



Photo by Marco Stahl
Kearney, Chicago

Talent management ve státní správě

10/2025

Dle odhadů Kearney může Česká státní správa do 5 let přijít o 30 000 zkušených úředníků. V současnosti pracuje ve státní správě 75 tis. úředníků, jedná se tedy o 40 % aktuální pracovní síly. S jejich odchodem ztrácíme i klíčové know-how a porozumění agendě.

Za odchodovostí stojí dle analýzy Kearney především stárnoucí kolektiv, nízká atraktivita státní správy pro mladé a slabý kariérní růst:

- Průměrný věk úředníků je 47 let¹ (oproti např. 42 letům v Singapuru), každý 8. je starší 60 let
- 7 % úředníků je mladší 30 let (soukromý sektor v ČR: 14 %), čtvrtina odchází před 32. rokem
- Platy úředníků dosahují 85 % průměrné mzdy v ČR² (vs. 117 % v Estonsku)
- Nízká transparentnost kariérního růstu – jen 22 % úředníků věří v dosažitelnost postupu, polovina nevidí vazbu mezi výkonem a odměnou³

Klíčová doporučení, zaměřující se na rozvoj talentů ve státní správě, vycházejí nejen ze zkušeností v ČR, ale i z analýzy ověřených strategií lídrů jako Estonsko, UK či Singapur:

- Vytvořit jednotnou HR strategii pro státní správu
- Zavést traineeship program pro mladé
 - ročně obsadit 500+ míst novými absolventy, nabídnout rotační zkušenosti
- Vytvořit rotační program pro seniorní experty
- Vybudovat jednotnou vzdělávací platformu s mikrocertifikáty
- Zavést program pro talentované úředníky a leadership programy pro vedoucí pracovníky
- Zvýšit atraktivitu v ICT & strategických profesích

¹ Tabulkové platy a neflexibilní pracovní doba. Mladí lidé se do státní správy nehrnou - Česká justice

² Struktura mezd zaměstnanců | Statistika

³ Podle průzkumu Pohled úředníka MV 2024



Současný stav talent managementu ve státní správě ČR

Efektivní práce s talenty ve státní správě a jejich rozvoj je zásadní nejen pro kvalitu veřejných služeb, ale i jako prevence korupce. Podle studie OECD hodnotící stav státní správy v Česku (2023)⁴ je důležitý nejen výběr a nábor kompetentních pracovníků, ale i jejich systematický rozvoj a dlouhodobé udržení ve službě.

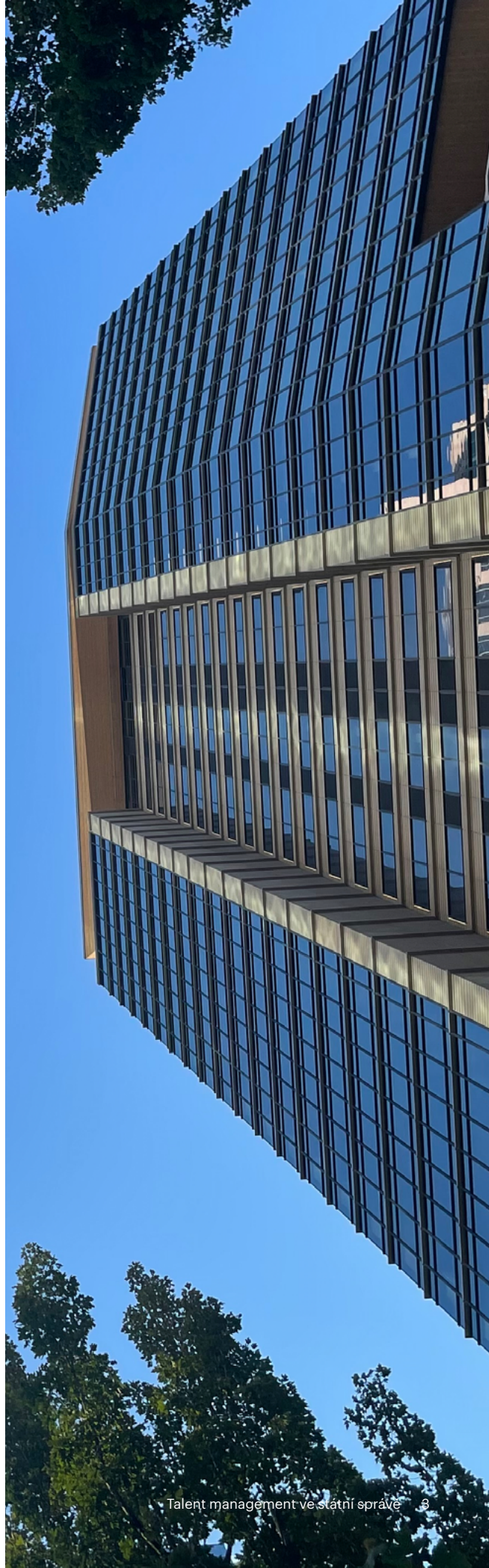
Zároveň vidíme, že Index vnímání korupce, hodnotící důvěru občanů ve státní instituce, se v Česku dlouhodobě drží pod průměrem EU (56 bodů oproti EU průměru 64, na škále 0-100).⁵ Naopak země, které se systematicky zaměřují na budování efektivní státní správy a rozvoj talentů, mají tento index jeden z nejvyšších (Dánsko 90, Finsko 88).

