. První vysvětluje, proč jsou nové výzvy podnětem pro změny v naší státní správě. Druhá se věnuje příkladům efektivního fungování státních správ z jiných zemí. Doufáme, že tyto příklady podnětí diskusi o budoucích možnostech pro českou státní správu. Třetí část pro české čtenáře shrnuje výsledky rozsáhlé studie úspěšnosti transformací ve veřejném sektoru, kterou jsme v angličtině publikovali v červnu 2018. Závěry této studie mohou pomoci přípravě a realizaci jakýchkoli reforem ve veřejném sektoru.

Tento dokument se věnuje centrální státní správě, tj. zaměstnancům ministerstev a ministerstvy řízených institucí. To jsou organizace státu s celonárodní působností. Věříme však, že příklady uváděné pro inspiraci budou užitečné i pro jiné organizace českého veřejného sektoru.

01 Proč? Státní správa čelí stále složitějším problémům v rychle se měnícím prostředí

Pandemie covidu-19 a její dopady na ekonomiku byly pro státní správy na celém světě zatěžkávací zkouškou, která přišla často v situaci, kdy se již potýkaly s řadou složitých úkolů.

Klíčovými výzvami pro Českou republiku budou například dekarbonizace hospodářství, pokrok v digitalizaci, rekvalifikace více než milionu pracovníků kvůli probíhajícím změnám na trhu práce a nalezení řešení prohlubujících se regionálních i jiných nerovností. Důležité bude i dobré využití téměř 1 bilionu Kč, který do roku 2027 může Česká republika čerpat ze zdrojů EU. Ty zahrnují prostředky z programu NextGeneration EU, z nichž většina bude využita k financování Národního plánu obnovy. Aby tyto finanční zdroje co nejlépe přispěly

k řešení klíčových výzev, bude potřeba udělat řadu politických rozhodnutí. Zároveň bude důležité správně nastavit fungování státní správy, která bude tato rozhodnutí ve spolupráci se soukromými firmami, neziskovým sektorem a samosprávou vykonávat.

Řada státních správ dnes funguje na základě postupů a pravidel, které byly vytvořeny v jiné době a v reakci na zcela jiné otázky. Možná se tedy právě nyní dostáváme do bodu zlomu, kdy vzhledem k množství a složitosti výzev budeme muset hlouběji zauvažovat nad proměnou české státní správy. Navíc se ukazuje, že po změnách volají i sami státní úředníci. Jejich zapojení do přípravy a řízení změn by proto mohlo usnadnit cestu k úspěchu.

02 Co? Inspirace pro základní stavební kameny státní správy

V tomto materiálu přinášíme příklady úspěšných řešení z různých zemí světa, a to jak z veřejného, tak soukromého sektoru. Zaměřujeme se především na průřezová řešení, která mohou mít dopad napříč celou státní správou. Konkrétně ve čtyřech oblastech mohou nejvíce přispět k pozitivní změně:

1. Důraz na výsledky a jejich měření

Organizace s jasně definovaným posláním lépe dosahují svých cílů. Jasně poslání umožňuje sjednotit zaměstnance a získat je pro to, co je důležité. Jasně priority pomáhají efektivně přidělovat zdroje. Pro zajištění reálného dopadu je důležité definovat výsledky, nejen výstupy. Typickým výstupem ve státní správě může být například spuštění nové online služby. Důležitějším měřitelným výsledkem ale bude spokojenost občanů se službami, které budou vnímat jako kvalitní. Neméně důležité je transparentní sledování výsledků a jejich řízení podle předem přidělených odpovědností.

2. Pružnost organizace státní správy

Většina nových výzev vyžaduje jak specifickou expertízu, tak i rozsáhlou spolupráci napříč resorty. Státní správy i soukromý sektor neustále hledají způsoby organizace práce, které by usnadňovaly meziresortní spolupráci a rychleji vedly ke kýženým výsledkům. Zavádějí proto tzv. agilní řízení, které například umožňuje snáze vytvářet a měnit týmy složené z relevantních

specialistů z různých oddělení. Také věnují pozornost nastavení kultury a pracovních podmínek, které toto řízení vyžaduje.

3. Získávání a rozvoj nejschopnějších lidí

Stále složitější úkoly vyžadují, aby pro státní správu pracovali co možná nejschopnější zaměstnanci, kteří budou mít potřebné dovednosti. Platí to jak pro specialisty, tak pro různé úrovně vedení státní správy. Podle našich výzkumů mohou být ti nejschopnější zaměstnanci se složitou náplní práce, např. vedoucí pracovníci nebo IT specialisté, až osmkrát efektivnější než jejich kolegové.¹ Příklady pro inspiraci z jiných zemí se týkají systematického sledování potřebných dovedností a různých způsobů, jak přilákat a udržet talent, a jak jej dlouhodobě rozvíjet.

4. Digitalizace a rozhodování na základě dat

Nejlepší příklady z této oblasti zatím nacházíme spíše v soukromém sektoru. Z nich lze čerpat inspiraci pro státní správu, především v automatizaci práce, v digitalizaci či v systematické práci s daty a v zavádění analytických metod pro rozhodování. Tyto moderní metody mohou zefektivnit a zjednodušit práci úředníků a přispět ke kvalitnějším rozhodnutím, která budou více založená na datech. Dalším významným přínosem může být úspora času, omezení rizik a snížení nákladů souvisejících s používáním zastaralých systémů.

03 Jak? Efektivní řízení změn a realizace státních projektů

V průzkumu, který jsme provedli mezi třemi tisíci úředníky se ukázalo, že 80 % transformačních projektů veřejného sektoru nenaplnilo očekávané cíle.² A to navzdory tomu, že 93 % těchto cílů považovali dotazovaní úředníci za dosažitelné. Je tedy klíčové, aby státní správa kladla neustálý a systematický důraz na úspěšnou realizaci změny.

Cílem průzkumu a rozhovorů mezi úředníky bylo zmapovat, které faktory přispívají k úspěšnosti státních projektů. Dotazovali jsme se proto úředníků ve státní správě a prostudovali přibližně osmdesát projektů z asi padesáti zemí. Zjistili jsme, že projekt

má až trojnásobnou šanci na úspěch, pokud se v něm zohlední pět základních faktorů efektivního řízení změny:

- vysoce angažované vedení
- jasně stanovené cíle a priority
- pravidelná kadence řízení a koordinace
- přesvědčivá komunikace
- budování dovedností pro řízení změn.³

Těchto pět faktorů hraje zásadní roli nejen při velkých změnách ve státní správě, ale přispívá i k realizaci dílčích reforem a zavádění nových politik do všech oblastí státní správy.

...

Tímto materiálem chceme diskusi pouze zahájit. V detailu v něm rozvíjíme zatím jen dvě klíčová témata: mezinárodní inspirace pro získávání a rozvoj nejschopnějších lidí a pět faktorů řízení změn a realizace státních projektů.

80 %

transformačních projektů veřejného sektoru nesplní očekávané cíle



01 Proč?

Státní správa čelí
stále složitějším
problémům v rychle
se měnícím prostředí



Státní správy v současné době musí fungovat ve stále komplexnějším výzvě. Tlak na řešení pandemie covidu-19 po celém světě v uplynulém roce poukázal na chybějící dovednosti státních správ a zároveň zdůraznil, proč jsou silné a efektivně fungující státní správy potřeba.⁴

Mnoho výzev, s nimiž se státní správy všude na světě potýkají, však s covidem-19 nesouvisí. Řada zemí opakovaně zjišťuje, že politické priority zůstanou jen deklamacemi, pokud státní správa nemá zajištěné dostatečné

zdroje, dovednosti a procesy. Reforma státní správy proto hraje důležitou roli v zajištění lepších výsledků pro občany. Může také pomoci snížit náklady daňových poplatníků díky rozsáhlejší digitalizaci a vyšší efektivitě.

Pozornost, která se v současné době kvůli covidu-19 věnuje schopnostem státní správy, tak může vytvořit prostor pro skutečnou změnu. Příklady úspěšných reforem a rychlé technologické pokroky z nedávné doby ukazují, že změna možná je.

Kontext nových výzev

~ 1 bilion Kč

z EU zdrojů může Česko využít do roku 2027, včetně Národního plánu obnovy

40 milionů tun CO₂e

bude potřeba snížit pro dosažení závazků do roku 2030, pokud budou přijaty nové cíle Zelené dohody pro Evropu⁵

2/3 občanů

budou používat digitální formuláře pro komunikaci se státní správou, dosáhneme-li průměru EU

> 1 milion lidí

by mělo být requalifikováno do roku 2030, abychom mohli benefitovat z automatizace

Před Českou republikou stojí desetiletí výzev – v příštích letech bude státní správa muset uskutečnit ambiciózní reformy a investice v řádu přibližně 190 miliard Kč, aby dosáhla cílů národního plánu obnovy, který je zcela novým nástrojem EU. Včetně již existujících programů má Česká republika do roku 2027 alokováno celkem přibližně 960 miliard Kč z prostředků EU, kterých by měla efektivně využít.⁶

V České republice, podobně jako v jiných zemích, se národní plán obnovy i další nástroje budou mimo jiné zaměřovat na řešení řady dlouhodobých trendů.⁷

Změny klimatu a energetická transformace

Dekarbonizace bude muset v příštím desetiletí probíhat výrazně rychleji a bude vyžadovat regulaci a koordinaci ze strany vlády. Pokud budou přijaty ambicióznější cíle Zelené dohody pro Evropu požadující snížení emisí o 55 % v porovnání s rokem 1990, bude nutné provést hluboké změny ve všech hospodářských odvětvích, aby Česká republika do roku 2030 dokázala snížit emise ze 129 milionů tun ekvivalentu CO₂ v roce 2017 na méně než 90 milionů tun ekvivalentu CO₂. Zároveň bude nutné

vypracovat plán pro dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050.⁸

Digitální transformace

Všudypřítomné zavádění digitálních technologií vzbudilo nová očekávání ohledně způsobu a účinnosti komunikace mezi občany a státní správou. Česká republika se ale dnes nachází až na 21. místě ze zemí EU v indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI) v kategorii digitálních veřejných služeb. Významným milníkem v přechodu země na digitální technologie je zákon o právu na digitální služby, platný od února 2020. Nyní je třeba jej transformovat do konkrétních politik a realizovat v rámci všech resortů. Dosažení evropského průměru by například znamenalo, že dvě třetiny občanů se státem komunikují elektronicky.⁹

Rekvalifikace a změny na trhu práce

Podle našich odhadů by stávající osvědčené technologie mohly být do roku 2030 v ČR využity k automatizaci ekvivalentu až 1,1 milionu pracovních míst.¹⁰ To nutně nemusí vést k rozsáhlému propouštění, ale bude zapotřebí plošných rekvalifikačních a vzdělávacích programů.

