

## **Přepis rozhovoru s respondentem: Lucie Vymazalová, bývalá ředitelka kabinetu ministra práce a sociálních věcí Mariana Jurečky (leden 2022 – prosinec 2025)**

(datum rozhovoru: 19. 11. 2025)

Přepis je součástí obsáhlé série rozhovorů Aspen Institute Central Europe o státní správě v rámci projektu Efektivní řízení státu.

Projekt je realizován s podporou Aliance pro moderní stát, z.s., a za spolupráce s organizacemi: Lobbio, z.s., Stát ve formě, České priority z.ú., Česko.Digital z.ú.

Na přepis se vztahují veškerá autorská práva a Aspen Institute Central Europe o.p.s. si vyhrazuje veškerá práva na jeho šíření a distribuci. Na přepisy, jako na samotnou analýzu, je možné se odkazovat a použít citace za předpokladu řádného označení zdroje.

### **Rozhovory jsou strukturovány následujícím způsobem:**

- V úvodní části se rozhovory zabývají spíše „lifestyle“ otázkami, určenými pro propagaci projektu i pro laickou veřejnost. Rozhovor byl v této části snímán kamerovým záznamem, jehož vybrané pasáže budou dostupné na sociálních sítích.
- Následně rozhovor přechází do analytické části, která má výrazně odbornější charakter. Rozhovor byl zaznamenáván pouze na diktafon za účelem zachycení mluveného slova pro přepis.

Text rozhovoru prošel jazykovou a stylistickou úpravou.

---

### **Úvodní shrnutí:**

Rozhovor s Lucií Vymazalovou otevírá detailní pohled do fungování kabinetu ministra práce a sociálních věcí a do každodenní reality řízení rozsáhlého úřadu. Vymazalová popisuje svou roli jako klíčový spojovací článek mezi politickým vedením a úřednickým aparátem, když říká, že je „převodníkem mezi úředníky a politickou sférou“. Rozhovor se

věnuje tomu, jak se buduje důvěra mezi ministrem a jeho nejbližším týmem, jak funguje komunikace s odbornými sekce a jak se politické zadání proměňuje v konkrétní legislativní a úřední práci. V analytické části přibližuje mechanismy řízení kabinetu, práci poradců, řešení konfliktů mezi vrchními řediteli i způsoby, jakými se nastavují priority v prostředí s vysokou mírou operativity. Závěrem reflektuje náročnost role, význam manažerských dovedností a zkušeností a nabízí vhled do toho, co považuje za klíčové pro efektivní fungování moderní státní správy.

## **Lifestyle část:**

**Redakce:** *Mohla byste popsat, co je vlastně náplň práce ředitelky kabinetu? Co všechno tato funkce obnáší a jaké jsou Vaše konkrétní úkoly?*

**Respondent:** Já bych řekla, že v první řadě řada lidí vůbec netuší, že taková pozice ve státní správě existuje. A z toho se odvíjí to, že netuší, co je náplň práce. A ta náplň práce je definovaná nějakým organizačním řádem na úřadu, ale není to asi úplně vypovídající. V podstatě, když bych to řekla velmi stručně, je to o zajištění hladkého chodu ministerstva ve spolupráci vrchních ředitelů a ministra. A já vždy říkám, že jsem takový převodník mezi úředníky a politickou sférou.

**Redakce:** *Mohla byste popsat – a vím, že je to taková častá otázka, až klišé – jak vypadá Váš obvyklý pracovní den? Čím začínáte a čím končíte?*

**Respondent:** Nemám dny vyloženě strukturované. Jsou tam nějaké pravidelné aktivity. Je tam v pondělí porada kabinetu, kdy se scházíme – to nejbližší okolí pana ministra včetně tiskového oddělení – a říkáme si, jaká je agenda na následující týden až čtrnáct dní a potom je to porada vedení, která je ve čtvrtek. Takže toto jsou dvě pevné události v kalendáři a jinak je to o tom, co běží aktuálně. Takže běžný den je takový, že kolem 9:30 chodím do kanceláře. Většinou se podívám na sekretariát, co je potřeba rychle vyřídit, podepsat a posunout někam dál. A pak je to opravdu ona operativa. Já mám neustále otevřené dveře, takže kdokoliv potřebuje něco řešit, tak ví, že mě tady najde a může přijít. Když je zavřeno, tak to znamená, že tady někdo sedí a něco aktuálně řeší.

**Redakce:** *Co máte na své práci nejraději? Co Vás na ní nejvíce naplňuje a co Vás na tom všem vlastně nejvíce baví?*

Já jsem v původním zaměstnání, protože já ve státní správě pracuji poprvé, pracovala na brněnských veletrzích a organizovala jsem výstavy, takže organizační práce, shon řešení nějakých problémů je mi blízké, protože je to dynamické. Takže toto je asi to, co mě na té práci nejvíce baví, na druhou stranu je to asi to nejnáročnější, co tady je.