Rozvoj klíčových kompetencí ve státní správě na základě promyšleného rámce je také klíčovým předpokladem pro úspěšnou realizaci národních strategií jako Klienty orientovaná veřejná správa (KOVES) a Digitální Česko.

V rámci této studie analyzujeme stávající situaci a navrhujeme doporučení pro další kroky na základě srovnání nejlepší praxe v zahraničí. Zaměřujeme se na státní zaměstnance, kteří podléhají služebnímu zákonu a působí primárně na ministerstvech a dalších ústředních orgánech, či v neústřední státní správě jako například na regionálních finančních úřadech.

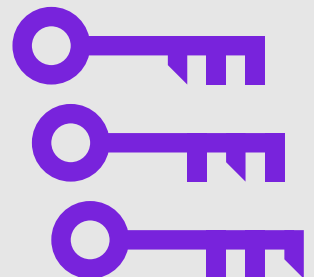
⁴ Přehled o stavu veřejné správy: Česká Republika

⁵ Corruption Perceptions Index 2024 - Transparency.org



Klíčová fakta:

- **Průměrný věk úředníka je 47 let⁶**, přitom v Singapuru je to 42 let. Každý osmý úředník je starší 60 let⁷. Tento trend znamená riziko rychlého stárnutí pracovních týmů a budoucí nedostatek odborníků.
- **Zaměstnanci do 30 let tvoří jen 7 % státní správy⁷**, oproti 14 % v soukromém sektoru. Mladí lidé často odcházejí do dvou let, čtvrtina ještě před 32. rokem života.
- **Kvůli odchodům je dle odhadu Kearney třeba každoročně přijmout zhruba 4 400 nových úředníků** (historicky ročně odcházelo 6-8 tis úředníků ročně⁷), nebo razantně zvýšit efektivitu práce, zejména prostřednictvím digitalizace.
- **Ženy tvoří 75 % zaměstnanců státní správy, ale pouze 28 % vedoucích⁸**. Ve srovnání s dalšími zeměmi OECD se jedná o jeden z nejnižších podílů.
- **Platy úředníků dosahují v průměru 85 % průměrné mzdy v ČR⁹**, v porovnání s 117 % v Estonsku¹⁰. ICT specialisté berou ve státní správě v průměru o 42 000 Kč méně než v soukromém sektoru¹¹. Např. NÚKIB měl v roce 2023 odchodovou fluktuaci 22 %.
- **16 % úředníků zvažuje odchod do roka**, nejčastěji kvůli platům či omezeným možnostem kariérního růstu¹².
- **Jen 22 % zaměstnanců věří v dosažitelnost kariérního postupu**, polovina nevidí vazbu mezi výkonem a odměnou – odměňování je navázáno spíše na délku služby.¹³



⁶ Tabulkové platy a neflexibilní pracovní doba. Mladí lidé se do státní správy nehrnou - Česká justice

⁷ Č.j. MPSV 2024-47606 Věková struktura státních zaměstnanců | MPSV

⁸ Gender Equality in the Czech Republic | OECD

⁹ Struktura mezd zaměstnanců | Statistika

¹⁰ RIA head, judges, PM earn highest civil servant salaries in 2023 | News | ERR

¹¹ Jenda – Klientská zóna MPSV

¹² NÚKIB trápí velké množství odchodů málo placených zaměstnanců. Situaci zachraňují srdcaři - Lupa.cz

¹³ Průzkum Pohled úředníka/ce - Státní služba

Hlavní výzvy v řízení talentů ve státní správě

1. Stárnutí a odchod zkušených pracovníků

Starší zaměstnanci představují klíčové nositele know-how, zejména v komplexních agendách. Odchody do důchodu tvoří pětinu veškerých odchodů ze služby. Při 7% roční odchodovosti¹⁴ může během 5 let odejít až 30 000 úředníků. S nimi odejdou i jejich zkušenosti, osobní kontakty, orientace ve složitých procesech a schopnost mentorovat mladší kolegy.