47 %

současných a téměř 69 % bývalých zaměstnanců státní správy si myslí, že je nutné provést její úplnou nebo zásadní reformu.

Rostoucí socioekonomická a regionální nerovnost

Rostoucí nerovnost přináší riziko sociální nestability a ztráty důvěry v demokratický systém. V českém kontextu je situace obzvláště znepokojivá v Ústeckém, Karlovarském a Moravskoslezském kraji. Například v Ústeckém kraji dosahovala v lednu 2021 nezaměstnanost 5,8 % oproti národnímu průměru 4,3 %. Region navíc bude neúměrně zasažený ukončováním těžby uhlí. Obdobným příkladem nerovností je výše průměrné mzdy: zatímco v Praze v roce 2020 dosahovala 43 500 Kč, v Karlovarském kraji to bylo skoro o třetinu méně, přibližně 31 000 Kč.¹¹

Demografické změny

V České republice, podobně jako v jiných zemích střední a východní Evropy, hraje významnou roli stárnutí obyvatelstva. V letech 2000–2018 se podíl české populace starší 65 let zvýšil z 13,8 % na 19,2 % a tento podíl nadále poroste.¹² Stále naléhavěji proto bude nutné řešit otázky fiskální udržitelnosti a zajištění klíčových sociálních služeb.

Mění se očekávání občanů

Veřejnost zároveň očekává, že služby poskytované ve školách, nemocnicích a na úřadech budou stejně kvalitní jako ty, které nabízí soukromý sektor. Průzkum NMS Market Research, který zadal Aspen Institute CE v květnu 2021, ukázal, že přibližně dvě třetiny občanů očekávají, že státní správa bude jednat rychle nebo že vytvoří srozumitelná a logická pravidla. Pouze 20 až 30 % respondentů se ale domnívá, že česká státní správa tyto cíle naplňuje.¹³ Naplnění očekávání občanů lze sledovat například metrikou zákaznické spokojenosti NPS, která je již standardem pro e-commerce nebo finanční instituce.¹⁴

Díky těmto trendům se pravděpodobně budou požadavky od státní správy v budoucnu zásadně proměňovat. Tyto požadavky navíc nemůže státní správa řešit sama v izolaci – musí na nich dokázat efektivně spolupracovat nejen napříč vlastními resorty, ale i s Evropskou unií a jejími členskými státy, se všemi úrovněmi samosprávy, s firmami a dalšími socioekonomickými aktéry.

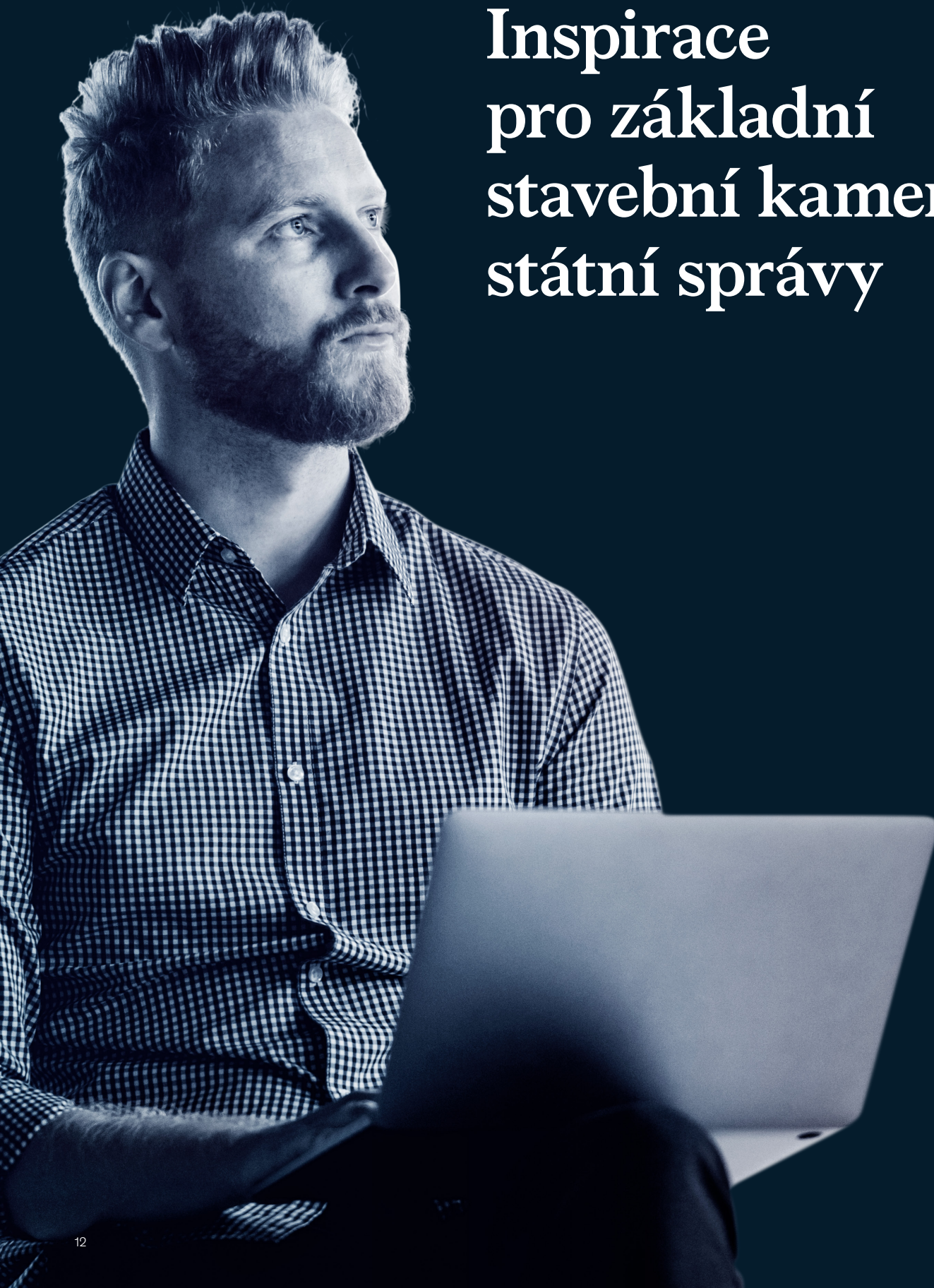
Je povzbuzující, že pokud se změny provedou správným způsobem, ocení je i sami úředníci státní správy. Průzkum z května 2021 ukazuje, že 47 % současných a téměř 69 % bývalých zaměstnanců státní správy si myslí, že je nutné provést její úplnou nebo zásadní reformu.¹⁵

Právě kvůli zájmu úředníků o změnu v kombinaci s rozsahem výzev, které je třeba řešit, bychom rádi přispěli k diskusi ohledně způsobu transformace české státní správy i my. Transformace by jednak pomohla k dosažení výsledků, které jsou potřebné pro stát, občany i podniky, ale zároveň by pomohla obnovit hrdost státních zaměstnanců na vlastní profesi.¹⁶



02 Co?

Inspirace
pro základní
stavební kameny
státní správy



Prvním krokem, který pomůže zvýšit úspěšnost reformy je jasné stanovení očekávání a cílů od státní správy. To přesahuje rámec tohoto materiálu; rozhodnutí mohou udělat pouze volení političtí představitelé v diskusi s dalšími zainteresovanými stranami.

Ať už budou vybrané cíle státní správy jakékoli, věříme, že s jejich dosažením pomohou čtyři základní stavební kameny: důraz na výsledky a jejich měření, pružnost organizace státní správy, získávání a rozvoj

nejschopnějších lidí a digitalizace a rozhodování na základě dat.

Dodatečnou klíčovou oblastí je řízení změn a realizace programů, které věnujeme samostatnou kapitolu.

Tyto stavební kameny zároveň reagují na mezeru, kterých si je česká státní správa vědoma již nyní. Ministerstvo vnitra při analýze státní správy z roku 2020 podtrhlo řadu problémů, k nimž patří nedostatečné využívání tvorby politik na základě důkazů, nekvalitní strategické plánování a řízení,

nedostatečná komunikace s veřejností, nesystematický přístup k inovacím, nevyužívání potenciálu automatizace, nedostatečná koordinace či neefektivní kontroly veřejných výdajů.

