



Ministerstvo vnitra ČR

## ANALÝZA STÁRNUTÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

2020

*Výstup vznikl v rámci projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0000125. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.*

## Obsah

PŘEDMLUVA .....	2
MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ .....	3
1. DOPADY STÁRNUTÍ OBYVATELSTVA NA TRH PRÁCE .....	4
2. VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	6
2.1. STÁTNÍ SLUŽBA .....	6
2.1.1. SKLADBA ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SLUŽBĚ PODLE VĚKU .....	7
2.1.2. DALŠÍ CHARAKTERISTIKY STARŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SLUŽBĚ .....	9
2.1.3. VE KTERÝCH AGENDÁCH JE NEJVĚTŠÍ PODÍL STARŠÍCH STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ? ...	12
2.2. ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA .....	17
2.2.1. SKLADBA ZAMĚSTNANCŮ V ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ PODLE VĚKU .....	18
2.2.2. DALŠÍ CHARAKTERISTIKY STARŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVĚ .....	21
2.2.3. ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST .....	22
2.3. SHRNU TÍ .....	24
3. VLIV PRŮMYSLU 4.0 NA VEŘEJNOU SPRÁVU .....	25
4. STÁRNUTÍ PRACOVNÍ SÍLY VE STRATEGICÍCH EU a ČR .....	27
5. AGE MANAGEMENT A KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY JEHO VYUŽITÍ .....	29
5.1. PŘÍKLADY AGE MANAGEMENTU V ZAHRANIČÍ .....	32
5.2. PŘÍKLADY AGE MANAGEMENTU V ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	32
6. DOPORUČENÍ PRO VEŘEJNOU SPRÁVU .....	36
PŘÍLOHA 1 - SEZNAM SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ K 1. 1. 2020 .....	38

## **PŘEDMLUVA**

Obyvatelstvo rozvinutých ekonomik stárne. Důsledky tohoto globálního trendu zasahují i Českou republiku. Tento fakt potvrzují i poznatky Evropské komise, která v Country reportu pro rok 2019 Českou republiku varuje, že tradiční stabilita českých veřejných financí může být stárnutím obyvatel do budoucna významně ohrožena. Demografická změna a narůstající počet starších obyvatel vyvolávají otázky nakolik, kdy a jak tento trend zasáhne také český trh práce a tedy i veřejnou správu, ve které pracují desítky tisíc zaměstnanců.

Ti společně vytváří pevný a spolehlivý základ robustního systému veřejné správy, a mají tak zásadní vliv na činnost úřadů a na kvalitu poskytovaných veřejných služeb. Je proto nezbytné, aby stát své lidské zdroje neustále rozvíjel a zodpovědně je řídil, a to i z hlediska jejich věkové struktury. Za tímto účelem uložila dne 21. února 2020 Rada vlády pro veřejnou správu Ministerstvu vnitra zpracovat analýzu stárnutí zaměstnanců obou úrovní veřejné správy, která by měla být úvodní analýzou a prvním krokem v tvorbě strategických opatření, díky kterým si veřejná správa i do budoucna udrží svou stabilitu, bude schopná neustále zvyšovat svou kvalitu a efektivitu, a spolehlivě tak čelit všem novým výzvám.

## MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Podle poslední projekce obyvatelstva ČSÚ vzroste do roku 2050 podíl obyvatel ČR starších 65 let z dnešních 19 % na 30 %. Proměna složení obyvatelstva, která je způsobená jak prodlužující se délkou života, tak poklesem porodnosti, bude bezprostředně působit na trh práce, a tedy i na věkové rozložení veřejné správy. Mezi hlavní doporučení této analýzy proto patří **vytvoření konkrétní strategie přípravy na stárnutí zaměstnanců veřejné správy**, a to na ústřední a individuálně i územní úrovni, jejímž výstupem bude jasná personální politika, která bude na jednotlivých úřadech implementována.

Demografické změny budou vyžadovat zvýšení důrazu na uplatňování principů tzv. age-managementu, tedy řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, a to zejména ve vztahu k starším zaměstnancům 55+, respektive 56+. **Do této věkové skupiny v současnosti spadá průměrně 28 % zaměstnanců územních samospráv a 27 % zaměstnanců služebních úřadů.** Nejvyšší podíl těchto osob lze sledovat u obcí I. typu, městských částí hl. m. Prahy a obcí II. typu. Naopak nejnižší podíl zaměstnanců 55+ vykazují kraje. Relativně vysoký podíl starších zaměstnanců nelze považovat za nežádoucí. Jejich působení ve veřejné správě je velmi přínosné, jelikož v naprosté většině případů disponují cenným know-how a hlubokou znalostí fungování veřejné správy. Organizace by se proto měly snažit o **zamezení snížení jejich pracovní schopnosti**, a to podporou zdravého životního stylu či umožněním sladování osobního a pracovního života, např. prostřednictvím flexibilních forem práce.