2. Nízká atraktivita pro mladé talenty

Státní správa je mladými vnímána jako málo dynamické, pomalé a neatraktivní prostředí. Mladí zaměstnanci často odcházejí do 2 let; čtvrtina ještě před dovršením 32 let¹⁵. Jako hlavní důvody uvádějí stagnaci kariéry, nedostatečnou nabídku prakticky zaměřeného vzdělávání, slabé mentoringové systémy a pocit nízkého dopadu své práce.¹⁶ Nábor nových lidí musí dohnat přirozenou odchodovost, zároveň je potřeba zvýšit konkurenceschopnost státu oproti soukromým zaměstnavatelům.

3. Nerovné zastoupení žen ve vedoucích pozicích

Ačkoli ženy tvoří drtivou většinu zaměstnanců státní správy, dosahují pouze 28%¹⁷ podílu ve vedoucích funkcích (v soukromém sektoru je to 42% podíl). To je jedno z nejnižších čísel v zemích OECD. Nízké zastoupení ovlivňuje atmosféru organizace i její inovační kapacitu. Chybí cílené programy a mentoring, které by napomohly ženám ve vedení.

4. Klesající konkurenceschopnost platů

Státní správa není schopna platově konkurovat privátní sféře. Aktuálně je to nejvíce viditelné u pozic v ICT nebo u specialistů. Průměrné platy činí 85 % průměrné mzdy v ČR¹⁸, pro srovnání v Estonsku je to 117 %, ve Francii 106 %. ICT specialisté mají až o 42 000 Kč méně než jejich kolegové

v korporacích¹⁹. Proto až 16 % zaměstnanců zvažuje odchod do roka²⁰, často právě kvůli nízkým mzdám, nenaplněným očekáváním ohledně odměn a možností kariérního růstu.¹⁶ Zvyšuje se riziko nedostatku odborníků ve strategických oblastech digitalizace a analytických útvarech, což přímo ohrožuje efektivitu státu.

5. Nízká transparentnost kariérního růstu

Jen 22 % zaměstnanců státní správy věří, že mohou postoupit na základě výkonu¹⁶. Polovina nevidí vazbu mezi výkonem a odměnou, protože systém odměňování zůstává paralelní k hodnocení výkonu, odměny jsou primárně navázány na dobu služby. Zlepšení by přineslo využití kariérních map, mentorství, pravidelné hodnocení rozvojových potřeb a možnost průběžné změny pracovního zaměření (např. rotace na jiné oddělení).

6. Roztříštěné vzdělávání bez návaznosti na kariéru

Vzdělávání probíhá sice rozmanitě, ale bez jednotných standardů a centrální platformy. Chybí propojení vzdělávacích aktivit s kariérními postupy i odměnami. Chybí sdílený rozvojový plán, možnost získávání mikrocertifikátů nebo zapojení do mezinárodních vzdělávacích programů. Instituce nevyužívají vzdělávání jako prostředek strategického budování kapacit.

7. Absence jednotné HR strategie

Státní správa má pouze dílčí dokumenty strategického zaměření (KOVES, Digitální Česko), ale chybí ucelený strategický rámec na úrovni celé státní správy pro řízení talentů, rozvoj klíčových kompetencí, systematické plánování a profesní růst.

¹⁴ Podle MPSV za období 2016–2022 odešlo z funkce 47 tis. úředníků, tedy v průměru téměř 7 tis. ročně, v roce 2022 odešlo téměř 5 tis., tedy 7 %

¹⁵ Č.j. MPSV 2024-47606 Věková struktura státních zaměstnanců | MPSV

¹⁶ Průzkum Pohled úředníka/ce - Státní služba

¹⁷ Gender Equality in the Czech Republic | OECD

¹⁸ Struktura mezd zaměstnanců | Statistika

¹⁹ ICT odborníci a jejich mzdy | Statistika

²⁰ Podle průzkumu Pohled úředníka 2024

Nejlepší praxe a mezinárodní inspirace

V rámci naší analýzy jsme zmapovali programy v zahraničí, které zemím pomáhají zvyšovat atraktivitu státní správy pro mladé, umožňují rychlý růst talentům a přitahují špičkové odborníky.

Klíčovým krokem pro systémovou změnu je vytvoření moderní, jednotné HR strategie státní správy, která jasně definuje:

1. Jaké kompetence bude veřejná správa v budoucnu potřebovat
2. V jaké kapacitě a struktuře
3. Plán, jak tyto kompetence vybudovat – jak externě (nábor nových zaměstnanců), tak interně (systematickým rozvojem stávajících pracovníků)

Na základě metodiky Kearney a naší analýzy nejlepší praxe v procesu řízení lidských zdrojů a rozvoji talentů ve státní správě představujeme přehled doporučení pro jednotlivé části HR procesu: nábor, rozvoj dovedností, a výkonové řízení.