Naším záměrem je inspirovat diskusi v České republice skrz využití příkladů praxe z celého světa. V tomto úvodním diskusním materiálu se zaměřujeme pouze na jeden ze čtyř stavebních kamenů, kterým je získávání a rozvoj nejschopnějších lidí.

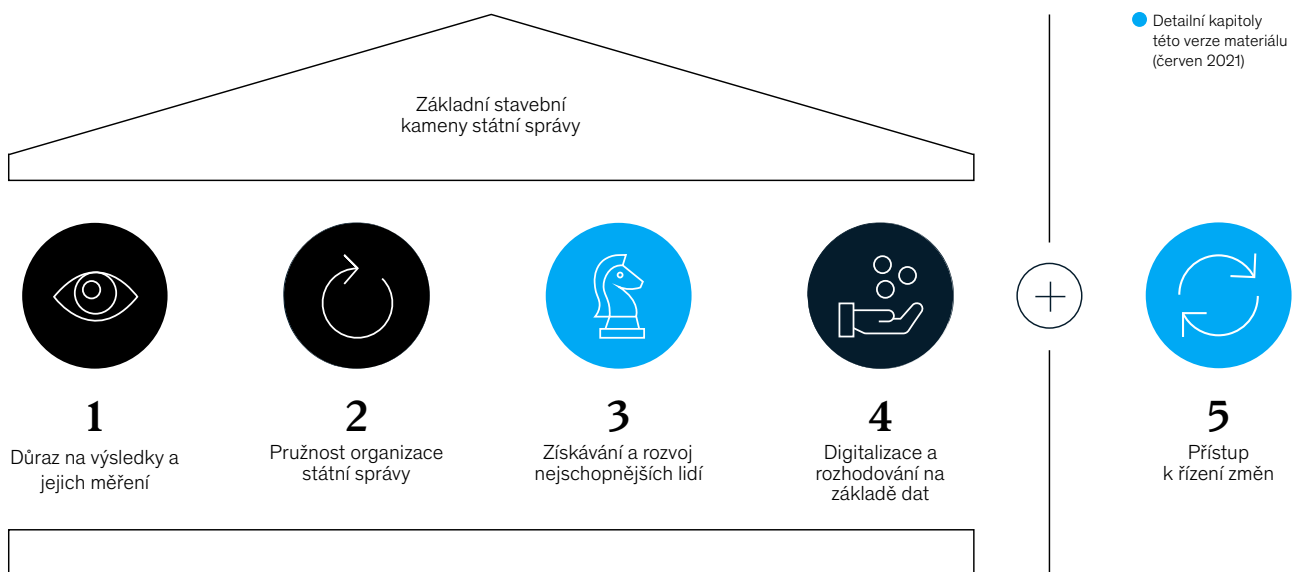
Získávání a rozvoj nejschopnějších lidí

Nejschopnější zaměstnanci na náročných pozicích mohou být až osmkrát efektivnější než jejich kolegové

Státní správu čekají obtížné úkoly. Proto je nesmírně důležité, aby byla schopna nabírat talentované uchazeče a udržet si je jako zaměstnance. To platí zejména pro úředníky na úrovních vedení. Výzkum ukazuje, že ti nejschopnější zaměstnanci na náročných pozicích, např. v oblasti řízení či vývoje softwaru, mohou totiž být až osmkrát efektivnější než jejich kolegové.¹⁸

Státní správy, které se snaží zlepšit svůj „talent management“, zaměřují své úsilí na čtyři oblasti: zmapování potřebných dovedností, ztraktivnění státní správy pro talentované zájemce o práci, moderní přístup k náboru a výběru talentu, cílený a systematický rozvoj úředníků.

Pět oblastí inspirace pro českou státní správu



A. Zmapování potřebných dovedností státní správy

Každá země nebo státní správa usilující o zlepšení v této oblasti by měla zvážit vypracování komplexní personální strategie. Inspirativní strategie jsou nastavovány na základě jasného zmapování potřeb a pochopení mezer - a to na úrovni dovedností, nikoli jen pracovních míst. Mapování potřeb se netýká pouze současného stavu, ale i modelování předpokládaných potřeb v budoucnu. Například Finsko v roce 2016 pověřilo své ministerstvo financí, aby zmapovalo dovednosti svých zaměstnanců a chybějící dovednosti, které bude potřeba doplnit. V Austrálii a Kanadě rozsáhlá konzultace, průzkum a digitální analýzy pomohly zjistit, jaké dovednosti pracovníci ve veřejném sektoru potřebují a v jakých oblastech existují nedostatky.¹⁹

Podle našich zkušeností se nedostatky ve stávajících dovednostech vyskytují často v oblastech, které státní správy dříve nepotřebovaly. Mezi ně patří například dovednosti jako jsou příprava investičních rozpočtů, komplexní řízení projektů anebo digitalizace. Mezi dovednosti, po nichž bude v budoucnu pravděpodobně ještě větší poptávka, patří jak technické znalosti (např. znalosti z oboru IT nebo

konkrétního odvětví), tak měkké dovednosti (např. kreativita, týmová práce, strategické řešení problémů, adaptabilita a schopnost učit se novým dovednostem).

Mapování dovedností může jít často do velké hloubky. V rámci nedávné studie týkající se IT dovedností v Německu jsme dělali sérii rozhovorů s IT řediteli německých firem. Zjistili jsme, že firmy budou potřebovat bezmála čtyři tisíce různých technických dovedností – kromě celé řady dalších dovedností sociálních a emočních.²⁰

Ukazuje se, že velmi důležité je toto mapování dovedností průběžně aktualizovat. Vzhledem k rychlosti změn v oblasti technologií se „poločasný rozpad“ dovedností, kterým se lidé učí dnes,²¹ odhaduje zhruba na pět let.²² Částečně je to dáno rychlostí, jakou se mění svět kolem nás. Špičkové společnosti si tedy uvědomují, že kvůli měnícím se potřebám se jejich nejtalentovanější pracovníci budou muset neustále učit novým dovednostem. Jeden německý IT ředitel nám zdůraznil: „Nehledáme specialisty s dovednostmi; hledáme ty, kteří se umí dovednostem učit.“²³

„Nehledáme specialisty s dovednostmi; hledáme ty, kteří se umí dovednostem učit.“

IT ředitel německé společnosti

B. Zaktraktivnění státní správy pro talentované zájemce o práci

Jednoznačný a jasně komunikovaný důvod atraktivity zaměstnání je klíčový pro práci s talenty. Tzv. hodnotová propozice („value proposition“) je souhrnem všech pozitiv a benefitů, které může zaměstnavatel uchazeči o práci nabídnout a je důležitá jak pro nábor nových zaměstnanců, tak pro jejich udržení. Orgány státní správy mají v tomto ohledu několik výhod – mohou při popisu volných pozic zdůrazňovat, že práce slouží veřejnosti a zemi, že poskytuje relativně stabilní pracovní místo a že nabízí možnosti rozvoje dovedností, které zaměstnanci potenciálně uplatní i v budoucích zaměstnáních.

Především v případě čerstvých absolventů bývá klíčovou výhodou pracovního místa nabídka formálního vzdělávání a možnost se učit od zkušenějších kolegů. Může přitom jít o systematické vzdělávání v rámci výkonu práce, o každodenní podporu od kolegů či o promyšlené metody hodnocení pracovních výsledků. Některé země ve snaze přilákat talentované mladé uchazeče jdou ještě dál. Britská státní správa například umožňuje dočasné vyslání pracovníka do soukromého či neziskového sektoru (nebo naopak pracovníci z těchto sektorů mohou dočasně pracovat ve státní správě).²⁴

Česká státní správa nepřilákává talentované zaměstnance na plat. Ve studii švédského institutu pro kvalitu veřejné správy (Quality of Government Institute) z roku 2015 se Česká republika umístila na 101. místě ze 110 zemí ve srovnatelnosti platů státních zaměstnanců na vyšších pozicích (s výjimkou armády) s platy na obdobných pozicích v soukromém sektoru.²⁵ Složitá může být i struktura odměňování. Například na úrovni ředitele nebo náměstka lze díky cílovým odměnám a dalším benefitům dosáhnout platu až 120–160 tisíc Kč

měsíčně, což není zanedbatelný plat, aniž by ale toto bylo vždy zřejmé kvalifikovaným zájemcům o vyšší manažerskou roli ve státní správě.²⁶ Ve stejný moment ale nemusí být jednoduché podobným způsobem transparentně odměnit specialisty, kteří jsou na níže postavené tabulkové úrovni a na podobné benefity nedosáhnou.

Singapur zvolil jiný přístup a usoudil, že specializované pozice a dovednosti budou vyžadovat dostatečné finanční ocenění. Odměňování je tedy navázáno například na dosažované výsledky a schopnosti, což znamená, že se výše odměn může v některých případech přiblížit soukromému sektoru.²⁷ V této zemi se také používá transparentní systém bez skrytých výhod a privilegií, takže je uchazečům zřejmé, co mohou očekávat.²⁸

V dalších zemích se používají k odměňování nejlepších výsledků i nepeněžní odměny. Například australská veřejná správa svým zaměstnancům každoročně uděluje ocenění za nejlepší dosažené výsledky a nejlepší nápad.²⁹ Tyto ceny jsou slavnostně předávány jednou ročně, což pomáhá motivovat a k lepším výsledkům inspirovat celou státní správu. Dalším faktorem přilákávání zaměstnanců jsou rozvojové programy, jimž se věnujeme v jedné z dalších podkapitol.