**Redakce:** *A co Vás naopak nebaví nebo co na své práci nemáte ráda? Je něco, do čeho se musíte, řekněme, vyloženě nutit nebo co Vám bere energii?*

**Respondent:** To se asi nedá úplně říci, že s nevolí, ale já vždy říkám, že pokud jsou nějaké kompetenční spory mezi vrchními řediteli, tak by si je v první řadě měli vyřešit oni sami mezi sebou. Pokud z nějakého důvodu nedokážou nebo to nejde, tak pak jsem tady já jako takový ten poslední před panem ministrem. Někdy je to zatěžující v tom smyslu, že je to o osobních problémech, kdy věcnost není až taková překážka, jako spíše nějaké nenaladění mezi těmi dvěma lidmi. Takže já s oblibou říkám, že tady řeším interpersonální vztahy. Někdy mám pocit, že bych to opravdu dělat nechtěla.

**Redakce:** *Jaké klíčové vlastnosti by podle Vás měla mít dobrá ředitelka kabinetu? Bez kterých schopností či rysů povahy byste se ve své funkci neobešla?*

**Respondent:** Bez jakých vlastností bych se neobešla? Je to asi trpělivost. Je to určitá míra důvěryhodnosti a toho, že většinou je soulad mezi tím, co říkám, a tím, jak jedním. Takže jsem pro lidi, myslím si, transparentní. To jsou asi dvě nejdůležitější věci.

**Redakce:** *Zmínila jste, že nepocházíte ze státní správy, ale přišla jste „zvenčí“. Co nejtěžšího jste se musela naučit, abyste mohla tuto funkci zastávat? Jaké pro Vás byly ty hlavní lekce po nástupu do úřadu?*

**Respondent:** To, že tady je poměrně zachovaná určitá hierarchie, takže ta komunikace je hierarchická, na to jsem já zvyklá nebyla. Obrovské množství informací a to je dané tím, jak je agenda toho resortu široká. Jinak bych řekla, že ministerstvo je hodně podobné korporátu. Nevím, jestli už toto přirovnání někdo někdy provedl, ale já pocházím z firmy, která měla na

začátku, když jsem nastoupila, přes 500 zaměstnanců. Ke konci to bylo kolem 200 a přišlo mi to fungování velmi podobné.

**Redakce:** *Když se při výkonu své role dostanete, lidově řečeno, do úzkých nebo si nejste jistá, kudy kam – s kým takové věci řešíte? Kdo je pro Vás tím člověkem, který Vám v takových situacích poradí, jak ve Vaší pozici postupovat?*

**Respondent:** Já bych to možná rozdělila na dvě části, protože jednak jsou to specifické pracovní věci, že i po čtyřech letech člověk přijde na něco, co nikdy předtím neřešil. My tady máme úžasně kolegyně na sekretariátu, které už tady pracují opravdu dlouho a tam vím, že když potřebuji poradit, mám se na koho obrátit. Nebo když se řeší nějaká konkrétní věc, tak jdu vždy první tam, a v 99 % případů dostanu odpověď, takže to je super zázemí. A potom jsou to věci typu už spíš agendových, případně politických. A to teda upřímně musím říci, že to byl buď vedoucí oddělení strategických činností ministra, a nebo je to i sám ministr, protože ta komunikace je důležitá.

**Redakce:** *Litovala jste někdy toho, že jste na tuto pozici nastoupila?*

**Respondent:** Tady na tu otázku jsem se obzvlášť těšila. Ne, nelitovala. Je to obrovská, obrovská zkušenost.

**Redakce:** *Když se dostanete do nějaké krize nebo náročné situace, jakým způsobem k tomu pak přistupujete? Máte nějakou svou metodu, jak takové momenty zvládat?*

**Respondent:** Já musím říci, že se snažím si v těch situacích především zachovat chladnou hlavu a velmi racionálně je řešit. Já neutíkám z boje. Takže urputnost je asi něco, co vždy člověku pomůže takové situace přestát.

**Redakce:** *Když se na to podíváte takhle zpětně – jakou radu byste dala sama sobě v den nástupu do funkce, kdybyste tehdy měla ty zkušenosti, které jste za ty čtyři roky nasbírala?*

**Respondent:** Neudělala jsem jednu věc – nepřečetla jsem si organizační řád, protože je obsáhlý. A mně to v ten moment přišlo nezajímavé. Úřad je tam opravdu dokonale popsán, takže si myslím, že by mi to trošku zjednodušilo situaci, ale jinak tady není příliš prostor nad tím přemýšlet. Člověk se zde učí za pochodu.

## **Analytická část:**

**Redakce:** *Zajímalo by mě, jak probíhalo nastavení Vaší role a role pana ministra. Jak jste si definovali, co jsou jeho úkoly a co už spadá do Vaší agendy? Jak vlastně vypadal proces nastavování Vaší vzájemné spolupráce?*

**Respondent:** Asi to vyplynulo dost ze situace, a já bohužel nemám srovnání s jiným ministerstvem. Pokládám však našeho ministra za velmi samostatného, takže si myslím, že některé věci dělá on nad rámec, ale dělá je. Já jsem si tu roli vymezila zase jinak. Těžko se to popisuje, protože já si myslím, že naše role jsou dost odlišné na to, abychom se někde kompetenčně střetávali.