Obrázek 1

Nejlepší praxe pro řízení talentu ve státní správě

1 Nábor: Centrální, rychlý a vstřícný

- **Jednotný a přehledný portál:** Výběrová řízení probíhají na jednotném a srozumitelném portálu, který přehledně nabízí všechny otevřené pozice ve veřejné správě, pozice se aktivně inzerují i na dalších portálech.
- **Udržení dobrých kandidátů v systému:** Uchazeč vyplní své údaje pouze jednou a následně je může využít pro více přihlášek. Úřady mezi sebou sdílejí atraktivní kandidáty díky centralizované platformě.
- **Rotační programy:** Stát nabízí atraktivní rotační programy nejen pro absolventy, ale i pro zkušené odborníky zvenčí.
- **Trainee programy:** Stát umožňuje vstup prostřednictvím trainee programů jako alternativy k univerzitě.
- **Motivační balíček pro klíčové pozice:** Na dlouhodobě neobsazené posty je rychlejší nábor, vyšší plat a vstupní bonus
- **Silná značka zaměstnavatele:** Občané jsou dobře informovaní o kariérních možnostech ve veřejné správě a vnímají ji jako atraktivního zaměstnavatele.



2 Koordinátor digitální transformace

- **Vzdělávání vede k růstu:** Vzdělání je navázáno na očekávané, jasně nadefinované kompetence pro jednotlivé pozice, a vede k profesnímu růstu.
- **Flexibilní modulární vzdělávání:** Vzdělávání probíhá na jednotné digitální platformě, která kombinuje povinné společné moduly s personalizovaným výběrem kurzů dle role, ambic a dovedností zaměstnance.
- **Mentoring:** Zaměstnanec má mentora, který ho podporuje v profesním růstu a integraci, dále je podporován coaching.
- **Rozvoj vedoucích pracovníků:** Vedoucí jsou rozvíjeni v dovednostech jako strategické řízení či práce se změnou.



3 Technologický provozovatel

- **Jasně nastavená očekávání a konstruktivní zpětná vazba:** Každá pracovní pozice má jasně definovaný kompetenční profil. Zaměstnanci pravidelně dostávají strukturovanou zpětnou vazbu.
- **Spravedlivé a motivující odměňování:** Odměňování a kariérní postup jsou transparentně navázány na výkon. Veškerý talent management probíhá v jednotném systému, který je celostátně monitorován.
- **Rychlý kariérní postup pro talenty:** Stát podporuje rychlé kariérní dráhy pro talentované zaměstnance („fast tracky“).
- **Aktivní podpora mobility mezi rezorty:** Vnitřní mobilita (dočasná i trvalá) je systematicky podporována a usnadňována.



Nábory by měly být centrální, přehledné a uživatelsky vstřícné. Stačí jediný portál, na kterém uchazeč vyplní jednou údaje a stát je může využívat napříč úřady. To výrazně zjednodušuje hledání i získávání talentů, umožňuje sdílení kvalitních kandidátů a urychluje nábor. Vytvoření rotačních a trainee programů motivuje mladé i zkušenější experty zvenčí. Stát tak získává větší diverzitu pracovníků i rychlý přístup k novým dovednostem.

Rozvoj dovedností by měl být založený na kombinaci společného rámce dle cílových kompetencí a personalizace. Zásadní je, aby vzdělávání nebylo samoúčelné: musí přímo navazovat na požadavky dané pozice i individuální ambice. Flexibilní digitální platformy mohou integrovat povinné základy i individuální rozvoj zaměstnance. Důležitou roli v budování nových kompetencí hraje mentoring a efektivní manažerské vedení. Cílem je průběžné rozvíjení schopností zaměstnanců v souladu s jasně nastavenými požadavky na kompetence. Možnost získat certifikáty motivuje zaměstnance dále růst.

Výkonové řízení by mělo být transparentní, flexibilní a založené na skutečných výkonech. Zaměstnanci by měli získat pravidelnou, objektivní zpětnou vazbu na základě jasně nastavené kariérní cesty a požadovaných kompetencí pro danou pozici. Postup lze v případě mimořádného výkonu či výsledků i urychlit („fast track“). Ocenění a kariérní postupy by měly reflektovat přínos a snahu, což zásadně zvyšuje motivaci i loajalitu pracovníků.

Celkově je klíčové, aby moderní HR strategie propojila nábor, rozvoj i řízení výkonu do jednotného a systematického rámce. Jen tak se podaří vytvořit prostředí, které dokáže dlouhodobě přitahovat a motivovat talenty. Na tuto vizi již navazují konkrétní české kroky, které ukazují, že změna správným směrem je možná.

Je klíčové,
aby moderní
HR strategie
propojila nábor
zaměstnanců,
rozvoj i řízení
výkonu do
jednotného a
systematického
rámce.

České kroky správným směrem: úspěšné příklady modernizace

Český veřejný sektor již prosazuje řadu opatření, jejichž směr odpovídá zahraničním nejlepším praktikám:

Strategie KOVES (Klientsky orientovaná státní správa) směřuje k modernizaci vzdělávání – do roku 2030 plánuje centrální vzdělávání v průřezových oblastech a vznik jednotné e-learningové platformy s evidencí absolvovaných kurzů. Zároveň prosazuje průběžné vzdělávání vedoucích pracovníků a vazbu studia na služební hodnocení a obsazovanou pozici.