U některých pracovních pozic, které vyžadují vysoce talentované zaměstnance, by platy mohly být uzpůsobeny očekáváním uchazečů. Na druhou stranu pro řadu rolí se výše platu české státní správy nezdá být hlavním faktorem, který by většinu zájemců odradil: v průzkumu NMS Market Research pro Aspen Institute CE 66 % respondentů uvedlo, že státní správa nabízí slušný plat.³⁰ Diskusi o platech úředníků bychom tedy mohli vést u jednotlivých rolí a situací zvlášť.

C. Moderní přístup k náboru a výběru talentu

Najít talentované zaměstnance je obtížné. To platí zejména v Praze, kde se před pandemií covidu-19 míra nezaměstnanosti pohybovala pod 2,5 % a kde je zaměstnána většina klíčových úředníků na ministerstvech.³¹ V této části se budeme věnovat dvěma hlavním prvkům efektivního procesu vyhledávání uchazečů a náboru nových pracovníků.

1. Vyhledávání uchazečů

Téměř všechny státní správy potřebují čerstvé absolventy. Mnoho zemí pro ně proto připravilo atraktivní rozvojové programy. Například britský program Fast Stream nabízí výběrový dvou- až čtyřletý program ve státní správě pro nejlepší absolventy.³² Tito noví úředníci absolvují rotaci v několika týmech a odděleních a po absolvování programu nastupují do vyšších pracovních pozic s vyhlídkou rychlého kariérního postupu. Britská státní správa byla i díky tomuto programu v roce 2020 deníkem The Times vyhlášena nejlepším zaměstnavatelem absolventů.³³

Jiné země se snaží získávat talentované pracovníky na střední a vyšší pozice přímo ze soukromého sektoru. Programy lákají specialisty, kteří mají zájem změnit kariéru a pracovat pro stát v nepolitické roli. Státní správy jich mohou využívat tam, kde potřebují získat nejnovější postupy zaváděné v soukromém sektoru, a to například v oblasti projektového řízení, vztahů s veřejností, designu a komunikace, IT nebo zadávání zakázek. Hledání talentovaných pracovníků bude pro českou státní správu zásadní výzvou: pouze 16 % lidí dnes věří, že ve státní správě pracují ti nejkvalifikovanější lidé. Ke zlepšení tohoto stavu bude tedy třeba řady nových kreativních řešení.³⁴

2. Přehodnocení výběrových kritérií

Klíčovým krokem náborového procesu je výběr správných kandidátů. Progresivně smýšlející státní správy začínají upouštět od výběru kandidátů na základě formálních hodnocení životopisů a znalostí kandidátů.

Evropský úřad pro výběr personálu EPSO (European Personnel Selection Office) začal například používat počítačové simulace reálných pracovních situací, při nichž hodnotí schopnost argumentovat, stanovovat priority a organizovat práci.³⁵ Úřad je přesvědčen, že úspěch v takovém typu testu oproti tradičním metodám lépe odhalí, zda jsou kandidáti vhodní k vykonávání široké škály rolí ve státní správě.

Důležitá je také příprava úředníků, kteří pohovory vedou. Americký Úřad pro řízení lidských zdrojů (Office for Personnel Management) připravil pro jednotlivá ministerstva detailní sadu podpůrných materiálů pro nábor nových zaměstnanců. Tyto materiály obsahují příklady otázek, na které se uchazečů ptát. Také obsahují návod, jak správně připravit pohovoruující úředníky, aby byli schopní lépe identifikovat nejtalentovanější uchazeče o práci.³⁶

Noví úředníci v britském programu Fast Stream absolvují rotaci v několika týmech a odděleních a poté nastupují na vyšší pracovní pozice s vyhlídkou rychlého kariérního postupu.

D. Cílený a systematický rozvoj úředníků

Na některých vedoucích pozicích může být například důležitá schopnost formulovat vizi a směřování, sestavovat týmy a komunikovat se zúčastněnými stranami.

V české státní správě je vymezeno 63 oborů státní služby.³⁷ Tyto obory jsou definovány podle svého věcného zaměření, např. finanční trhy, vzdělávání, ochrana spotřebitelů, jaderná bezpečnost nebo politika EU. Kariérní postup, ať už z hlediska služebního zařazení, tak i odměňování, je založen na manažerské zodpovědnosti – seniorní postavení zastávají vedoucí oddělení, ředitelé odborů a sekcí nebo náměstci, tedy pracovníci působící na pozicích, kde je jejich klíčovou odpovědností vést ostatní.

V jiných zemích začali k vymezení požadavků na jednotlivé profese používat typ vykonávané práce. Profesionální strukturu britské státní správy tvoří 28 profesí, které jsou rozdělené do oblastí jako jsou tvorba strategií, sociální výzkum, IT a zadávání veřejných zakázek.³⁸ Všichni státní zaměstnanci oficiálně spadají pod jednu z „profesí“. Pro každou z nich jsou stanoveny specifické požadavky na dovednosti a kompetence. V rámci profesí dochází ke spolupráci mezi resorty a organizuje se skrz ně vzdělávání a mentoring pro mladší zaměstnance. Profese také díky jasnému očekávání přispívají k pohybu lidí napříč resorty. Specialisté mohou díky systému profesí dosáhnout dobře placených expertních rolí, aniž by museli odvádět manažerskou práci. To může pomoci udržet zkušené odborníky i na nemanagerských pozicích. Zaměření na dovednosti také umožňuje snáze zavádět postupy, které se pro danou pozici již osvědčily v soukromém sektoru.

Mnoho státních správ začalo investovat do kombinace formálního a neformálního vzdělávání vedoucích na všech úrovních státní správy. Tím zvyšují nejen jejich dovednosti, ale rozvíjí skrz ně ostatní úředníky a zajišťují lepší udržení talentu.

Efektivitu rozvojových programů je třeba průběžně sledovat a měřit. Z našeho výzkumu vyplývá, že moderní programy se opírají o tři klíčové prvky.

1. Přímá návaznost na potřeby specifické na pracovní pozice

Na některých vedoucích pozicích může být například důležitá schopnost formulovat vizi a směřování, sestavovat týmy a komunikovat se zúčastněnými stranami. Jiné pozice mohou být více zaměřeny na konkrétní odborné dovednosti.

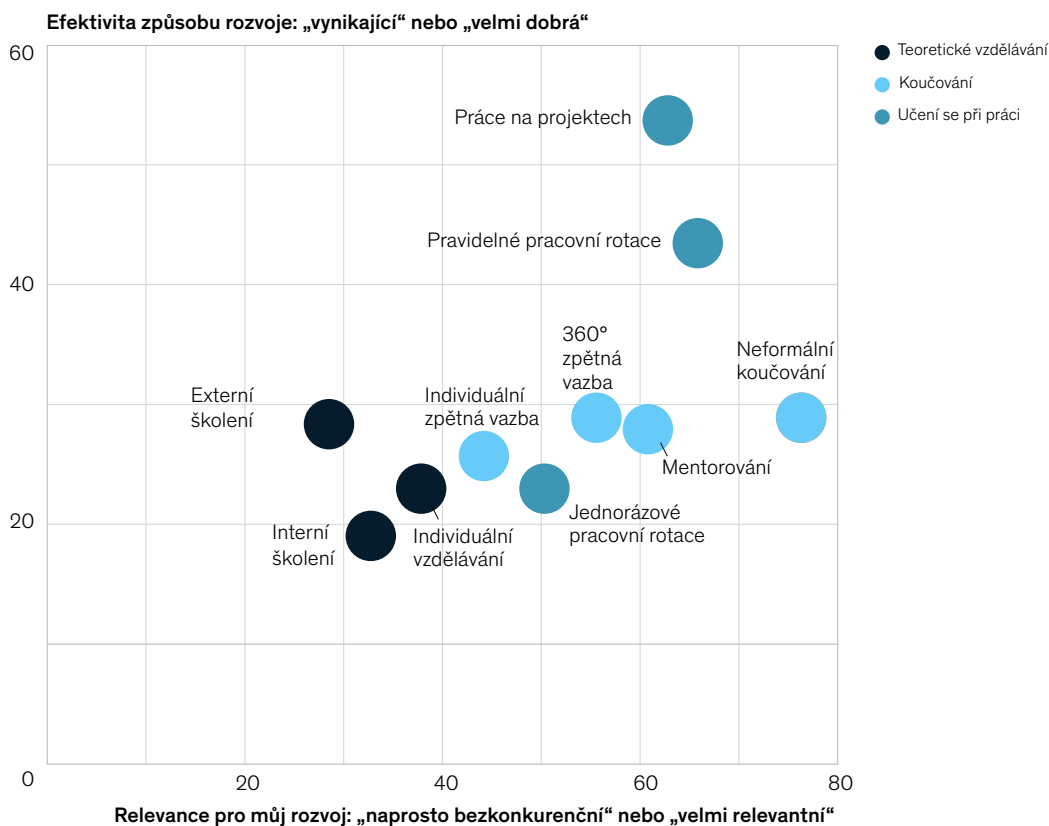
2. Posilování dovedností, které zohledňuje i upřednostňovaný styl učení