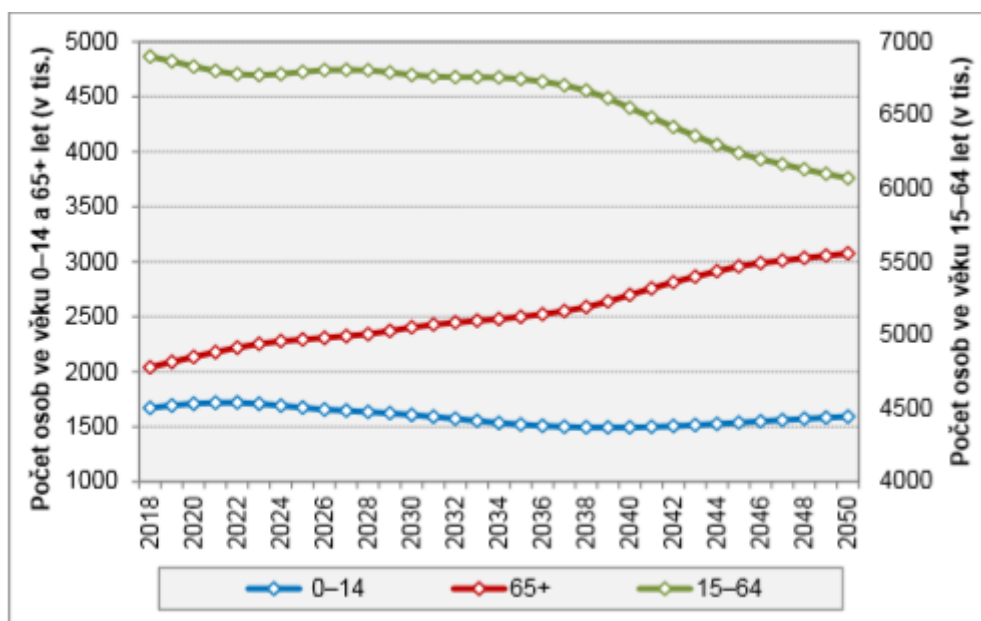
V kontextu relativně vysokého podílu starších osob, ze kterého vyplývá, že **v příštích deseti letech odejde do důchodu asi 1/4 - 1/3 současných zaměstnanců veřejné správy**, však vyvstává problém při současném zohlednění podílů zaměstnanců do 30, respektive 31 let. **Ten průměrně v územních samosprávách ani na služebních úřadech nepřesahuje 10 %.** Tato data naznačují, že veřejná správa není pro mladé lidi příliš atraktivním zaměstnavatelem, a do budoucna tak může být ohrožena kontinuita nástupnictví a zajištění bezproblémového fungování a poskytování služeb. V rámci uplatňování age-managementu tak musí být důraz také na **opatření cílená na mladou generaci**, a to jak ve vztahu k nabízeným benefitům, jako je např. home-office, tak ve vztahu k atraktivnímu a systematickému náboru na školách.

Orgány veřejné správy by proto měly **sledovat obsazenost jednotlivých agend a fluktuaci zaměstnanců**, aby bylo možné identifikovat pracovní pozice, které jsou či budou demografickými změnami nejvíce zasaženy, u kterých lze očekávat obtížné obsazování, nebo které lze shledat jako dlouhodobě neatraktivní pro mladé uchazeče. V této souvislosti by měl rovněž vzniknout tzv. **portál úředníka ÚSC**, který bude mimo jiné umožňovat sledování dat o úřednících. Nedostatek adekvátních pracovních sil pak může být částečně vyřešen **vyšší mírou zapojení automatizace a robotizace**, a to zejména pro rutinní a opakované činnosti, založené na jasných pravidlech. Tyto činnosti často bývají pracovní náplní pozic, pro které je potřebné středoškolské vzdělání, a proto by mělo docházet k pravidelnému zhodnocování jejich automatizačního či robotizačního potenciálu.

## 1. DOPADY STÁRNUTÍ OBYVATELSTVA NA TRH PRÁCE

Stárnutí obyvatelstva je nezpochybnitelný jev, který je důsledkem jak „stárnutí na vrcholu“ věkové pyramidy, tj. poklesem úmrtnosti a tedy prodlužující se délkou života, tak „stárnutím zdola“, které je zapříčiněno poklesem porodnosti. Podle poslední projekce obyvatelstva ČR, vydané ČSÚ v roce 2018<sup>1</sup>, podíl občanů starších 65 let vzroste do roku 2050 z dnešních 19 % na hranici 30 % (graf 1).

Graf 1 Očekávaný vývoj obyvatelstva v hlavních věkových skupinách, ČR, 2018-2050



Zdroj grafu: Český statistický úřad<sup>2</sup>

Proměna složení obyvatelstva bezprostředně působí na trh práce. S růstem počtu starších osob roste také podíl starších pracovníků, kterými budeme pro účely tohoto materiálu označovat pracovníky 55+ nebo 56+. V Evropě se během dalších 10 let zvýší jejich počet asi o 16 %, zatímco ostatní věkové skupiny budou slábnout. V důsledku toho budou pracovní síly v Evropě starší než kdykoli předtím.

Kromě vzrůstajícího věku je důležitým údajem také **míra zaměstnanosti starších pracovníků**. Míra zaměstnanosti starších osob v EU sice stabilně roste, v roce 2018 však podle dat Eurostatu činila pouze 58 % (v roce 2002 byla 38 %). V ČR se podle dat ČSÚ za rok 2018 míra zaměstnanosti osob ve věku 55 – 65 let pohybuje kolem 65 %. Vyšší hodnota v porovnání s EU je způsobena zejména vysokou zaměstnaností věkové skupiny 55 – 59 let (kolem 85 %), ve věkové skupině 60-64 činí zaměstnanost pouze 46 %. **V případě, že míra zaměstnanosti vykazuje nízké hodnoty, může představovat významný problém zejména proto, že financování delšího života občanů naopak vyžaduje delší dobu zaměstnanosti.**

<sup>1,4</sup> ČSÚ, Projekce obyvatelstva 2018 – 2100, dostupné online <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>

Věková proměna zaměstnanecké struktury může působit také na produktivitu práce, přičemž vliv věku bude různý v různých typech povolání. Analýza Mezinárodního měnového fondu<sup>3</sup>, zabývající se časovými řadami od roku 1950 ukázala, že stárnutí pracovní síly vede k poklesu produkce na jednoho pracovníka, přičemž zvýšení podílu pracovníků ve věku 55 až 64 let o 5 % má za důsledek pokles průměrné produktivity práce asi o 3 %. Ta může být výrazně ovlivněna stresem, který zejména u starších pracovníků vzniká v důsledku strachu z možné ztráty zaměstnání a mnoha povinností, na které již pracovník nestačí, častými změnami na pracovišti či tlakem na zvládnání nových digitálních schopností. Český statistický úřad provedl v roce 2017 šetření<sup>4</sup>, podle něž má ve věkové kategorii 55 - 64 let 32 % lidí nízké digitální schopnosti, 27 % základní digitální schopnosti a pouze 9 % pokročilé digitální schopnosti. Na druhou stranu lze očekávat, že delší pracovní zkušenosti mohou u určitých typů zaměstnání vést k vyšší pracovní produktivitě, a to zejména v případě, jsou-li podpořeny dobrým zdravotním stavem. Jedná se zejména o vysoce kvalifikované pozice nevyžadující fyzickou aktivitu, tedy lze mezi ně řadit i námi sledované úřednické pozice. Některé studie rovněž dokládají, že starší zaměstnanci vykazují oproti mladým zaměstnancům konstantnější míru produktivity<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Mezinárodní měnový fond: The Euro Area Workforce is Aging, Costing Growth, dostupné z: <https://blogs.imf.org/2016/08/17/the-euro-area-workforce-is-aging-costing-growth/>

<sup>4</sup> ČSÚ, Senioři v mezinárodním srovnání, dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-cr-v-datech-2017>

<sup>5</sup> SCHMIEDEK, Florian; LÖVDÉN, Martin; LINDENBERGER, Ulman. Hundred days of cognitive training enhance broad cognitive abilities in adulthood: Findings from the COGITO study. *Frontiers in aging neuroscience*, 2010, 2: 27.