Program **Digitální Česko** posiluje digitální dovednosti všech úředníků, včetně speciálních e-kurzů, školení v kyberbezpečnosti a rozvíjí spolupráci s vysokými školami (kurzy na míru, mikrocertifikáty).

Novelizace služebního zákona přinesla vstřícnější a pružnější nábor: Výběrová řízení jsou otevřená externím kandidátům hned od začátku, ne až po neúspěšném interním kole. Nově lze zaměstnat i odborníky s maturitou a uznávají se automaticky tituly získané v EU a UK. Tyto změny jsou klíčové zejména pro vedoucí a specializované profese (např. IT), u kterých stát potřebuje přitáhnout nové talenty z trhu.

Státní pokladna Centrum sdílených služeb se snaží aktivně přilákat mladé talenty a nabízí trainee programy, stáže a brigády pro absolventy.

Tyto iniciativy ukazují, že česká státní správa zjednodušuje nábor, podporuje rozvoj digitálních dovedností a propojuje praxi s reálnými potřebami trhu. K dalšímu úspěšnému rozvoji bude nezbytné, aby trendy a pilotní projekty přešly v systematická řešení pro celou státní správu a byly implementovány napříč resorty.



Co funguje v zahraničí

Níže uvádíme přehled konkrétních programů, které najdeme v zahraničí a kterými se může česká státní správa inspirovat.

Tabulka 1

Země	Program	Efekt na státní správu
Velká Británie	— Civil Service Fast Stream: dvouletý rotační trainee program, nabízí 17 oblastí zaměření; má připravit budoucí lídry státní správy skrze vzdělávání a mentoring. Jedna rotace trvá obvykle 6–12 měsíců, po 2–5 letech by měli účastníci přejít do vedoucích funkcí; platová progresa je rychlejší než obvykle²¹ — Beyond Boundaries: 12 měsíční rotační program pro středně seniorní úředníky, zahrnující mentoring — Senior Leader Scheme a Future Leaders Scheme: 16 měsíční program pro potenciální lídry se silným důrazem na rozvoj leadershipu prostřednictvím kurzů, webinářů a koučinku — Directors Leadership Programme: 12 měsíční program pro top manažery, který kombinuje systémové myšlení, terénní návštěvy a individuální koučink webinářů a koučink²²	— Rychlý rozvoj mladých lídrů — Budování meziresortního know-how díky kariérním rotacím — Intenzivní rozvoj top talentů
Estonsko	— Newton program: roční intenzivní leadership kurz pro střední manažery ministerstev; cílem je, aby se absolventi přihlásili na vyšší pozici²³ — Innovation Boot Camp: krátké společné workshopy Estonska a Finska, kdy zhruba 20 lídrů státní správy posiluje inovační a přeshraniční dovednosti pro budoucí spolupráci²⁴	— Systematický rozvoj vedoucích na úrovni středního managementu — Zahraniční spolupráce a sdílení know-how — Budování digitálních kompetencí
Nizozemsko	— Rijkstraineeprogramma: dvouletý rotační program pro čerstvé magistry, nabízející práci v 3–4 různých institucích, kouče a společné vzdělávání, včetně návštěv Evropských institucí²⁵	— Intenzivní vzdělávání nováčků, budování meziresortního know-how — Sdílení zkušeností z evropských institucí
Finsko	— Tulevaisuuden johtajat: program pro vedoucí ve státní správě, který je zacílený na posílení dovedností zkušených úředníků²⁶ — Valtori Akatemia: IT trainee program pro čerstvé absolventy v délce 6–8 měsíců, jedná se o placenou praxi ve vládním ICT centru²⁷	— Rozvoj zkušených vedoucích právníků — Zvýšení atraktivity pozic ve státní správě pro IT absolventy
Kanada	— Recruitment of Policy Leaders: program pro elitní absolventy a odborníky do federálních analytických rolí²⁸ — Advanced Policy Analyst Program: 3letý program rotací centrálními úřady pro absolventy²⁹ — Executive Leadership Development Program: vzdělávací program pro nominované federální manažery³⁰	— Získání top talentů pro práci ve státní správě — Budování meziresortního know-how — Systematický rozvoj vedoucích
Singapur	— Administrative Service a Public Service Leadership Programme: dvě dráhy vytvářejí strukturované rotace mezi resorty a sektory³¹ — Mid-Career Leaders Track: rotační program pro seniory ze soukromého sektoru, umožňuje expertům přestup do státní služby a přenos know-how	— Získání top expertů pro práci ve státní správě — Budování meziresortního know-how — Cílený rozvoj vedoucích pracovníků

²¹ Fast Stream | Civil Service Careers
²² Civil Service Accelerated Development Schemes - GOV.UK
²³ Newton Program | Riigikantselei

Návrhy konkrétních opatření pro ČR

Na základě analýzy současného stavu v ČR, zkušeností z úspěšných reforem v zahraničí a osvědčených přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů, navrhujeme šest opatření, která mohou být implementována okamžitě nebo v krátkém časovém horizontu.