**Redakce:** *Jak důležité je, abyste spolu s panem ministrem fungovali i po lidské stránce? Jak zásadní roli hraje ve Vašem vztahu vzájemná důvěra?*

**Respondent:** Já si vůbec nedokážu představit fungovat s někým, u koho důvěra chybí nebo je velmi nízká. My jsme se znali již před mým nástupem, protože jsem dělala zemědělské výstavy a on byl v té době ministrem zemědělství. Takže jsme se potkávali na různých akcích, znali jsme se. Myslím si, že ten úzký kontakt je velmi důležitý, protože to pomáhá hodně i lidem uvnitř úřadu. Přenos informací je daleko rychlejší a jednodušší obousměrně. Takže za mě je důvěra opravdu důležitá. A o mně teda ještě jedna podstatná informace – já nejsem straník. Což je trochu komplikace na jednu stranu, protože nemám vhléd do politické části. To je třeba to, kde mi hodně pomohl kolega vedoucí nebo kde mi pomohly diskuze s panem ministrem. Na druhou stranu mi to pomohlo být v některých věcech objektivní. Takže sama toto nemám úplně uzavřené, jestli je to dobře nebo špatně, že nejsem politicky angažovaná.

**Redakce:** *Dal by se Váš vztah popsat jako přátelský? Jste zkrátka přátelé, kteří si dokážou říct i kritiku?*

**Respondent:** Ano, určitě. Když jsem nastupovala, tak jsem to říkala, protože máme společné známé, kteří mě doporučovali. A první má věta byla: “Všichni si ale uvědomujeme, jak já otevřeně funguji a jak otevřeně dávám zpětnou vazbu.” “Ano, uvědomujeme.” Říkám: „Tak pak je to v pořádku.” A myslím si, že by ministr měl ve svém nejbližším okolí mít někoho, kdo je schopný mu dát otevřenou zpětnou vazbu, zejména negativní. Protože poplácávat po rameni, to vás umí každý. Ale na rovinu říci, že něco je problém, neřeší se to, nebo to vyvolalo nějaké negativní reakce a tak dál – myslím si, že to je hodně důležité. A pan ministr to umí přijímat, i když to není jednoduché a já si servítky upřímně moc neberu.

**Redakce:** *Kdo vlastně tvoří ten nejužší tým kolem pana ministra, tedy jeho kabinet? Mohla byste nám popsat, jak vypadá jeho struktura?*

**Respondent:** Tak tady konkrétně na MPSV máme kabinet rozdělený do tří oddělení. Je to jednak oddělení sekretariátu a podpůrných agend, kam patří třeba i parlamentní zpravodaj, který pomáhá poté ve Sněmovně se sněmovními tisky, což jsou návrhy zákona, které se tady tvoří. Potom je to oddělení poradců, kteří zase pracují s věcnými sekcemi na návrzích zákonů nebo nařízeních vlády, ať už je to cokoliv. A následně je tu analytické oddělení, které si zase bere z věcných sekcí nějaké podklady a doplňuje je o politický pohled. A tiskové oddělení. My máme ty dva odbory odděleně, ale jedná se také o to nejbližší okolí ministra.

**Redakce:** *Mohla byste popsat, jak funguje komunikace a vztah mezi kabinetem a samotným úřednickým aparátem? Jak jsou nastavené procesy, aby tyto dvě složky spolupracovaly a efektivně spolu komunikovaly?*

**Respondent:** Já bych řekla, že my to tady máme hodně neformálně. V tom smyslu, že jsme se snažili být pro úředníky partnery. Nebýt nad nimi v hierarchii, ale snažit se být součástí celého procesu. Aby nás nevnímali jako někoho, já používám slovo “vetřelec”, ale tady se to úplně nehodí. A to si myslím, že se povedlo. Zejména poradci měli na starosti každý určitý výsek a chodili na schůzky, vkládali do toho své myšlenky nebo se snažili hlídat ministroví myšlenky, aby to, co chce ministr zohlednit v zákonech, se tam projevilo. Takže to bylo, myslím si, neformální, ale fungovalo to.

**Redakce:** *Když zmiňujete poradce – jak vnímáte jejich roli? Předpokládám, že to jsou lidé, kteří přicházejí zvenčí a nejsou to klasičtí zaměstnanci úřadu. V čem spočívá jejich hlavní přínos?*

**Respondent:** My máme poradce dvojího druhu. Jednak jsou to externisté a jednak lidé, kteří jsou tady přímo v kabinetu zaměstnaní, kteří jsou tady přímo v kabinetu zaměstnaní. Tam jsme se snažili mít poradce hodně různorodé, abychom postihli co nejvíce témat a práce. To stejné i s externisty. A u složitějších věcí jsme vždy externisty oslovili s tím, že chceme řešit tuhle problematiku, ať nám oni k tomu poskytnou z praxe nějaké své vstupy. A potom jsme se to, co se tady v kabinetu vytvořilo, již snažili přenášet do toho úřadu.