## 2. VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Zaměstnanci zásadním způsobem ovlivňují chod veřejné správy a lidské zdroje jsou oprávněně považovány za hlavní a nejcennější nástroj veřejné správy. Cílem následující kapitoly je prověřit věkovou skladbu zaměstnanců veřejné správy, aby bylo možné zjistit, zda může být v důsledku současných demografických trendů v budoucnu ohroženo její efektivní fungování. Sledován bude poměr mladších a starších zaměstnanců, rozložení zaměstnanců podle stupňů řízení a vzdělání zaměstnanců.

Sledovanými skupinami budou všichni zaměstnanci územní veřejné správy v obcích a krajích (tj. i zaměstnanci, vykonávající např. personální, účetní nebo technickou agendu), ve vztahu ke státní správě bude sledována skupina zaměstnanců ve služebním poměru ve služebních úřadech.

**Jako starší zaměstnanci jsou dále označeny skupiny 55+, respektive 56+.**

### 2.1. STÁTNÍ SLUŽBA

V oblasti státní správy jsou dále prezentovány údaje týkající se pouze služebních úřadů<sup>6</sup> (seznam služebních úřadů je obsažen v příloze č. 1), na které se vztahuje zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen zákon o státní službě).

Ve statistice nejsou zahrnuti zaměstnanci, kteří jsou zařazeni ve služebních úřadech na pracovních místech a jejichž pracovní poměr se řídí zákoníkem práce. Pro úplnost uvádíme, že pro rok 2020 bylo schváleno celkem 75 754 systemizovaných služebních a pracovních míst, z toho je 67 900 míst služebních a 7 854 pracovních míst.

Uvedené údaje vychází z dat vedených v informačním systému o státní službě, a pokud není uvedeno jinak, vztahují se k měsíci lednu 2020. Pro provedení šetření jsou státní zaměstnanci rozděleni do věkových skupin převážně po pěti letech, resp. ve věku 18 až 19 let, od 20 do 64 let do věkových skupin po pěti letech a od 65 roku věku dále.

V šetření nejsou zahrnuti státní zaměstnanci zařazení mimo výkon služby z důvodu mateřské nebo rodičovské dovolené, kterých bylo v lednu 2020 evidováno cca 4 800 a kteří se potenciálně vrátí k výkonu služby. Z hlediska věkového složení této skupiny je více jak polovina těchto zaměstnanců ve věkové skupině 30 – 34 let, čtvrtina ve skupině 35 – 39 let a necelá pětina ve věku 25 – 29 let. Ke složení státních zaměstnanců lze obecně uvést, že 75 % tvoří ženy a 25 % muži.

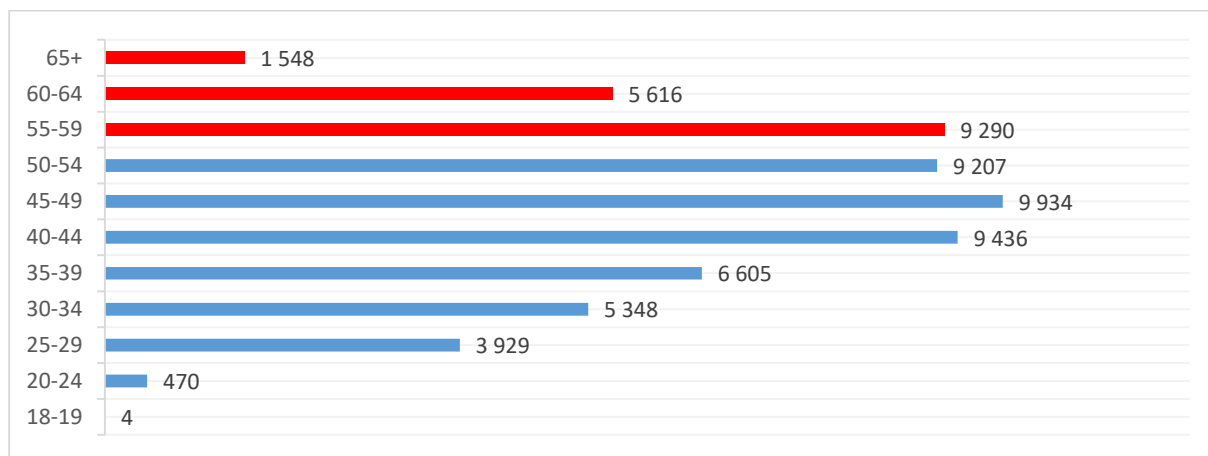
---

<sup>6</sup> Služebním úřadem je podle § 4 zákona o státní službě správní úřad a dále státní orgán nebo právnická osoba, o kterých tak stanoví jiný zákon. Výkon státní správy zajišťuje 234 služebních úřadů, mezi něž se řadí:

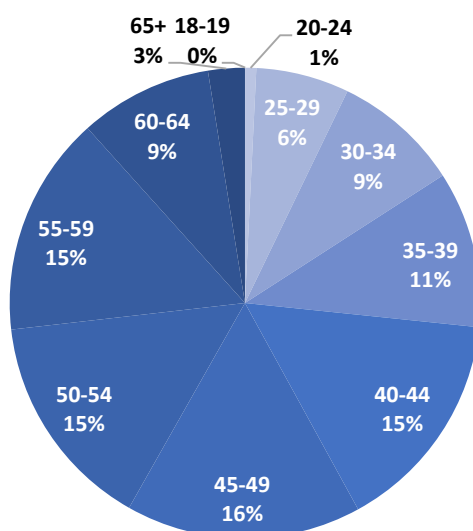
- 14 ministerstev a Úřad vlády,
- 175 služebních úřadů podřízených ministerstvům a jimi řízeným služebním úřadům,
- 13 dalších ústředních správních úřadů,
- 30 služebních úřadů podřízených dalším ústředním správním úřadům a
- Archiv bezpečnostních složek.