1. Jednotná HR strategie pro státní správu

Je potřeba vytvořit centrální rámec pro řízení talentů, plánování kompetencí a systematický profesní růst. Strategie by měla stanovit jasné cíle v náboru, rozvoji, vzdělávání a udržení zaměstnanců, být pravidelně aktualizována podle potřeb společnosti a technologií a komunikována napříč resorty. Podobné přístupy fungují například ve Velké Británii (Civil Service People Plan) nebo v Kanadě (Digital Talent Strategy).

Velká Británie například vychází z pěti priorit: rozvoj kompetencí, spravedlivé odměňování, zaměstnanecká zkušenost, nábor a udržení talentů, a moderní HR služby.

Strategie Kanady je založena na dlouhodobé vizi přilákat, rozvíjet a udržet talenty v digitální a IT oblasti. Hlavními cíli jsou modernizace náboru a kariérní cesty, vytvoření systémů mikrocertifikátů pro digitální role, nastavení agilních interních procesů, a v neposlední řadě podpora inkluzivní kultury.

2. Traineeship program pro mladé

Navrhujeme zavést roční či dvouletý program pro absolventy vysokých škol, založený na rotacích po úřadech, intenzivním mentoringu a rychlém profesním růstu. Cílem je získat ročně alespoň 500 nových talentů. Program by měl být propagován na univerzitách a v médiích, nabízet stipendia a jasně definované kariérní plány.

Inspiraci lze čerpat z britského Civil Service Fast Stream Apprenticeship Programme³², dvouletého programu připravujícího budoucí lídry. Jedná se o rotační trainee program, který má 17 zaměření, a jehož cílem připravit úředníky pro vedoucí pozice ve státní správě skrze vzdělávání a mentoring.³³

3. Rotační program pro seniorní experty

Pro zkušené odborníky doporučujeme vytvořit víceletý rotační program pro seniorní experty, s rotací po ministerských resortech a zahraniční spoluprací s evropskými institucemi či jinou evropskou zemí, např. Estonskem nebo Dánskem, formou pravidelných návštěv. Kombinace rotací doporučujeme navázat na existující strategie jako například KOVES či Digitální Česko nebo na strategické projekty ve státní správě.

Cílem je rozvíjet úředníky s interdisciplinární odborností s přesahem a znalostí specifik různých resortů, kteří budou schopni navrhovat a implementovat mezioborové strategie a přilákat kandidáty a seniorní experty ze soukromého sektoru.

Příkladem zahraniční inspirace je Singapur, který spustil rotační program pro seniorní pracovníky ze soukromého sektoru Mid-Career Leaders Track. Ten umožňuje zkušeným expertům přestup do státní služby a přenos know-how. Kandidát vyplní jen jednu přihlášku a stát mu nabídne pozice a rotace podle jeho profilu.

²⁴ Achieving cross-border government innovation: Delivering and enabling impactful solutions (EN)

²⁵ The Government Trainee Programme | Traineeships | Dutch government - Working for the Netherlands

²⁶ Future Leaders 2025 programme: Develop towards the leadership of your dreams - South Savo Chamber of Commerce

²⁷ Valtori Academy Programme | Valtori

²⁸ Recruitment of Policy Leaders

²⁹ Advanced Policy Analyst Program - Canada.ca

³⁰ The Executive Leadership Development Programs (ELDP) - Canada.ca

³¹ Public Service Leadership Careers

³² About the Civil Service Fast Track Apprenticeship Programme – Civil Service Fast Track

³³ Fast Stream | Civil Service Careers

4. Jednotná vzdělávací platforma s certifikáty

Klíčovým krokem je vybudování centrální on-line vzdělávací platformy, která bude provázána s kariérním růstem a odměňováním. Úředníci by zde mohli získávat mikrocertifikáty, evidovat své odborné dovednosti a účastnit se vzdělávacích programů vytvořených na základě partnerství s univerzitami, profesními svazy, či zahraničními institucemi.

Velká Británie má Government Campus – digitální platformu, která poskytuje kurzy a certifikace pro všechny státní zaměstnance. Zároveň má tamní státní správa vypracovaný jasný rámec, popisující různé pracovní pozice z hlediska náplně práce a potřebných dovedností, které jsou pak aktivně rozvíjeny, aby se maximálně podpořil kariérní růst pracovníka.