**Redakce:** *Co se týče výběru poradců i dalších členů kabinetu – jakým způsobem při jejich hledání a oslovování postupujete? Jak tento proces výběru klíčových spolupracovníků funguje?*

**Respondent:** Takovou tu kostru už měl předem vymyšlenou pan ministr. Takže ty lidi jednotlivě oslovit. Další lidi spíše jako jednotlivce jsme se zkoušeli doptávat i tady v rámci resortu, jestli třeba není někdo, na koho jsme měli tip, kdo by měl zájem přijít pracovat do kabinetu. Měli jsme určitě i vypsané výběrové řízení na nějaké analytiky, a pak to bylo takové to “někdo znal někoho”. Takže tímto způsobem. A byť je to kabinet, to znamená politické okolí, tak my jsme spíše hledali vždy lidi, kteří byli odborníci a byli dobří v tom, co měli dělat. To bylo důležitější, než jakou měli stranickou knížku. Takže to byl ten přístup, který jsme tady měli.

**Redakce:** *Jak funguje rozdělování práce v rámci kabinetu? Kdo rozhoduje o tom, kdo bude mít co na starosti, a jak tento proces v praxi vypadá?*

**Respondent:** Vychází to z povahy věcí. Analytiku vám udělají jenom analytici. Takže tam byl vedoucí, který rozděloval práci mezi lidi a taky to bylo specifické, kdo se zrovna na co hodil, tak tu věc zpracovával. U poradců to bylo podobné. Byl tam jeden právník, takže ten vždy dostal právnícké věci. A jinak bych řekla, že my jsme hodně fungovali v tom smyslu, že táhneme za jeden provaz a že je potřeba tu práci udělat. Takže specifických věcí, které se prolínaly, se ujal ten, kdo zrovna cítil, že má kapacitu. Já jsem nikdy neměla problém, že bych tady musela řešit, že někdo nepracuje, nebo pracuje málo, nebo špatně. Tady v tom si myslím, že se nám povedlo vytvořit dobrý kolektiv. Zároveň se nám tady za čtyři roky v rámci

kabinetu vůbec nevystřídali lidé. My jsme stabilní tým. Tak jak jsme přišli, tak tady všichni celou dobu jsme.

**Redakce:** *Jak se v takovém týmu buduje vzájemná důvěra? Chápu, že pro výkon Vaší práce je naprosto klíčová. Jakým způsobem tedy tuto důvěru v týmu udržujete?*

**Respondent:** Jsou to porady kabinetu každý týden, kde se setkáváme. Za mě je to i tady ta *open door policy*, když už mám říct ten název. Lidé věděli, že jsem tady kdykoliv pro ně. Nedělala jsem nikdy rozdíl mezi tím, jestli už to řešili se svým vedoucím či nikoliv. Prostě tady jsem. Také jsme dělali vánoční setkání pro zaměstnance, ale to už je tedy celý úřad. A pak speciálně ještě vánoční setkání. My jsme teda měli povánoční bowling, aby toho nebylo moc před svátky. Takže tam jsme měli možnost se všichni takhle potkat.

**Redakce:** *Když se podíváme přímo na řízení kabinetu – ve chvíli, kdy jste do funkce nastoupila, sledovala jste, jak to funguje na jiných ministerstvech? Čerpala jste někde inspiraci, nebo jste si ten systém nastavila úplně podle svého?*

**Respondent:** Já jsem měla při nástupu ambici, že se všichni ředitelé kabinetu propojíme a budeme si dělat pravidelně nějaká setkání, kde si ty zkušenosti budeme moci sdělovat. Jenomže 22. února 2022 vypukl válečný konflikt na Ukrajině a to poměrně dost změnilo fungování. U nás to platilo dvojnásob. Ten příliv uprchlíků i na ostatních ministerstvech, plus k tomu energetická krize. Najednou nebyl vůbec prostor řešit nějaké koncepčnější věci. Co se týče inspirace, já mám docela úzký vztah i se státní tajemnicí, takže když bylo něco potřeba, tak jsem se obracela na ni. Ona na této pozici někdy před lety taky chvíli působila, takže nějaký vhled do toho má. S řediteli kabinetů klíčových resortů, kde se často agendově setkáváme (finance, zdravotnictví, spravedlnost), jsme se jednou setkali. Takže jsme o sobě věděli a komunikovali poměrně otevřeně, když bylo třeba.

**Redakce:** *Již jsme sice mluvili o nastavování Vašich rolí, ale zajímalo by mě, jak to vypadá v praxi, když se objeví konkrétní problém. Podle čeho určujete, co vyřešíte sama a co už musí jít přímo za panem ministrem? Existuje na to nějaký jasný postup, nebo se spoléháte na svou intuici?*

**Respondent:** Je to intuitivní. Někdy člověk ví hned a pak si to odkládám. Máme však snahu mít pravidelnější schůzky, kde se dají tyto věci řešit. Přiznám se, že my oba i kolegové hodně

fungujeme na WhatsAppu, takže na přejezdech a podobných věcech vyřešíme hodně věcí přes telefon.