## 2.1.1. SKLADBA ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SLUŽBĚ PODLE VĚKU

Graf 2 Věková struktura zaměstnanců služebních úřadů, leden 2020



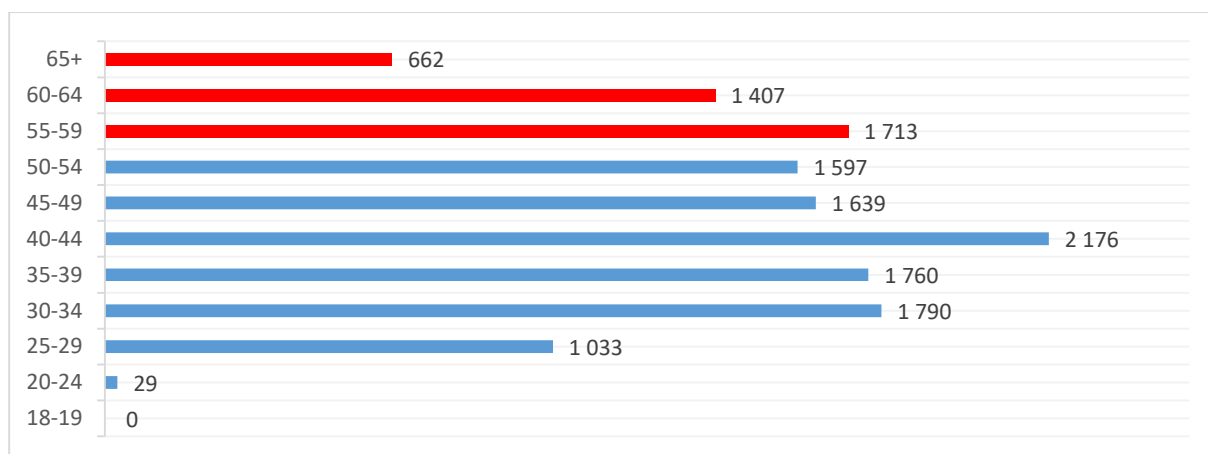
Graf 3 Věková struktura zaměstnanců služebních úřadů, leden 2020



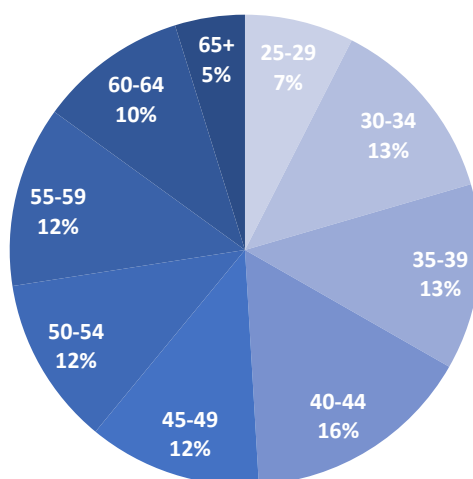
Podle údajů z roku 2020 (graf 2 a 3) představují nejsilnější věkovou skupinu státní zaměstnanci ve věku 45 až 49 let, nicméně obdobně početně zastoupené jsou skupiny zaměstnanců od 40 do 59 let, jak ukazují níže uvedené grafy. Tyto čtyři věkové skupiny (40 – 44, 45 – 49, 50 – 54 a 55 – 59) zaměstnanců tvoří 62 % všech zaměstnanců služebních úřadů. Zaměstnanci ve věkové kategorii 55+ tvoří 27 % všech státních zaměstnanců. Naopak státní zaměstnanci mladší 30 let představují 7 % státních zaměstnanců. Průměrný věk státního zaměstnance je 46,5 roku. Podle těchto údajů lze očekávat, že během 10 let bude potřeba nahradit zhruba čtvrtinu současných státních zaměstnanců.



**Graf 4 Věková struktura státních zaměstnanců v ministerstvech a ostatních ústředních správních úřadech v lednu 2020**



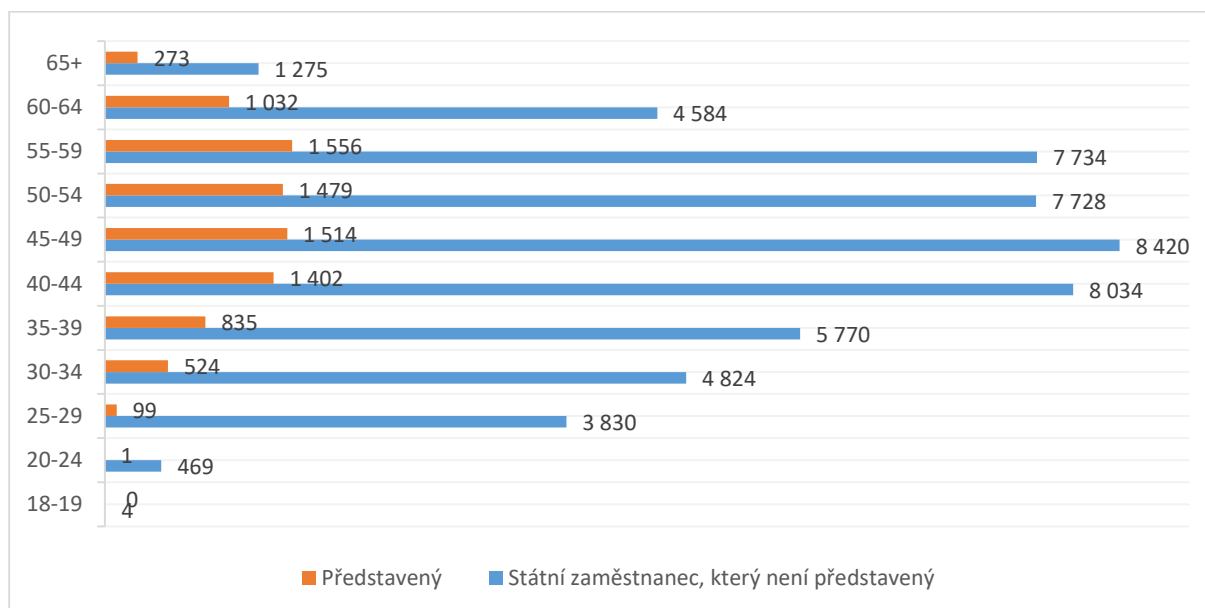
**Graf 5 Věková struktura státních zaměstnanců v ministerstvech a ostatních ústředních správních úřadech, leden 2020**