Z údajů průzkumu vyplývá, že nejúčinněji se lidé učí prakticky, např. při projektové práci nebo skrz rotace na různých odděleních. Nejlepší vzdělávací programy zahrnují také teoretické části (prostřednictvím externích nebo interních školení) a koučování (včetně 360stupňové zpětné vazby, mentorování a pravidelné zpětné vazby).³⁹ Organizace se také začínají odklánět od koncepce jednotlivých vzdělávacích bloků a spíše hovoří o „vzdělávacích cestách“, které odrážejí výchozí dovednosti jednotlivců, a specifické požadavky na jejich rozvoj.⁴⁰

3. Rozvoj nejen formálních dovedností, ale i způsobu myšlení

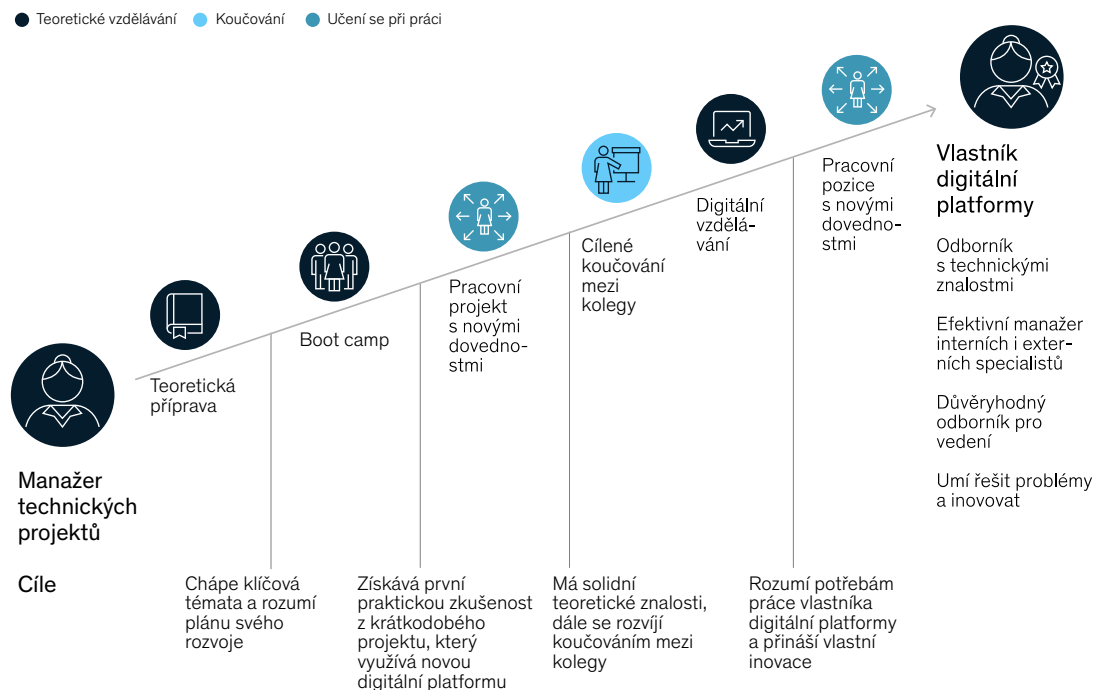
Vzdělávací programy zahrnují například návštěvy dobře fungujících státních institucí doma nebo v zahraničí, aby úředníci porozuměli tomu, co vše je možné. Ty rozvíjí nikoli formální schopnosti, ale budují důvěru úředníků v možnosti změny – jak sebe samých, tak svých organizací. Díky tomu aktivněji přemýšlejí o tom, jak dosáhnout změny namísto pasivního přijímání instrukcí a jejich vykonávání.

Dvěma z neúčinnějších způsobů rozvoje zaměstnanců jsou práce na projektech a pracovní rotace



„Vzdělávací cesty“ mohou být sestaveny pro každého jednotlivce z různých rozvojových aktivit

Příklad technologické společnosti, cesta k rekvalifikaci (cca 6 měsíců)



Zdroj: McKinsey War for Talent Survey



03 Jak?

**Efektivní
řízení změn
a realizace
státních
projektů**



Reformy jsou vždy velkou výzvou. V rámci McKinsey Center for Government jsme studovali 80 transformačních programů v 18 zemích na světě. Z výzkumu vyplynulo, že v 80 % případů transformace nenaplnila všechny vytyčené cíle.⁴¹

Ještě náročnější bývají ze své podstaty reformy a transformace státní správy jako takové. Ve státní správě existuje mnoho různých interních zájmů a nemusí být jednoduché udělat z transformace státní správy politickou prioritu. Vlády mají pochopitelně tendenci investovat svou omezenou kapacitu a pozornost do témat, které občané vidí a cítí napřímo, než se zabývat vnitřním fungováním samotné státní správy.

I proto existuje mnoho příkladů, kdy pokus o změny státní správy skončil neúspěchem. Před nedávným zahájením transformace australské státní správy přinesla nezávislá studie zjištění, že v předešlém desetiletí došlo nejméně

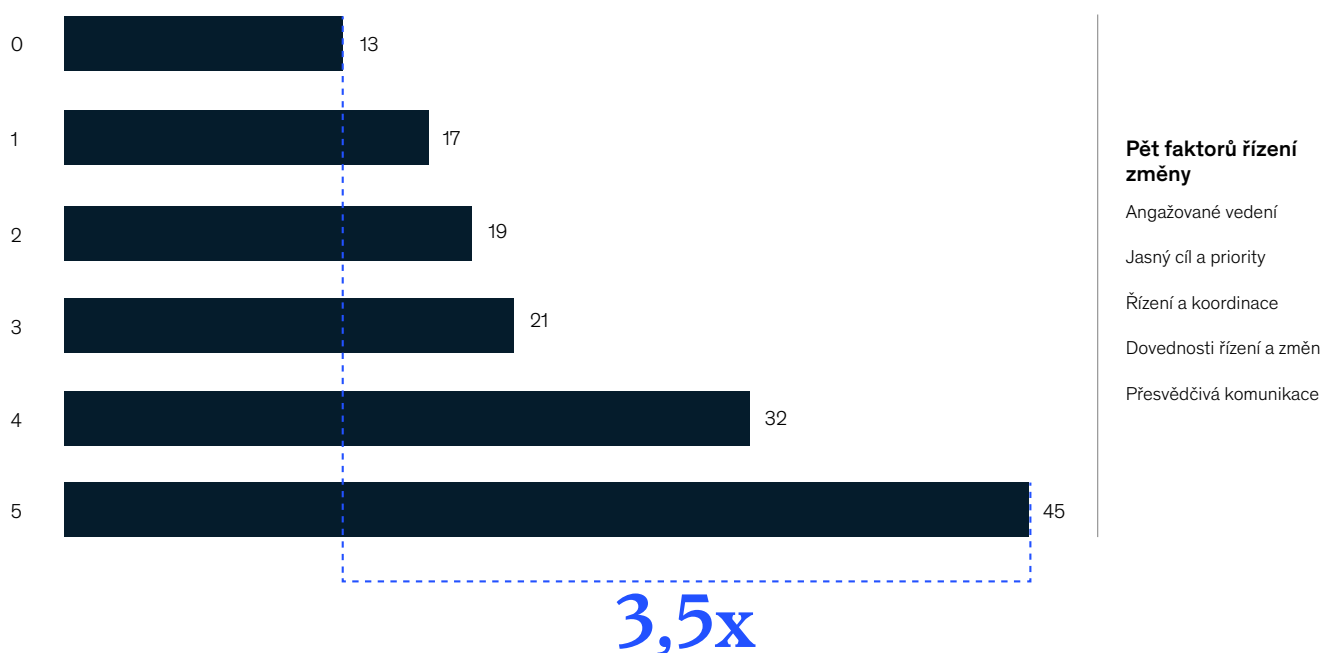
k 18 snahám o změnu fungování určitých částí tamní státní správy. I když vypracovaná doporučení byla většinou přijata kladně, navrhované změny se bohužel nepromítly do praxe.⁴²

V roce 2017 jsme provedli dotazníkové šetření mezi asi třemi tisíci úředníky, abychom pochopili, které faktory zvyšují šance na úspěch změn. Z výsledků jsme zadefinovali pět faktorů, které jsou důležité pro řízení změny a tvoří základ této kapitoly našeho diskusního dokumentu: angažované vedení, jasný cíl a priority, řízení a koordinace, dovednosti řízení změn a přesvědčivá komunikace. Ve větším detailu tyto oblasti popisuje naše studie „Delivering for Citizens: How to triple the success rate of government transformation“, kterou jsme publikovali před třemi lety.⁴³ Z výzkumu zároveň vyplynulo, že důraz na těchto pět faktorů může více než třikrát zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti transformace.⁴⁴

Pět faktorů řízení změny může míru úspěšnosti transformací více než ztrojnásobit

Kolik z pěti faktorů řízení změny bylo zavedeno v transformacích

% transformací hodnocených jako zcela úspěšných



Zdroj: McKinsey průzkum Center for Government Transformation, prosinec 2017; analýza McKinsey