**Redakce:** *Pokud jde o fungování týmu – zmiňovala jste, že jsou pro Vás klíčové společné porady, kde si všichni sednete a na dalším postupu se domluvíte. Znamená to, že preferujete tento kolektivní přístup před bilaterálním jednáním s jednotlivci?*

**Respondent:** Ne, to se přiznám, že já nedělám. Dělán to s vrchními řediteli, kteří když potřebují řešit nějakou agendu, tak tam se setkáváme jeden na jednoho. Ale my máme poměrně širokou platformu. Porada vedení je každý týden dvě a půl hodiny, takže tam se dost věcí vyřeší. Pan ministr tam také může napřímo jednat s jednotlivými vrchními řediteli. Takže toto se osvědčilo jako dobrá platforma.

**Redakce:** *Mohla byste popsat to schéma, jak se politická zadání následně promítají do konkrétní úřednické práce? Jak vypadá ten proces a jak funguje ta pomyslná spojka mezi politikem a samotnou úřední realizací?*

**Respondent:** Já teď přemýšlím nad nějakým konkrétním příkladem. V tomto byla taková nejvíce asi důchodová reforma. Tam existovala odborná skupina k důchodům, která se scházela ve zhruba sedmitýdenních intervalech. Tam chodili jak poradci ministra, tak občas sám ministr, který už v průběhu řešení problémů předkládal myšlenky, které by se tam měly objevit. Kolegové z věcné sekce následně na to dodělávali analytiku a rozbor toho, jak by to mohlo fungovat. S každým zákonem, nebo mělo by se to dít s každým zákonem, se sepisují teze, ze kterých se potom vychází při tvorbě legislativy. A již do tezí se dá také zahrnout to, co nějakým způsobem odráží politické zadání.

**Redakce:** *A jak probíhá ta samotná komunikace s úřednickým aparátem v praxi? Funguje to tak, že jdete přímo za vrchním ředitelem sekce?*

**Respondent:** To už potom jsou poradci, kteří na tom pracují s vrchními řediteli, kteří jsou přítomni u těch schůzek. Takže tam si dojasňují fungování. U mě je to vlastně v momentě, kdy se chystá ten podklad do meziresortu. V té chvíli už člověk v navržených změnách dokáže číst, pozná, co se tam mění a jakým směrem se to ubírá. Takže i tam je ještě prostor pro případné škrtnání či doplnění.

**Redakce:** *Když se Vám na stole sejde množství různých úkolů k řešení, jakým způsobem k nim přistupujete z hlediska priorit? Jak postupujete ve chvíli, kdy se objeví třeba dvacet urgentních věcí najednou – jak je, řekněme, rozčesáváte?*

**Respondent:** Dvě věci, které jsem se na tomto úřadu naučila, jsou, že když je někde napsané urgentní, tak to neznamena, že je to urgentní pro mě. Je to urgentní pro toho člověka, který to poslal a já musím vyhodnotit, jestli je to stejným způsobem urgentní i pro mě. A druhá věc, že nejvíce spisů se objeví vždy v pátek kolem 14:00 odpoledne, protože všichni chtějí odcházet s čistým stolem. Je jim ale úplně jedno, jaký stůl budu mít já. Já jsem nad tou otázkou přemýšlela. Já to dělám hodně intuitivně. Protože mně naskočí v hlavě, jaké to má souvislosti ještě někde jinde a podle toho vyhodnotím, co je potřeba udělat dřív, co můžu udělat já nebo to musí udělat někdo jiný. Sofistikovaný mechanismus na to opravdu nemám.

**Redakce:** *Chápu, takže je to často operativní a řeší se to ad hoc podle aktuální situace. Už jsem se na to částečně ptala, ale přesto – kdy nastává ten zlomový moment, že věc musí jít definitivně k panu ministrovi? Jak máte nastavený ten svůj filtr? Je to čistě o intuici, nebo na to máte nějaká jasná pravidla?*

**Respondent:** Buďto si s tím nevím rady, takže už vím, že toto s ním musím probrat. Nebo už jsem vyzkoušela všechny možné způsoby řešení a žádný nefungoval. Často pokud už se něco takového objeví, tak to jsou věci, že se nemůžou dva vrchní ředitelé na něčem shodnout. Já se s nimi potkám a snažíme se na to podívat z jiného úhlu pohledu. Pokud ani to nepomůže, tak pak už je to na něm. Někdy si dokonce on sám jednání vyvolá, aniž bych se do toho já musela zapojit. Řekla bych, že je to velmi intuitivní.