V ministerstvech a dalších ústředních správních úřadech (graf 4 a 5) je věková struktura zaměstnanců starších 55 let podobná údajům vztaženým ke všem zaměstnancům, o 2 % je více zaměstnanců 65+, naopak o 3 % je méně zaměstnanců mezi 55 a 59 lety. Ministerstva a ostatní ústřední správní úřady budou muset tedy v krátké době rychleji a ve větší míře reagovat na nutnou obměnu státních zaměstnanců než ostatní služební úřady. V horizontu deseti let je situace obdobná jako u ostatních služebních úřadů. U ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů je výrazně méně zastoupena věková skupina 18 až 24 let, ale věková skupina 25 až 29 je již procentuálně srovnatelná se stavem ve všech služebních úřadech, resp. ministerstva a ostatní ústřední správní úřady mají o 1 % zaměstnanců v této věkové skupině více, což odpovídá i charakteru činností vykonávaných na těchto typech úřadů.

## 2.1.2. DALŠÍ CHARAKTERISTIKY STARŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SLUŽBĚ

Graf 6 Věková struktura představených a dalších státních zaměstnanců, leden 2020



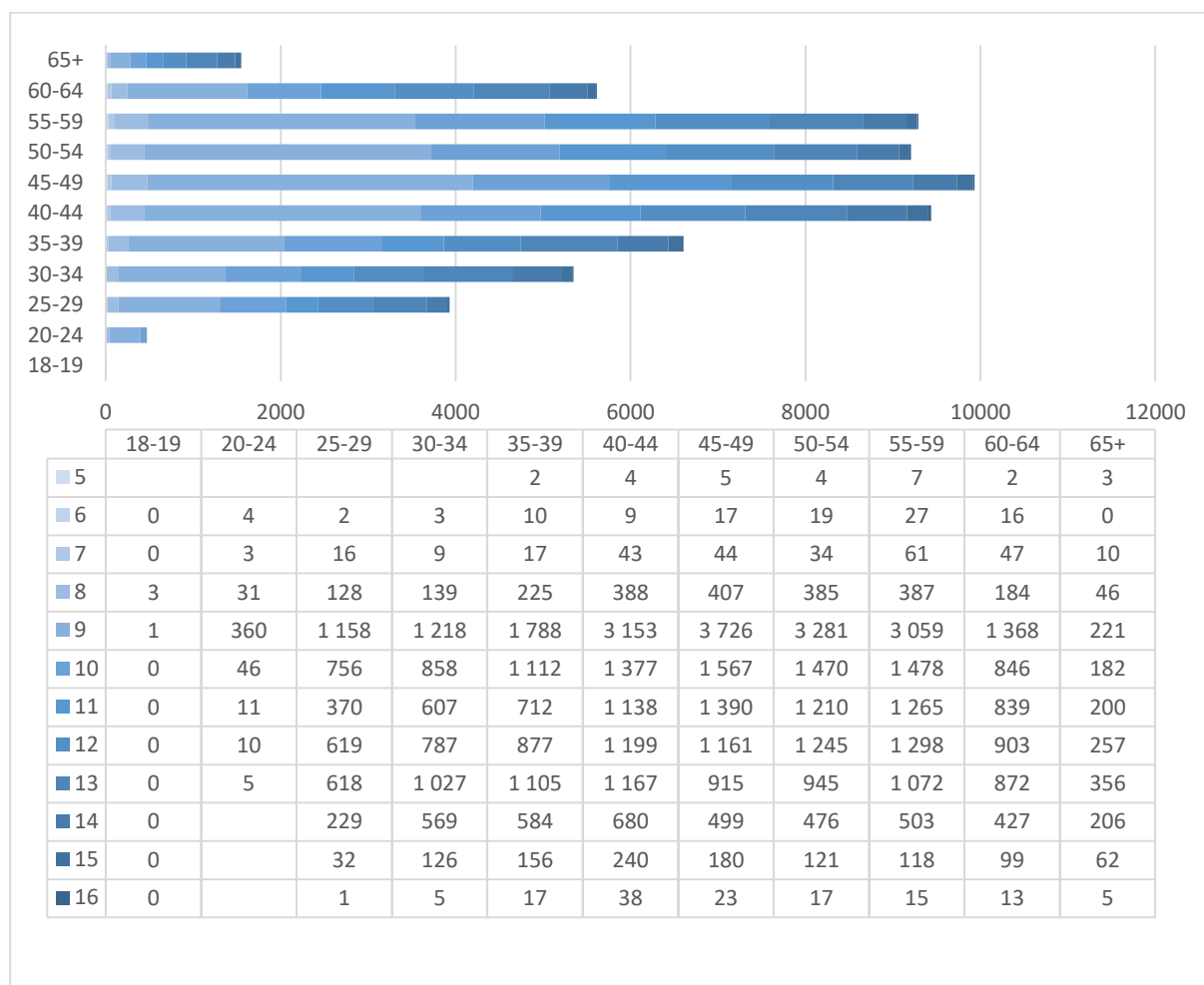
Při bližším pohledu na strukturu státních zaměstnanců (graf 6) se ukazuje, že 33 % představených jsou starší 55 let. Věková skupina 55 až 59 let potom představuje nejpočetnější věkovou skupinu představených. Představení, kteří jsou starší než 60 let, tvoří 15 % všech představených. Vedle toho je také patrné, že věkové skupiny představených od 40 do 59 let jsou poměrně stejně početně zastoupeny a tvoří celkově 68 % představených státních zaměstnanců. A také že ve věkových skupinách 30 až 34 let a dále 35 až 39 let postupně narůstá počet představených. Relativní podíl představených (tj. na celkovém počtu zaměstnanců v dané věkové skupině) uvádí tabulka č. 1.

U státních zaměstnanců, kteří nejsou představenými, je z věkových skupin (viz graf 6) nejpočetněji zastoupena věková skupina 45 až 49 let, tvoří 16 % těchto zaměstnanců. Zaměstnanci 55+ představují celkem 25,8 %, lze tedy předpokládat, že v průběhu následujících deseti let bude nutné nahradit práci jedné čtvrtiny státních zaměstnanců novými státními zaměstnanci anebo zavedením vyšší míry automatizace a robotizace, pokud to bude jejich činnost umožňovat.