5. Program pro talentované úředníky a programy pro vedoucí pracovníky

Doporučujeme zavést program pro talentované úředníky, kteří dostanou možnost se intenzivněji vzdělávat a rychleji získávat nové dovednosti. Je klíčové, aby kariérní růst byl navázán na výkon úředníka a jeho přínos pro úřad. Doporučujeme zavést pravidelné individuální hodnocení, mentoring a možnost změnit pracovní zaměření v průběhu kariéry.

Pro rozvoj talentů pro vedoucí pozice na úrovni středního a vyššího managementu lze využít intenzivní roční leadership programy, kombinující vzdělávání, mentoring a coaching.

Takové programy využívá státní správa například ve Velké Británii nebo v Estonsku. UK využívá Civil Service Fast Stream, program pro talenty s rychlejším kariérním růstem. Estonsko vytvořilo Newton program – roční intenzivní leadership kurz.

6. Zvýšení atraktivity pro ICT & strategické profese

Aby stát dokázal přilákat špičkové odborníky, je nutné zvýšit platovou konkurenceschopnost v IT, analytických a dalších strategických oblastech, například formou osobního ohodnocení. Zároveň doporučujeme rozšířit možnosti zapojení expertů ze soukromého sektoru formou stáží, projektové spolupráce či mentoringu.

Finsko provozuje IT trainee program Valtori Akademia³⁴, který absolventům nabízí 6–8 měsíců placené praxe ve vládním ICT centru. V Estonsku se aktivně zapojují IT odborníci ze soukromého sektoru do krátkodobých projektů a poradních rolí, nebo působí v roli poradců.

**Doporučujeme
rozšířit možnosti
zapojení expertů
ze soukromého
sektoru formou
stáží, projektové
spolupráce nebo
mentoringu.**

³⁴ Valtori Academy Programme | Valtori

Závěr

Analýza ukazuje, že česká státní správa čelí zásadním demografickým i systémovým výzvám v oblasti řízení talentů: stárnutí zaměstnanců, nízká atraktivita pro mladé, zpoždění v projektech digitalizace a roztříštěná HR strategie omezují flexibilitu a efektivitu výkonu státní správy.

Vidíme však první pozitivní posuny: například novela služebního zákona, strategie KOVES, iniciativa Digitální Česko dokazují, že změna je možná a reálná.

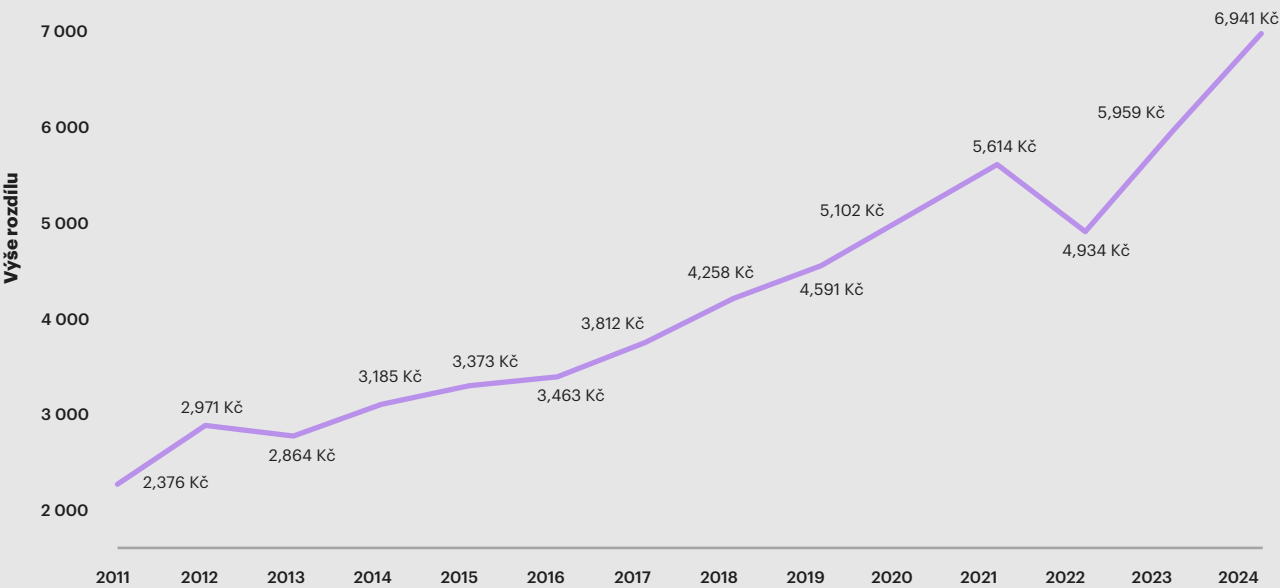
Zahraniční zkušenosti zároveň potvrzují, že cesta k moderní, férové, digitálně zdatné a společensky respektované státní službě vede přes promyšlenou strategii náboru a udržení talentů, pružné modely vzdělávání navázané na potřeby praxe, transparentní a motivační kariérní systém, a sdílení know-how a kontinuální adaptaci na nové výzvy.