**Redakce:** *Když to takto popisujete – jak důležité je podle Vás to, že současný pan ministr už má s touto rolí předchozí zkušenosti? Usnadňuje Vám práci fakt, že už zkrátka ví, do čeho jde a co výkon ministerské funkce obnáší?*

**Respondent:** Zkušenosti. Já si myslím, že to je strašně důležité. Vůbec je důležité to, že přijde člověk, který někdy něco řídil. Protože si dokáže udržet věci na kolejkách, skutečně to řídit a nepříjde to vniveč, což si myslím, že je problém u lidí, kteří nikdy neřídili. Nedokážou domyslet všechny konsekvence. Už v tom, že nedokážou v hlavě vidět, jak funguje legislativní proces. Kde jsou slabé body a že se legislativní proces může tak protáhnout, až to vyústí v

neschválení. My jsme vše, co jsme měli v plánu udělat, dotáhli do konce. Ve Sněmovně nám nezůstaly žádné tisky a bylo to díky tomu, že on už tu zkušenost měl.

**Redakce:** *Je podle Vás v těchto rolích – ať už ve Vaší, nebo v té ministrově – důležitější být silným manažerem než odborným expertem na agendu sociálních věcí? Musí být ministr v první řadě dobrý vedoucí, nebo spíše odborník na dané téma?*

**Respondent:** Je důležitější být manažerem a mít tu schopnost řídit, než to věcně umět. Pokud je člověk chytrý a rád se učí nové věci, tak věcnou agendu se do určité míry detailu dokážete naučit. A od toho tady máte odborníky. Já ani ministr tady nejsme od toho, abychom ve velkém detailu agendě rozuměli. Naopak je výhoda, že tomu do detailu nerozumíme, že máme úroveň nadhledu a dokážeme věci propojovat. To mnohdy totiž úředníci neumí, protože jsou hodně soustředění na svůj obor nebo na svou část a nevidí to, kam všude se to může ještě promítat mezi ostatní vrchní ředitele.

**Redakce:** *Když v úřednickém aparátu dochází k nějakému napětí – což se při tom množství lidí a agend stává – je Vaším úkolem to řešit? Vstupujete do těchto sporů aktivně, nebo to necháváte na příslušných vedoucích pracovnících?*

**Respondent:** Snažím se to řešit já. V momentě, kdy už se to ke mně dostane, někdo se zmíní, že někde něco takového existuje, tak já to беру tak, že to je má role v úřadu. A potom jsou to situace, kdy to již nefunguje, tak se o to musí zasadit pan ministr.

**Redakce:** *Můžete popsat, jak to v takových případech řešíte? Jaký je ten proces – jdete přímo za tím konkrétním člověkem a domluvíte si s ním schůzku mezi čtyřma očima, nebo jakým způsobem do té situace vstupujete?*

**Respondent:** Já se vždy snažím nejdříve získat co nejvíce informací. Takže se poptám, jestli úhel pohledu, který mi předeštel někdo, není zatížený jenom jednostranně, ale jestli skutečně problém existuje. A pak si ty lidi svolám.

**Redakce:** *Takže si věci s lidmi vyřikáte na rovinu a zjišťujete si podrobnosti. Jak často ale musíte přikročit k zásadnějším rozhodnutím nebo změnám? Zůstává to většinou u urovnávání osobních sporů, nebo z těch situací občas vyplyne potřeba změnit nějaký nastavený mechanismus či proces? Jaká je v tomto směru Vaše role?*

**Respondent:** Nejspíše obojí...

**Redakce:** *Ráda bych se ještě zeptala na komunikaci. Hodně jsme toto téma rozebírali už s panem ministrem, ale jak máte komunikaci nastavenou přímo ve Vašem týmu? Kdo je tím hlavním hlasem směrem k veřejnosti a kdo komunikuje s médii? Jak máte tyto role rozdělené?*

**Respondent:** Ano, v podstatě tady existuje interní norma, na základě které by mělo s novináři komunikovat pouze tiskové oddělení. Ne vždy se to daří. Tiskové oddělení také vyhodnotí, že určité téma má komunikovat někdo z vrchních ředitelů, případně ředitelů odboru či poradců. Pan ministr rád spoustu věcí komunikuje sám, jelikož na to má znalosti a je schopný případně zodpovědět doplňující dotazy. Komunikace je tedy nastavená tímto způsobem.

**Redakce:** *Když se podíváme na samotné fungování ministerstva – jakým způsobem dohlížíte na to, aby byl úřednický aparát skutečně výkonný? Máte nastavené konkrétní procesy, kterými hlídáte, zda celý úřad funguje jako dobře namazaný stroj? S panem ministrem jsme už částečně narazili na práci s daty, ale zajímal by mě i Váš pohled.*

**Respondent:** První část na poradě vedení je vždy věnována kontrole úkolů. Takže existuje software, do kterého se zadávají úkoly přiřazené konkrétním řešitelům. A podle termínu plnění se na poradě vedení kontroluje, jak byl úkol splněn. Za mě je to nejjednodušší mechanismus, jak řídit určité věci. Potom jsou zde oddělení vládní a parlamentní agendy, která velmi hlídají termíny, například sociálního výboru. A ti už si postahují z odborných sekcí informace, které potřebují k tomu, aby věci fungovaly. Já to nemám jak srovnat, ale za mě tento „barák“ funguje velmi dobře.