Tabulka 1 Podíl představených na celkovém počtu zaměstnanců v dané věkové skupině, leden 2020

18-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+
0,00%	0,21%	2,52%	9,80%	12,64%	14,86%	15,24%	16,06%	16,75%	18,38%	17,64%

**Graf 7 Věková struktura dle platových tříd 5 až 16 (všechny služební úřady), leden 2020**



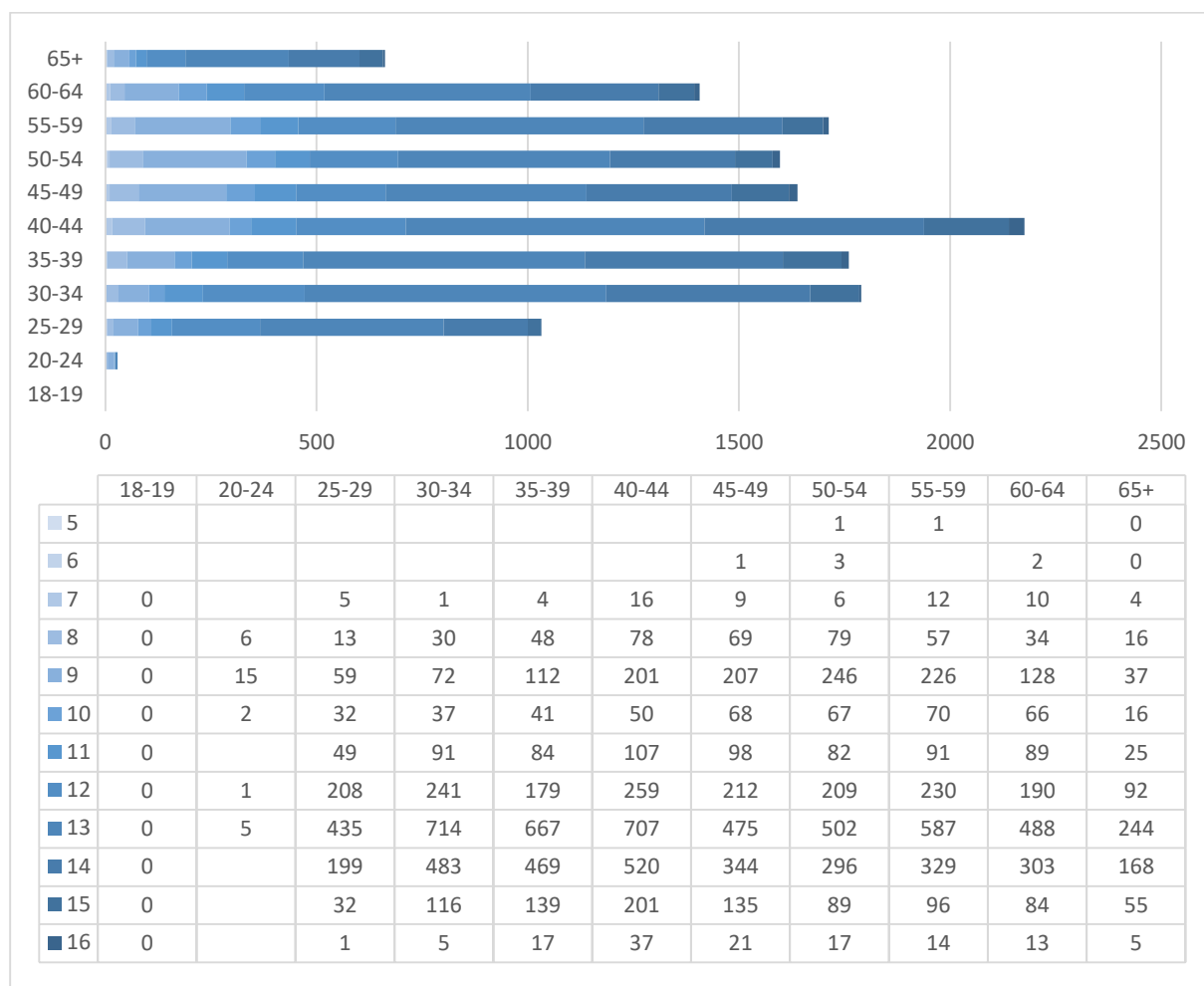
Údaje týkající se dosaženého vzdělání se u státních zaměstnanců nenevidují. Přiměřeně lze při sledování tohoto ukazatele vycházet ze stanovených platových tříd, neboť podle přílohy č. 1 k zákonu o státní službě je platová třída charakterizována služebním označením státního zaměstnance a stanoveným vzděláním.

Od 5. do 9. platové třídy je požadováno minimálně středoškolské vzdělání. Podíl těchto zaměstnanců celkem činí 36 %, z čehož je jedna čtvrtina tvořena státními zaměstnanci 55+. **Z celkového počtu starších státních zaměstnanců je jedna třetina zařazena v 5. až 9. platové třídě.**

Od 10. do 12. platové třídy je stanoveno minimálně vyšší odborné vzdělání nebo vzdělání v bakalářském studijním programu, přičemž vzdělání odpovídající 11. a 12. platové třídě je stanoveno rovněž na úrovni magisterského studijního programu. Podíl státních zaměstnanců v 10. až 12. platové třídě tvoří 42 % všech státních zaměstnanců, z čehož je cca 28 % tvořeno státními zaměstnanci 55+. **Z celkového počtu starších státních zaměstnanců je 44 % zařazeno v 10. až 12. platové třídě.**

Od 13. do 16. platové třídy je stanoveno minimálně vzdělání v magisterském studijním programu. Tato skupina představuje 22 % státních zaměstnanců, z čehož je cca 28 % tvořeno státními zaměstnanci 55+. **Z celkového počtu starších státních zaměstnanců je 23 % zařazeno ve 13. až 16. platové třídě.**

**Graf 8 Věková struktura dle platových tříd 5 až 16 (ministerstva a ostatní ústřední správní úřady), leden 2020**



V ministerstvech a ostatních ústředních správních úřadech podíl zaměstnanců v 5. až 9. platové třídě činí 13,1 %, z čehož je cca 29 % tvořeno státními zaměstnanci 55+. **Z celkového počtu starších státních zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů je 14 % zařazeno v 5. až 9. platové třídě.**