Budoucnost státní správy bude určovat schopnost získat, rozvíjet a udržet ty nejlepší. Každý krok směrem ke srozumitelnějšímu, otevřenějšímu a kompetenčně orientovanému systému je investicí do kvality služeb i úspěchu celého státu.

Systematická a moderní HR strategie je nezbytným předpokladem pro to, aby státní správa dokázala dlouhodobě konkurovat soukromému sektoru. Kombinace centrálního a transparentního náboru, cíleného rozvoje dovedností a spravedlivého výkonového řízení umožní vybudovat atraktivní a profesionální prostředí, které podporuje růst jednotlivců i celé instituce. Pokud jsou tato opatření realizována komplexně a důsledně, státní správa se stane nejen efektivnějším zaměstnavatelem, ale i silnějším partnerem pro občany a společnost jako celek.

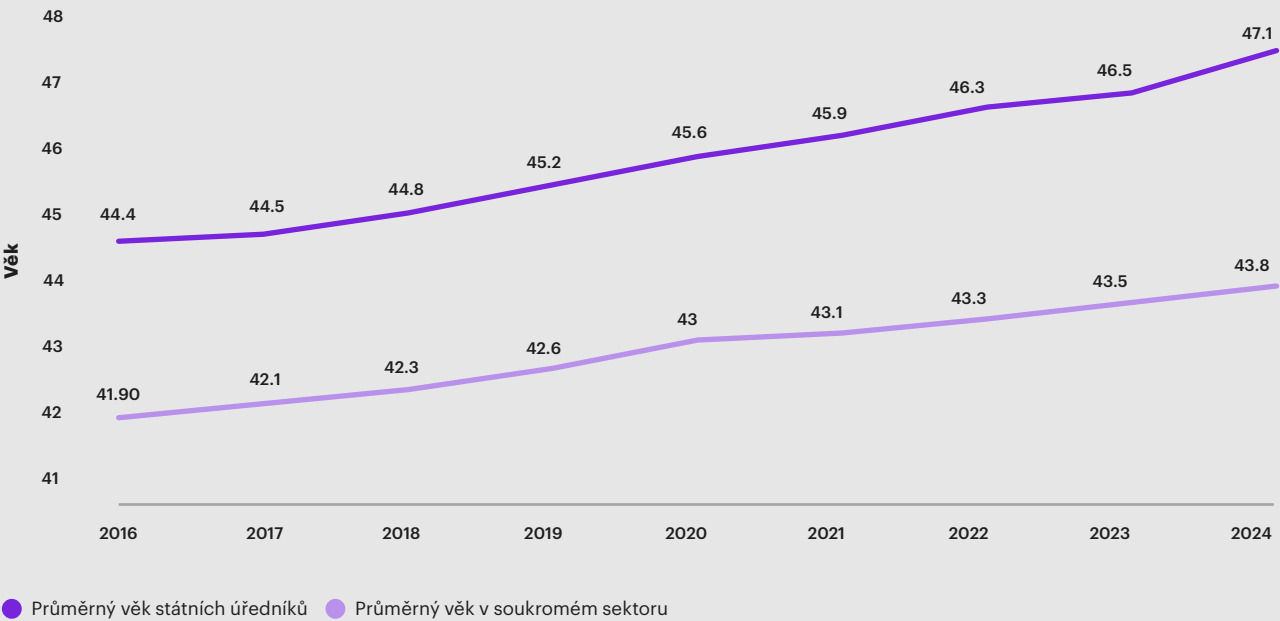
Doplňující grafy

Graf 1
Vývoj mezi průměrnou mzdou v ČR a průměrným platem úředníka



Zdroj: ČSÚ

Graf 2
Porovnání stárnutí zaměstnanců ve státní správě a v soukromém sektoru



● Průměrný věk státních úředníků ● Průměrný věk v soukromém sektoru

Zdroj: ČSÚ

Autoři



Martin Kuča

Managing Partner, Praha
martin.kuca@kearney.com



Petra Havlíková

Manager, Praha
petra.havlinova@kearney.com



Tereza Markalousová

Konzultant, Praha
tereza.markalousova@kearney.com

Společnost Kearney je od roku 1926 přední poradenskou firmou v oblasti managementu a důvěryhodným partnerem tří čtvrtin společností z žebříčku Fortune Global 500 i vlád po celém světě.

S působností ve více než 40 zemích tvoří naši lidé to, čím jsme. Pracujeme s důrazem na dopad – řešíme nejnáročnější výzvy originálním myšlením a závazkem společně prosazovat pozitivní změny. Stojíme po vašem boku a přinášíme hodnotu, výsledky a skutečný dopad.

kearney.com