**Redakce:** *Pomáhá podle Vás efektivitě úřadu právě digitalizace a automatizace? Vnímáte to jako něco, co výkonu ministerstva skutečně výrazně pomáhá, nebo je to v zásadě jen nástroj pro sběr informací? Je to pro Vás ten rozhodující faktor?*

**Respondent:** Vnitřek úřadu digitalizovaný nemáme. Takže tam nedokážeme řídit lidi tak, jak v soukromé sféře prostřednictvím KPI-ček nebo něčeho podobného. To je nástroj, který nemáme a neumíme ho využít. Je to do určité míry automatizace. Také je důležité, jak

funguje management, tedy nejen ministr, nejen kabinet, ale jak fungují vrchní ředitelé, kteří by v podstatě měli být také spíše manažeři než odborníci.

**Redakce:** *Když jste přirovnávala ministerstvo ke korporátu – co by podle Vás bylo dobré přenést z firemní kultury a managementu do prostředí státní správy? A jsou naopak věci, které v soukromé sféře fungují, ale na ministerstvu je aplikovat nelze?*

**Respondent:** My jsme toto téma i komunikovali se státní tajemnicí. V podstatě je to zaprvé nábor nových lidí do úřadu, že je potřeba rozšířit inzeráty na daleko více míst, než jenom webová stránka ministerstva. Tam se vám totiž přihlásí opět pouze úředník. Já si ale kolegů nesmírně vážím, protože kdyby polovina naší republiky věděla, jak ti úředníci bezvadně fungují, tak proti nim v životě nic neřeknou... Já teď nemyslím úřady po republice. Takže aby se sem dostávali noví lidé s pracovními zkušenostmi mimo státní sféru, je také potřeba lidi vzdělávat v manažerských kompetencích, protože se velmi často stává, že na vedoucího oddělení nebo ředitele odboru jsou přijati lidé, kteří jsou odborníci na svou agendu, ale absolutně nemají manažerské dovednosti. Což si myslím, že je špatně. Neumějí řídit lidi ve smyslu péče o své kolegy, podřízené. A potom jsou to teambuildingové aktivity. Úřady jsou poměrně robustní. Lidé si tady 20 let dopisují a nikdy se neviděli. Toto si myslím, že by se mělo do státní správy z korporátu dostat a že na tom není nic špatně. Udělat pro své zaměstnance dvakrát za rok vánoční setkání a podruhé například sportovní den.

**Redakce:** *Když se podíváme na zlepšování úřednického aparátu – kdo by měl ty změny přinášet? Musí ten impuls přijít přímo od ministra či z jeho kabinetu, nebo je to spíše úkol pro státní tajemníky a odborný aparát?*

**Respondent:** Já si myslím, že je to o kooperaci. Jeden bez druhého to udělat nemůže, protože pokud bude chtít něco dělat státní tajemník s “personálkou” a ministr s tím nebude souhlasit, tak to nikdy neudělá. Naopak jde také o to, jak to oba lidé vnímají a jak jsou nastavení.

**Redakce:** *Když se ohlédnete za svým dosavadním působením ve státní správě – co osobně jste se v tomto prostředí naučila? Co Vám tato zkušenost dala?*

**Respondent:** Já bych nechtěla, aby to znělo jako klišé, ale já jsem se tady potkala se skvělými lidmi, jak odborně, tak lidsky. Já jsem vyrostla v prostředí, kde mi rodiče říkali:

"Nikdy nesud' práci někoho jiného, pokud sis to sama nevyzkoušela." Takže já jsem neměla představy, že jsou úředníci leniví a je jich tady moc. Rozhodně jsem ani neměla představu toho, jak jsou hodně erudovaní. Také si myslím, že určitě nejsou dobře zaplacení.

**Redakce:** *Je podle Vašeho názoru systém odměňování důvodem, proč jsou některé procesy ve státní správě pomalejší? Myslíte si, že pokud by se odměňování změnilo, výrazně by to fungování státu jako celku zlepšilo?*

**Respondent:** Byla doba, kdy úředníci byli poměrně dost napřed v odměňování v porovnání se soukromou sférou a produktivita tomu neodpovídala. Za nějakou dobu se to trochu srovnalo, ale podle mě jsou teď v posledních letech daleko hůře placeni, než je soukromá sféra. Pokud se to nezmění, tak bude problém sem dostat mladé a šikovné lidi.