Podíl státních zaměstnanců v 10. až 12. platové třídě tvoří 21,6 % všech státních zaměstnanců, z čehož je cca 29 % tvořeno státními zaměstnanci 55+. **Z celkového počtu starších státních zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů je zařazeno v 10. až 12. platové třídě 23 % státních zaměstnanců.**

Ve 13. až 16. platové třídě je zařazeno 65,3 % státních zaměstnanců, z čehož je cca 26 % tvořeno státními zaměstnanci 55+. **Z celkového počtu starších státních zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů je 63 % zařazeno ve 13. až 16. platové třídě.**

### 2.1.3. VE KTERÝCH AGENDÁCH JE NEJVĚTŠÍ PODÍL STARŠÍCH STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ?

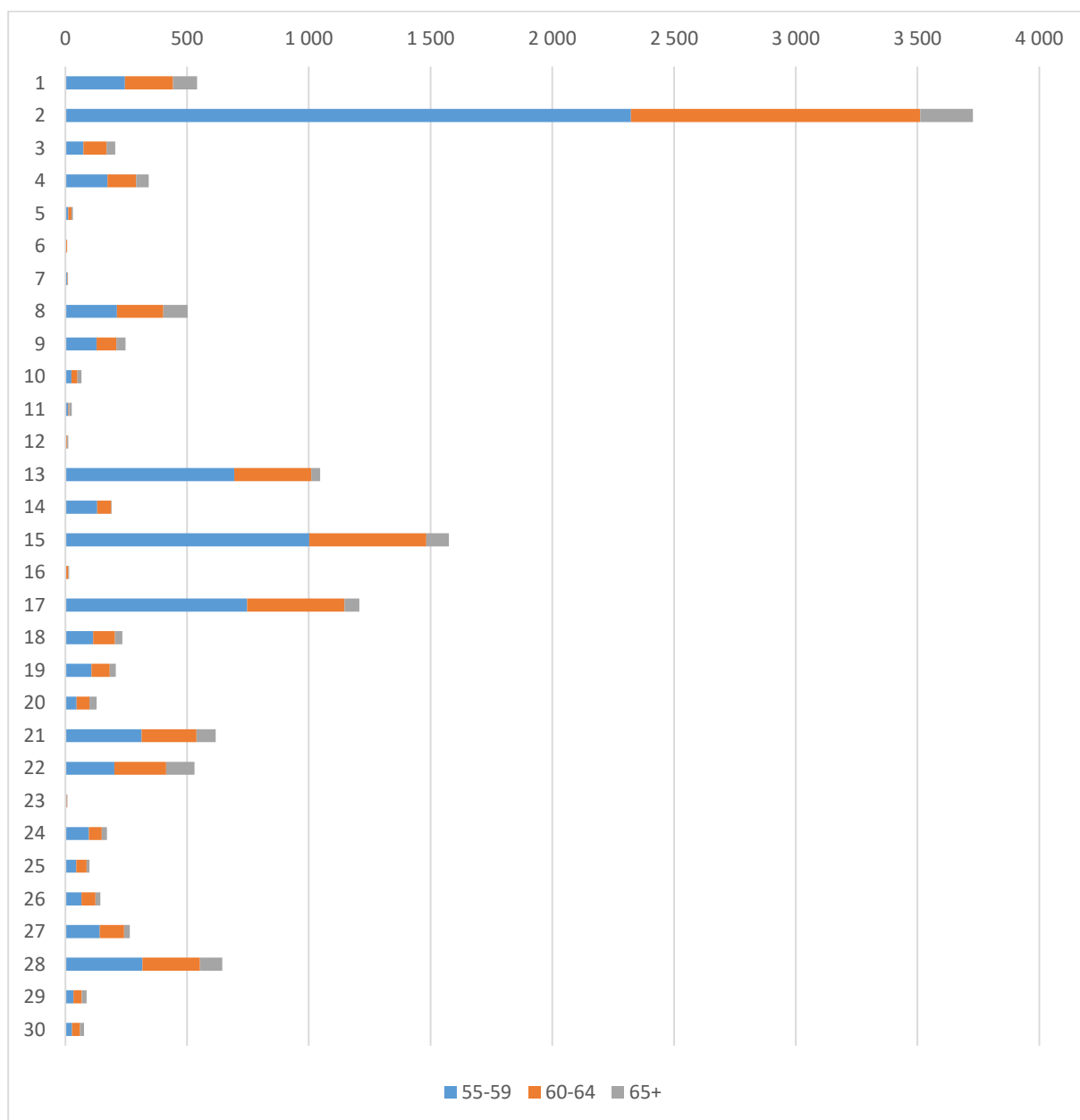
Státní zaměstnanci mohou vykonávat službu ve více oborech služby, přičemž jejich počet je zákonem o státní službě limitován. Přestavený může vykonávat službu nejvýše ve čtyřech oborech služby a státní zaměstnanec, který není představeným, nejvýše ve třech. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců se ukazuje, že státní zaměstnanec vykonává službu průměrně v 1,14 oborů služby. Níže uvedená data analyzují obory služby a v případě, že jeden zaměstnanec vykonává více oborů služby, je započítán u každého z těchto oborů služby.

Největší počet státních zaměstnanců ve věkové skupině 55+ vykonává službu v oborech služby 2 – Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění a hazardní hry (3 728), 15 – Sociální pojištění (1575) a 17 – Zaměstnanost (1 208). Vzhledem k celkovému počtu státních zaměstnanců vykonávajících tyto obory služby se ale nejedná o obory služby, ve kterých by tato věková skupina tvořila převažující část zaměstnanců. V Tabulce 2 je uveden přehled dvaceti oborů služby, v nichž nejvíce konají službu státní zaměstnanci ve věku 55+, a to s podílem této věkové skupiny na celkovém počtu státních zaměstnanců vykonávajících předmětný obor služby. Podrobný přehled za všechny obory služby potom nabízí grafy 9 a 10.