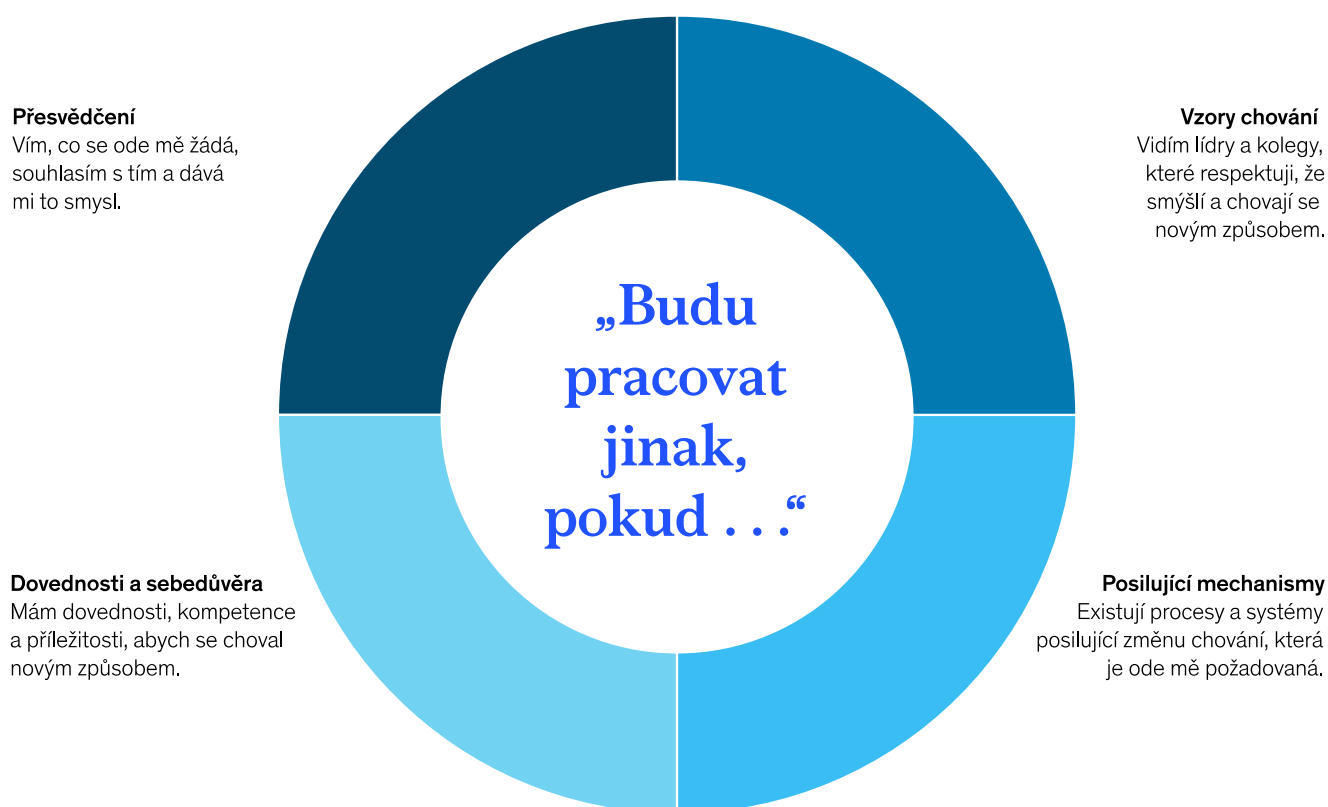
A. Angažované vedení

Nejzásadnější je, aby aktivně zapojené vedení bylo vzorem pro ostatní.

Z našeho výzkumu státních reform vyplývá, že intenzivní a pravidelné zapojení nejvyššího vedení je nejdůležitějším faktorem úspěchu.⁴⁵ Podpora na nejvyšších místech umožní zásadním způsobem překonat často neefektivní zvyklosti a překážky, jež se v implementacích nevyhnutelně objevují. Reformní snahy budou mít nejvyšší šanci na úspěch, pokud za nimi budou stát lídři, kteří jsou připraveni investovat dostatek energie, času, zdrojů a osobního politického kapitálu a kteří za výsledky převezmou osobní odpovědnost. Pokud jde o změny státní správy jako celku, lídři musí být v natolik seniorních pozicích, aby mohli působit napříč hranicemi jednotlivých resortů. Zároveň musí být schopní svou autoritou hlídat, aby zůstal důraz na vybraných reformách, a to i když každodenní realita přináší potenciální nové priority.

Nejzásadnější je, aby aktivně zapojené vedení bylo vzorem pro ostatní. Náš průzkum ukázal, že lídři úspěšných reform byli dvakrát častěji viděni jako vzory očekávaného chování úředníků. Například bývalý britský premiér Tony Blair věnoval každý týden až půl dne řízení své klíčové reformní agendy prostřednictvím týmu „Prime Minister's Delivery Unit“, který byl za tímto účelem vytvořen.⁴⁶ Australský premiér Scott Morrison v roce 2019 prosadil svůj program reformy australské veřejné správy jednoznačnou komunikací svého záměru,⁴⁷ přičemž na nastartování počátečních opatření reformem bylo v přepočtu vyčleněno téměř čtvrt miliardy Kč. Za uskutečnění reformy také veřejně převzali odpovědnost dva nejdříve postavení představitelé tamní státní správy.⁴⁸

Model změny chování: přístup k zavádění změn



B. Jasný cíl a priority

V průběhu implementace se nevyhnutelně vyskytují potíže. Snaha splnit příliš velký počet cílů rozměňuje pozornost a může vést ke zpomalení implementace ve všech oblastech. U úspěšných reforem je proto vidět snaha o jasné stanovení priorit, které potom vedoucím pracovníkům umožňují lépe sledovat a řešit nejdůležitější problémy.

Význam prioritizace zdůrazňoval například Dalton McGuinty, který byl v letech 2003–2013 premiérem kanadské provincie Ontario. McGuinty se zavázal prosadit ve své provincii reformu školství. Podařilo se mu dosáhnout výrazného zlepšení kvality i studenty dosahovaných výsledků – například počet škol se špatnými výsledky klesl z 800 na 63. Vyjádřil se, že tohoto úspěchu dosáhl pouze díky nekompromisní prioritizaci. „Naučil jsem se, že je velmi důležité stanovit si jen několik priorit,“ zdůraznil. „Pokud se snažíte vyřešit všechno, nepodaří se vám to.“⁴⁹

Typickými kritérii při stanovování priorit jsou obecně jejich celkový dopad, proveditelnost a zajištění vhodné kombinace dlouhodobých cílů a rychlých úspěchů. Například veřejná správa australského státu Nový Jižní Wales se zaměřila na zjednodušení dostupnosti poskytovaných služeb pro občany, na přechod k digitálním službám a na možnost vyřídít všechny

záležitosti na jednom místě, aby tak zlepšila „zákaznickou“ zkušenost občanů. Úřady přijaly „dvoukolejnou strategii“, která souběžně pracovala na dosažení rychlých úspěchů a na vyvíjení dlouhodobě udržitelných řešení.

V prvních šesti měsících zavedla veřejná správa Nového Jižního Walesu rychlá provizorní řešení, aby občany zbavila nejpalčivějších problémů, a ode dne spuštění služeb dosáhla 99% spokojenosti. V následujících několika letech úřady postupně vybudovaly digitální platformu řešící problémy spojené se zastaralými systémy a zbavila zaměstnance zátěže spočívající ve složitých procesech.⁵⁰

I když je stanovení priorit důležité, může se také stát překážkou v pokroku, pokud je jejich analýze věnováno příliš mnoho času. Ukazuje se, že pro udržení dynamiky reforem je důležitý relativně rychlý přechod k realizaci a je potřeba výchozí priority pravidelně revidovat.

Pro udržení pozornosti je důležité výchozí priority zformulovat do několika pravidelně sledovaných výstupů nebo klíčových ukazatelů výkonnosti. Pro jejich dosažení by potom měly mít jasně naplánované konkrétní milníky a za ně odpovědné osoby. Příliš mnoho cílů, jejich obecnost, přílišná nebo příliš nízká ambice nebo obtížná měřitelnost mohou vést k relativizaci úspěchů a zakrývání neúspěchů.

„Naučil jsem se, že je velmi důležité stanovit si jen několik priorit. Pokud se snažíte vyřešit všechno, nepodaří se vám to.“

Dalton McGuinty,
Premiér kanadské provincie
Ontario v letech 2003–2013



C. Řízení a koordinace

Procesy státních správ bývají obvykle pomalé, řídí se časem prověřenými pravidly a hierarchií a zaměřují se spíše na důkladnou tvorbu politik než na jejich efektivní implementaci. Plánování a implementace transformace vyžadují rychlé, ale stabilní tempo, plošší hierarchii s úzkou spoluprací mezi jednotlivými resorty a pozicemi a flexibilitu při řešení problémů.

Náš výzkum ukazuje, že vyhlídky na úspěch může více než zdvojnásobit vyhrazený „implementační tým“, který centrálně sleduje a koordinuje program změn. Tento tým se podílí na přípravě plánů, pomáhá lídrům stanovovat priority, důsledně sleduje cíle a

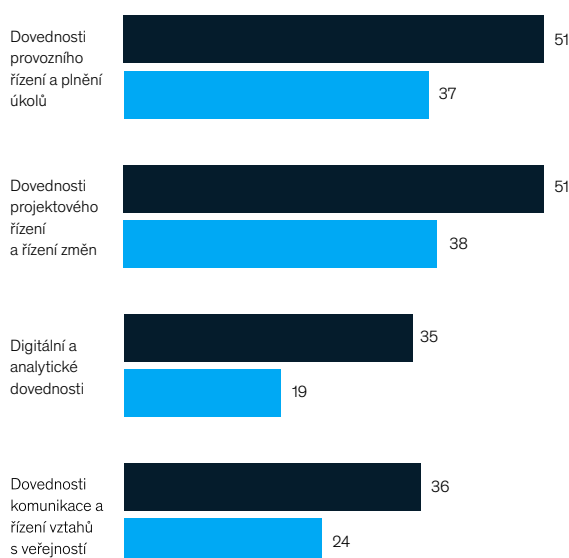
informuje o dosažených výsledcích a podporuje koordinaci mezi resorty. Zároveň napomáhá rychle a účinně odstraňovat překážky zapojením vedení anebo využitím interních či externích odborníků. Implementační týmy bývají nejefektivnější, pokud jsou rozděleny do dvou částí: jedna pracuje přímo s cílovými ministerstvy na implementaci a druhá centrálně odpovídá za monitorování, sběr faktů, reporting a koordinaci celkového úsilí.