**Redakce:** *Kdybyste měla znovu zastávat tuto funkci v jakékoliv příští vládě – je něco, co byste udělala jinak? Existuje nějaká oblast, o které již teď víte, že by bylo lepší ji nastavit odlišně, aby vše fungovalo efektivněji?*

**Respondent:** Určitě je těch věcí řada, ale nejsou to takové bullety, které bych vám řekla, že „ano, toto je objev Ameriky.“ Jediné, co bych asi udělala je, že bych se objednala ke svým kolegům nebo případně ke kolegům na Úřad vlády už hned ze začátku. Abychom o sobě věděli, kdo jsme, protože to se řešilo dost za pochodu a myslím si, že toto mohlo situaci trochu zjednodušit. Možná i směrem do té strany bych nejspíše byla radši, kdybych na některá setkání mohla jít. Já jsem taková, že když mě nikdo nezve, tak já se nikam příliš necpu. Takže by mi to možná některé věci zjednodušilo. Pokud bych měla něco říct, tak asi tyto dvě věci, protože ty jsou zastřešující.

**Redakce:** *Ještě bych se vrátila k jedné věci – mluvila jste o komunikaci s vrchními řediteli, kde některá setkání nakonec neproběhla. Jak vypadají procesy, pokud potřebujete součinnost jiných resortů? Kontaktujete v takovém případě přímo svůj protějšek, tedy ředitele kabinetu na jiném ministerstvu?*

**Respondent:** Ano, většinou kontaktuji ředitele kabinetu. A s ním to potom řeším. Když už jsou to odbornější věci, tak mám samozřejmě i kontakt na jiné vrchní ředitele z úřadů. Většinou se to ale snažím dělat přes ředitele kabinetu.

**Redakce:** *Je ještě něco, co jsme neprobrali, ale považujete to za důležité pro pochopení Vaší funkce a toho, jak se ministerstva řídí? Vy sama nepocházíte ze státní správy, takže Vás musela spousta věcí překvapit. Je tu něco takového, co by lidé měli vědět, aby lépe rozuměli tomu, jak úřad funguje?*

**Respondent:** Překvapují pořád. Přemýšlím, co nezaznělo a měli by to lidé vědět. To asi možná řekl i pan ministr. Ta práce opravdu není jednoduchá. Ve své podstatě je strašně nevděčná. Myslím to teď směrem k veřejnosti jako takové. My jsme všichni bráni jako úředníci, ale k obrazu úředníků už se nemusíme znovu vracet.

**Redakce:** *Kdybychom se podívali na období střídání vlád – máte nějaké doporučení pro budoucí ředitele kabinetů? Co by podle Vás měli lidé vědět, když nastupují do této funkce, zejména pokud přicházejí bez předchozí zkušenosti se státní správou, podobně jako kdysi Vy?*

**Respondent:** To, co jsme si říkali i my, když jsme se o tom bavili s některými vrchními řediteli a se státní tajemnicí – ona panuje velmi velká nedůvěra na obou stranách. Jednak přicházející garnitura a úředníci, protože ani jedna strana neví, co může od druhé čekat. Já rozumím tomu, že důvěra a tvorba důvěry je určitý proces, a je vždy jinak dlouhý. Takže spíše takové doporučení – neklást bariéry tomu, aby se důvěra vytvořila, a naopak být aktivní v jejím budování. Úředníci nejsou ti, kteří tvoří bariéru k prosazování politik jednotlivých stran. Úředníci jsou ruce, které to udělají. Oni to musí napsat, a vy to musíte následně politicky prosadit, ale jedno bez druhého nemůže existovat.

**Redakce:** *V našem rozhovoru jsme se soustředili hlavně na tu manažerskou složku Vaší práce, okrajově jsme zmínili i tu odbornou. Pojďme ale k té politické. Když Vás pan ministr vyšle na jednání, kde ho zastupujete, nakolik jsou pro Vás klíčové politické instinkty a znalost prostředí? Jak důležitá je v takových chvílích komunikace s Vašimi politickými protějšky a vnímáte ve své roli jako podstatnější tu manažerskou, nebo právě tu politickou rovinu?*

**Respondent:** Podle mě je asi převažující manažerská role. Ale upřímně říkám, že je tam část vyjednávání na úrovni politického zadání. Pokud mě pan ministr někam vyšle s jasným zadáním, tak já samozřejmě držím linii toho, co prosazujeme. Nemám totiž mandát k tomu dělat něco jiného. Ale musím říci, že předtím je vždy určitá možnost to prodiskutovat a vložit

do toho informace, které on například nemusí mít, protože já je mám tady z „baráku“ a nebo je mám někde vychytané zvenku. Ovšem politika je tam důležitá. Bez ní to nejde.

**Redakce:** *Takže se dá říct, že se v určitých situacích musíte chtít nechtít stát političkou a jednat s odpovídajícím politickým citem. Je to tak?*

**Respondent:** Ano, je to tak. Zejména, když se řeší rozpory v rámci nějakého materiálu s jinými politickými stranami. Poté člověku nezbyde nic jiného, protože úředníci to často nedokážou vyřešit. Takže do některých věcí jsem se poté vkládala já a vyjednávala jsem s poradci například na financích, protože tam byla určitá bariéra a nešlo to vyjednat jinak. Muselo by to opět jít k ministrům, přičemž na to tehdy nebyl čas. Je to opravdu o tom, že si hned na úvod lidé mezi sebou stanoví mantinely, ve kterých se mohou pohybovat.