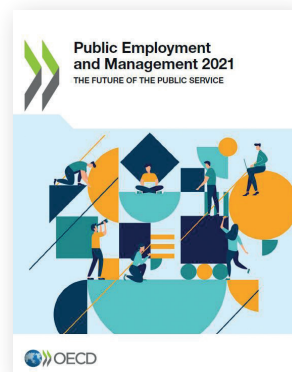


## Budoucnost práce ve veřejné správě

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) podporuje členské státy v zavádění reforem napříč oblastmi vládnutí od školství přes finance až po životní prostředí. Jednou z oblastí zájmů OECD je také řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. V prosinci 2021 OECD vydala studii *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service* zabývající se budoucností práce ve veřejné správě. Jakým směrem by se podle OECD měly státy vydat?



**S**távající krize provázející pandemii covidu-19 ukázala, že zaměstnanci nejen státní správy, ale i celého veřejného sektoru se budou stále častěji potýkat s příčinami a následky nepředvídatelných, nestrukturovaných a rychle se měnících situací. Do popředí zájmu se tak dostalo zejména téma flexibility práce ve veřejném sektoru, o němž se diskutovalo v souvislosti s postupující digitalizací již v době před vypuknutím pandemie.

Poučení se z prodělané krize a rychlé zotavení veřejné správy by mělo být v zájmu všech států. Pouhé uvedení způsobů práce ve veřejném sektoru do podoby, jež předcházela pandemii covidu-19, však dle OECD nestačí. Je potřeba vybudovat moderní veřejnou správu, jež bude nejen odolnější vůči potenciálním krizím, ale bude schopna i obstát vůči legitimním požadavkům společnosti 21. století. Rozhodnutí o tom, zda a kdy dojde k transformaci veřejného sektoru ve stíhlou profesionální veřejnou správu moderního stříhu, však z valné části leží na bedrech stávajících vládních představitelů.

### Přebudování systému veřejné správy není všelék

Jedním z významných prvků transformace veřejné správy je podle OECD změna jejího rigidního uspořádání. Flexibilnější přístup k řízení lidských zdrojů umožní veřejné správě okamžitý přístup a využití dovedností a znalostí svých zaměstnanců, jichž bude potřeba k řešení rychle se objevujících a často proto i nepředvídatelných výzev. V reakci na měnící se situace by proto mělo být do budoucna umožněno snazší a pružnější využití zaměstnanců s patřičnými dovednostmi a znalostmi napříč veřejnou správou, a to bez ohledu na jejich stávající organizační zařazení. Pouhé přebudování systému veřejné správy však dle OECD není všelékem. Zavedení větší flexibility samo o sobě nepomůže, pokud veřejná správa nebude disponovat kvalitními zaměstnanci. Naléhavým úkolem pro veřejnou správu je proto nyní identifikovat, jakým způsobem se práce ve veřejném sektoru změní, jaké nové technologie nabudou na významu, kolik zaměstnanců bude do budoucna potřeba a jakými znalostmi a dovednostmi budou muset tito zaměstnanci disponovat. Ze studie je dále patrné, že kromě nově vznikajících technických a digitálních kompetencí bude u všech pracovníků veřejných

služeb nabývat na významu i potřeba větších kognitivních, sociálních a emocionálních dovedností, jakými jsou schopnost učit se, přizpůsobovat se a zvládat nejednoznačné situace.

### Úspěšná transformace veřejné správy bude záviset i na kvalitních vedoucích zaměstnancích

Vybudování takových kapacit si však vyžádá nemalé investice, a to nejen do materiálního vybavení veřejné správy, ale především do samotných zaměstnanců. Aby veřejný sektor přilákal nové zaměstnance a zároveň si udržel a motivoval ty stávající k setrvání v jeho řadách, bude muset oběma skupinám nabídnout smysluplné a zajímavé pracovní pozice, systém celoživotního vzdělávání a v neposlední řadě i odpovídající finanční ohodnocení. Práce z domova pak již nemá být do budoucna nabízena jako benefit, ale jako jedna ze standardních forem výkonu práce.

Realizace úspěšné transformace veřejné správy bude v neposlední řadě záviset i na zajištění kvalitních vedoucích zaměstnanců. Budou to právě oni, kdo bude stát v čele všech transformačních procesů zaměřených dovnitř veřejné správy a paralelně budou také řešit rostoucí požadavky moderní společnosti. Na důležitosti nabude operativní řízení, používání nových technologií a s tím spojené rozhodování založené na datech. Vedoucí zaměstnanci budou muset s rostoucí inkluzivitou veřejné správy rovněž zvládat řízení stále rozmanitějších pracovních kolektivů, jejichž členové budou nadto častěji využívat možností flexibilního rozložení výkonu práce do doby a místa, které jim budou nejlépe vyhovovat. K přilákání a získání většího množství talentovaných kandidátů se správnými dovednostmi a znalostmi je třeba přizpůsobit i nábor, který musí být proaktivní, co nejvíce inkluzivní a měl by směřovat adresně do oblastí, kde se potenciální kandidáti aktuálně nacházejí.

Lze tedy shrnout, že řízení lidských zdrojů a zaměstnání ve veřejné správě by se podle OECD mělo zaměřit na zajištění větší flexibility, důrazu na spokojenost a naplněnost zaměstnanců a v neposlední řadě také na promyšlení a přípravu na potenciální výzvy čekající veřejnou správu v budoucnosti. ■