Příkladem takového týmu může být implementační tým britského ministerského předsedy Tonyho Blaira, tzv. Delivery Unit, který se věnoval reformám veřejných služeb na základě

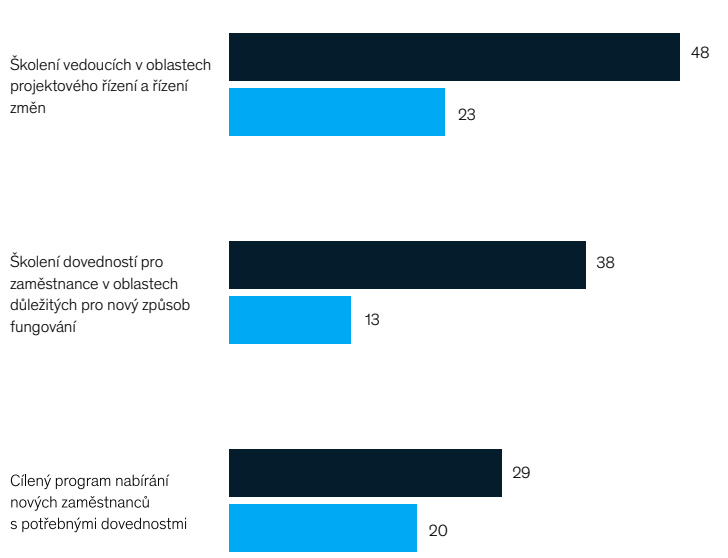
17 klíčových témat Blairova programu.⁵¹ Delivery Unit zaměstnával poměrně malý a vysoce kvalifikovaný tým, který se zaměřoval čistě na řízení reformem. Vedl jej zmocněnec s rozsáhlými pravomocemi, vlivem v celé státní správě a zkušenostmi, které mu umožnily věrohodně se angažovat na ministerské úrovni. Během čtyř let bylo díky úsilí týmu dosaženo významného pokroku ve většině vnitrostátních priorit. Jednou z nich bylo například zkrácení čekací doby pacientů. Počet pacientů čekajících na chirurgický zákrok nejméně jeden rok klesl z více než 40 tisíc případů v roce 2001 na méně než 10 tisíc případů v roce 2003.⁵²

Chybějící dovednosti mohou ohrozit úspěch transformace. Dovednosti lze ale během transformací úspěšně rozvíjet.

Schopnosti v transformovaných organizacích,
vážené % z celkového počtu respondentů



Programy rozvoje dovedností zahrnuté v transformačních programech,
vážené % z celkového počtu respondentů



■ Zcela úspěšné transformace ■ Neúspěšné transformace

Zdroj: McKinsey průzkum Center for Government Transformation, prosinec 2017

D. Přesvědčivá komunikace

Téměř 90 % účastníků našeho průzkumu Delivering for Citizens uvedlo, že transformace státní správy by byla úspěšnější, kdyby se více zapojili zaměstnanci působící v předních liniích. Jako zásadní se tedy ukazuje dobře naplánovaná, důkladná a skutečně oboustranná komunikace se všemi zasaženými stranami a zejména se státními úředníky.

Vzorovým příkladem silné komunikace je formulování přesvědčivého a věrohodného „příběhu změny“, který racionálně i pocitově inspiruje ty, od nichž se žádají změny.

Dobrá komunikace spočívá ale také v tom, kdo a jakým způsobem ji předává. Sdělení přicházející z oddělení pro komunikaci nebo z obecných e-mailových adres skončí v koši častěji, než zprávy od viditelných a

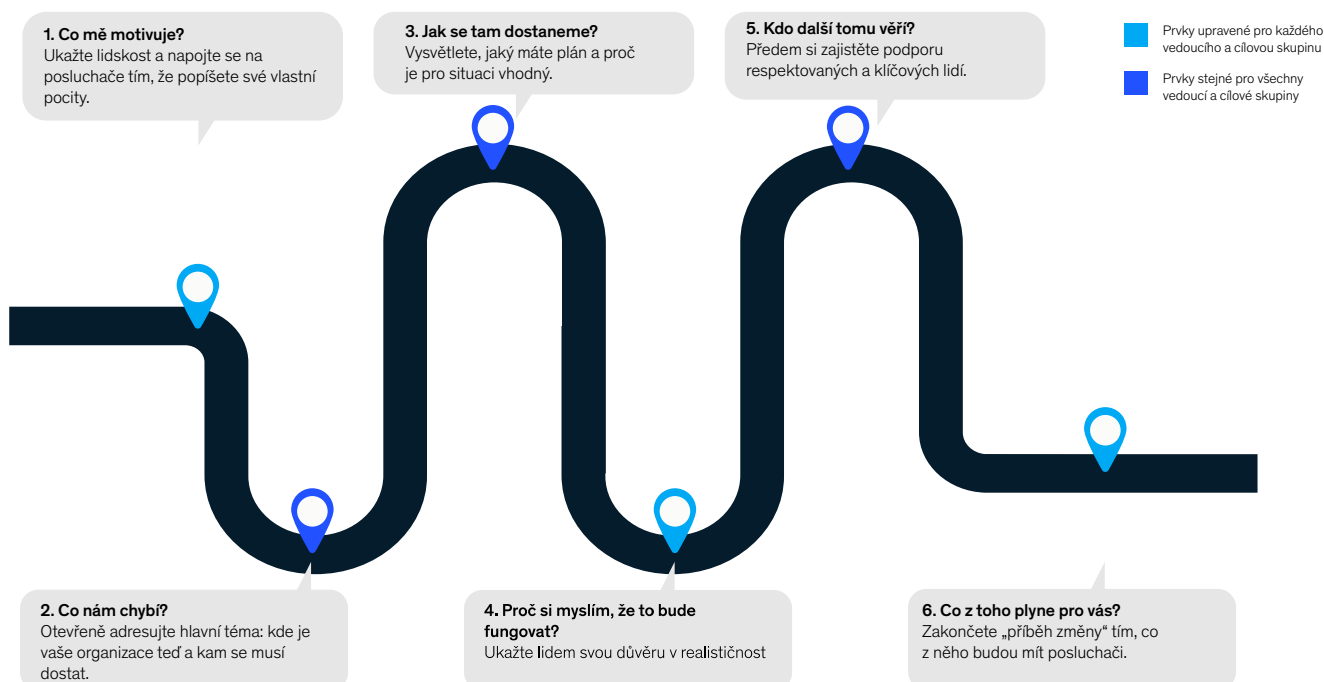
respektovaných vedoucích pracovníků. Komunikace je účinnější, pokud je viditelná, dobře organizovaná a soustavná v průběhu reformy. Zároveň by měla zahrnovat dobře vyladěnou komunikaci cílů, dosahovaných výsledků i zajímavých příkladů dílčích úspěchů.

Příkladem dobré komunikace je transformace britského katastru nemovitostí (HM Land Registry). V tomto úřadě se vystřídal několik generálních ředitelů a katastr se potýkal s velkým zpožděním v zápisech nemovitostí. Situaci zhoršovaly zastaralé systémy a způsoby práce. Do funkce generálního ředitele úřadu byl v roce 2015 jmenován Graham Farrant, který zahájil celkovou transformaci tím, že na 14 pobočkách uspořádal setkání se všemi zaměstnanci. Těch se

postupně ve skupinkách čítajících třicet až padesát osob zúčastnily čtyři tisíce zaměstnanců. Na těchto setkáních si vyslechl názory a obavy zaměstnanců a nastínil jim celkovou vizi chystaných změn. Farrant zjistil, že úředníkům zaměstnaným na katastru nemovitostí velmi záleží na udržení přesnosti systému evidence nemovitostí. To mu pomohlo zformulovat „příběh změny“, který se zaměřil primárně na naplňování základních cílů katastru a nikoli jen na zvýšení efektivity, jak tomu bývalo u jeho předchůdců. S takovou vizí se většina zaměstnanců dokázala ztotožnit a osobně jim na ní záleželo. Farrant si také zřídil interní blog, do něhož přispíval jednou týdně a kde osobně reagoval na myšlenky a nápady úředníků v jejich komentářích.⁵³

„Příběh změny“ musí být racionálně i pocitově inspirující

Prvky silného „příběhu změny“



E. Dovednosti řízení změn

V dřívější kapitole jsme se zaměřili na poznatky týkající se rozvoje dovedností potřebných pro každodenní práci ve státní správě. Úspěšná realizace reformního programu může ale vyžadovat i další schopnosti specificky související s řízením změn.

Náš průzkum reforem přinesl v tomto ohledu pozoruhodná zjištění. Úspěšné transformace dvakrát častěji vedli lídři, kteří byli proškoleni v dovednostech týkajících se řízení změn. Do úspěšných transformací byli také třikrát častěji zapojeni úředníci, kteří absolvovali programy rozvoje transformačních dovedností.

Náš výzkum tedy ukazuje, že reforma veřejného sektoru jakéhokoli druhu může mít větší šanci na úspěch tam, kde se investuje do:

- rozvoje dovedností pracovníků stojících v čele reformních iniciativ v oblasti projektového řízení, komunikace, řízení změn, přesvědčování a vyjednávání, dávání příkladu ostatním a poskytování zpětné vazby.
- analýzy nedostatků týkajících se konkrétních technických dovedností a zajištění kvalifikace všech, od nichž se očekává změna způsobu práce.
- zdrojů pro realizační útvar na centrální úrovni, aby mohl poskytovat koučování a podporu při rozvoji dovedností vedoucích pracovníků napříč celou státní správou.

Důležitost investic do těchto dovedností dokládá počáteční neúspěch amerického webu HealthCare.gov

v roce 2013, na němž bylo provozováno elektronické tržiště umožňující sjednání či změnu zdravotního pojištění. V tomto případě byla částečně ohrožena nejdůležitější vnitrostátní reforma prosazovaná prezidentem Barackem Obamou, protože o pomoc při tvorbě strategie a sledování její praktické realizace nebyli požádáni ti správní lidé s potřebnými důkladnými odbornými znalostmi. I když trvalo celé tři roky, než došlo ke krizi, která odhalila, k jak velkým chybám došlo, specializovaný tým odborníků následně uvedl webové stránky do provozu během pouhých šesti týdnů. V průběhu dalších tří měsíců pak byly stránky s elektronickým tržištěm zdravotního pojištění plně funkční.⁵⁴

...

Před Českou republikou je desetiletí výzev a nebude jednoduché z nich vybrat ty nejdůležitější. Všechny z nich ale kvůli své složitosti budou vyžadovat rozvoj nových dovedností a přístupů české státní správy.

Proto doufáme, že tento diskusní dokument pomůže zahájit a vést strukturovanou diskusi o tom, jaké změny ve státní správě potřebujeme a jak jich můžeme nejlépe dosáhnout.



O autorech



Victor Finkel

je partnerem varšavské a canberrské kanceláře společnosti McKinsey. Victor poskytuje poradenství vládám ohledně reforem veřejných služeb, digitálních transformací a dodávání strategických priorit



Jan Indráček

působí v pražské kanceláři McKinsey jako seniorní projektový manažer. Jan se ve své klientské práci zabývá zejména transformacemi a řízením změn, veřejným sektorem, dekarbonizací a vzděláváním.



Tomáš Karakolev

působí pražské kanceláři McKinsey jako seniorní expert. Tomáš ve své klientské práci poskytuje poradenství především v oblastech strategie a podnikových financí.



Daniel Svoboda

je vedoucím partnerem společnosti McKinsey & Company pro Českou republiku a Slovensko. Dan má téměř dvacetileté zkušenosti v oblasti strategií, rozsáhlých transformací a zvyšování konkurenceschopnosti.

Poděkování

autorů si za pomoc při analytické, redakční a publikační práci na tomto úvodním diskusním materiálu zaslouží naši následující kolegové: Taylor Burns, Jonathan Dimson, Jonathan Fantini Porter, Linda Gemrich, Radim Klimek, Petr Kotěšovec, Nora Kovacs, Ludmila Lucká, Jelle Maddens, Ondřej Ptáček, Kateřina Reklková, Aron Rimanyi a Ladislav Zálíš.

Dodatečnou redakční podporu nám poskytl tým Leff Communications. Děkujeme organizacím Aspen Institute CE a NMS Market Research za předběžný přístup k výsledkům průzkumu ohledně české státní správy.

Zdroje a poznámky pod čarou

- 1 Keller a Meaney, „Attracting and retaining the right talent“, 24. listopadu 2017, McKinsey.com
- 2 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 3 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 4 Pro účely tohoto diskusního dokumentu definujeme státní správu jako nepolitické úředníky zaměstnané ministerstvy a jimi zřizovanými institucemi. Státní správa připravuje podklady a doporučení, za nákladě kterých se dělají politická rozhodnutí, a následně tato rozhodnutí realizuje.
- 5 Z toho připadá snížení 14–20 milionů tun CO₂e na odvětví mimo systém EU ETS
- 6 Ministerstvo průmyslu a obchodu, Národní plán obnovy, červen 2021, planobnovy.cz
- 7 Podrobnější informace o řadě těchto trendů popisují dokumenty české vlády, například strategický rámec „Česká Republika 2030“, 2017, cr2030.cz, nebo „Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“, září 2019, mvcr.cz
- 8 Hanzlík a kol., „Pathways to decarbonize the Czech Republic“, 11. listopadu 2020, McKinsey.com
- 9 Evropská komise, DESI Index, digital-agenda-data.eu, citováno v červnu 2021
- 10 Bude zasažena naprostá většina pracovních míst v Česku, ale jejich činnosti budou automatizovány jen částečně. Novak a kol., „The rise of Digital Challengers: Perspective on CZ“, McKinsey.com
- 11 Ministerstvo práce a sociálních věcí, mpsv.cz, zobrazeno v květnu 2021; Český statistický úřad, zobrazeno v červnu 2021, czso.cz
- 12 Český statistický úřad, czso.cz, citováno v květnu 2021
- 13 Průzkum agentury NMS Market Research pro Aspen Institute CE, červen 2021
- 14 Net Presenter Score měří spokojenost se službou na škále -100 - +100. Ukazuje procento uživatelů, kteří jsou spokojeni (hodnotí službu 9 nebo 10 body z 10) mínus procento nespokojených (hodnotí službu 6 a méně body z 10).
- 15 Průzkum agentury NMS Market Research pro Aspen Institute CE, červen 2021, 379 respondentů
- 16 Průzkum agentury NMS Market Research pro Aspen Institute CE ukázal, že pouze 43 % úředníků státní správy se domnívá, že pracují na prestižní pozici, a jen 28 % si myslí, že jejich povolání má dobrou pověst.
- 17 Ministerstvo vnitra, Klientsky orientovaná veřejná správa, září 2019, mvcr.cz
- 18 Keller a Meaney, „Attracting and retaining the right talent“, 24. listopadu 2017, McKinsey.com
- 19 Revize státní správy v zemích OECD, „Skills for a High Performing Civil Service“, str. 73, 2017, doi.org
- 20 Daub a kol., „How companies can win in the seven tech-talent battlegrounds“, 19. října 2020, McKinsey.com
- 21 Jde o časový úsek, během něž klesne hodnota dovednosti na polovinu.
- 22 Grothaus, „Top jobs in 10 years might not be what you expect“, 18. května 2015, fastcompany.com; Brown and Denning, „A New Culture of Learning“, 2011
- 23 Daub a kol., „How companies can win in the seven tech-talent battlegrounds“, 19. října 2020, McKinsey.com
- 24 Internetové stránky britské vlády, zobrazeno 5. června 2021, gov.uk
- 25 Internetové stránky TCdata360, zobrazeno 5. června 2021, worldbank.org
- 26 iRozhlas, Inventura odměn nejvyšších úředníků, 10. března 2019, irozhlas.cz
- 27 „Civil Service Salary Scales in Singapore (2015)“, 28. srpna 2015, salary.sg
- 28 Singapurská vláda, „Salaries for a Capable and Committed Government“, 30. prosince 2011, psd.gov.sg
- 29 Australské ministerstvo průmyslu, industry.gov.au Internetové stránky programu státní správy Fast Stream, zobrazeno 5. června 2021, faststream.gov.uk
- 30 Průzkum agentury NMS Market Research pro Aspen Institute CE, červen 2021
- 31 Údaje Evropské komise, zobrazeno 5. června 2021
- 32 Internetové stránky programu státní správy Fast Stream, zobrazeno 5. června 2021, www.faststream.gov.uk
- 33 The Times Top 100 Graduate Employers 2020, zobrazeno 5. června 2021, digital.top100graduateemployers.com
- 34 Průzkum agentury NMS Market Research pro Aspen Institute CE, červen 2021
- 35 Internetové stránky úřadu EPSO, zobrazeno 5. června 2021, epso.europa.eu
- 36 Internetové stránky OPM, zobrazeno 5. června 2021, opm.gov
- 37 Nařízení vlády o oborech státní služby, nařízení vlády č. 1/2019 Sb.
- 38 Internetové stránky britské státní správy, zobrazeno 5. června 2021, civil-service-careers.gov.uk
- 39 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 40 U pozic, kde je to relevantní, může tato cesta zahrnovat i příležitost dočasně získávat zkušenosti v soukromém sektoru (nebo alespoň v odborně vedených státních podnicích)
- 41 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 42 Independent Review of the Australian Public Service, prosinec 2019, str. 58
- 43 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 44 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 45 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com

- 46 Centre for Public Impact, „The Prime Minister’s Delivery Unit (PMDU) in the UK“, březen 2016, centreforpublicimpact.org
- 47 Australská vláda, „Delivering for Australians“, 2019, pmc.gov.au
- 48 Australská vláda, Kancelář ministerského předsedy a vládního kabinetu, pmc.gov.au
- 49 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 50 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 51 Tyto veřejné přísliby se označovaly jako závazky veřejné služby (PSA).
- 52 Centre for Public Impact, „The Prime Minister’s Delivery Unit (PMDU) in the UK“, březen 2016, centreforpublicimpact.org
- 53 Allas a kol., „Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations“, 31. května 2018, McKinsey.com
- 54 Steven Brill, „Obama’s trauma team“, Time, 10. března 2014


Červen 2021

Copyright © McKinsey & Company

Vizuální podoba: Visual Media Europe

www.McKinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