**Tabulka 2 Obory služby nejvíce obsazené zaměstnanci 55+, leden 2020**

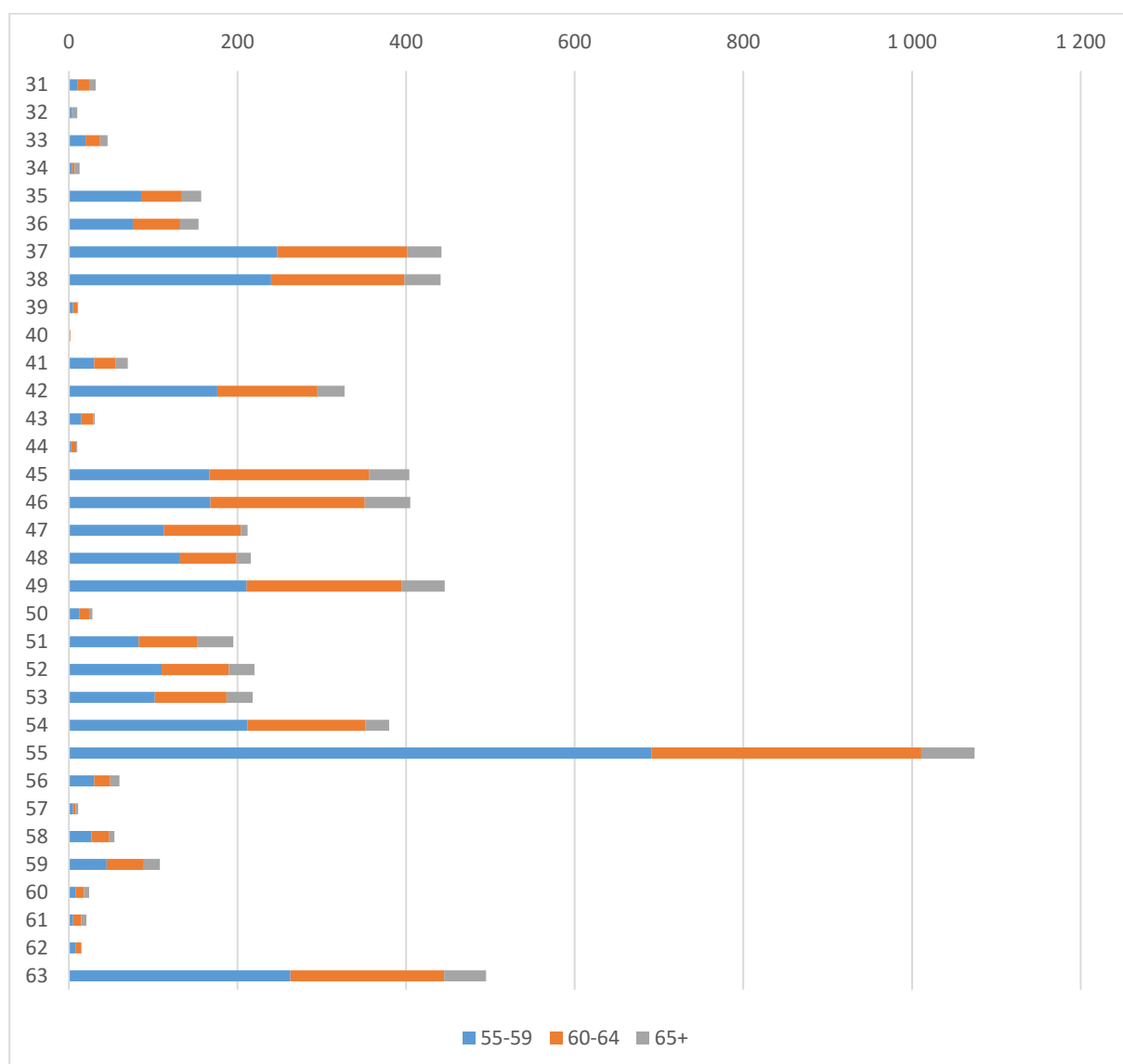
Číslo oboru služby	Obor služby	Celkový počet státních zaměstnanců	Počet zaměstnanců 55+	Podíl státních zaměstnanců 55+
49	Obrana	877	446	51%
46	Veterinární péče	969	405	42%
4	Hospodaření s majetkem státu a jeho privatizace	929	342	37%
1	Finance	1 611	541	34%
37	Veřejné investování a zadávání veřejných zakázek	1 313	442	34%
45	Potravinářská výroba a péče o potraviny	1 184	404	34%
54	Státní statistická služba	1 117	380	34%
42	Zemědělství a rostlinolékařská péče	999	327	33%
28	Informační a komunikační technologie	2 006	645	32%
21	Zdravotnictví a ochrana zdraví	1 943	618	32%
63	Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků	1 594	495	31%
2	Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění a hazardní hry	12 927	3 728	29%
8	Zahraniční vztahy a služba	1 886	502	27%
55	Zeměměřičství a katastr nemovitostí	4 056	1 074	26%
27	Archivnictví a spisová služba	1 009	265	26%
15	Sociální pojištění	6 242	1 575	25%
17	Zaměstnanost	5 125	1 208	24%
22	Legislativa a právní činnost	2 269	531	23%
13	Nepojistné sociální dávkové systémy	4 948	1 046	21%
38	Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy	3 079	441	14%

**Graf 9 Věková struktura 55+ v oborech služby 1 až 30, leden 2020<sup>7</sup>**



<sup>7</sup> 1. Finance 2. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění a hazardní hry 3. Audit 4. Hospodaření s majetkem státu a jeho privatizace 5. Finanční a ekonomická spolupráce se zahraničím 6. Finanční trh 7. Ekonomická ochrana státu 8. Zahraniční vztahy a služba 9. Školství, mládež a tělovýchova 10. Výzkum, vývoj a inovace 11. Kultura, církve a náboženské společnosti 12. Média, audiovizuální a regulace vysílání 13. Nepojistné sociální dávkové systémy 14. Sociální služby, sociální práce, sociálně-právní ochrana dětí a rodinná politika 15. Sociální pojištění 16. Lékařská posudková služba 17. Zaměstnanost 18. Pracovněprávní vztahy 19. Platy, mzdy a jiné odměny za práci 20. Bezpečnost práce 21. Zdravotnictví a ochrana zdraví 22. Legislativa a právní činnost 23. Lidská práva 24. Vnitřní pořádek a bezpečnost státu 25. Krizové řízení, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém 26. Systém veřejné správy a všeobecná vnitřní správa 27. Archivnictví a spisová služba 28. Informační a komunikační technologie 29. Energetika 30. Hornictví, geologie, podzemní stavitelství, výbušniny a surovinová politika

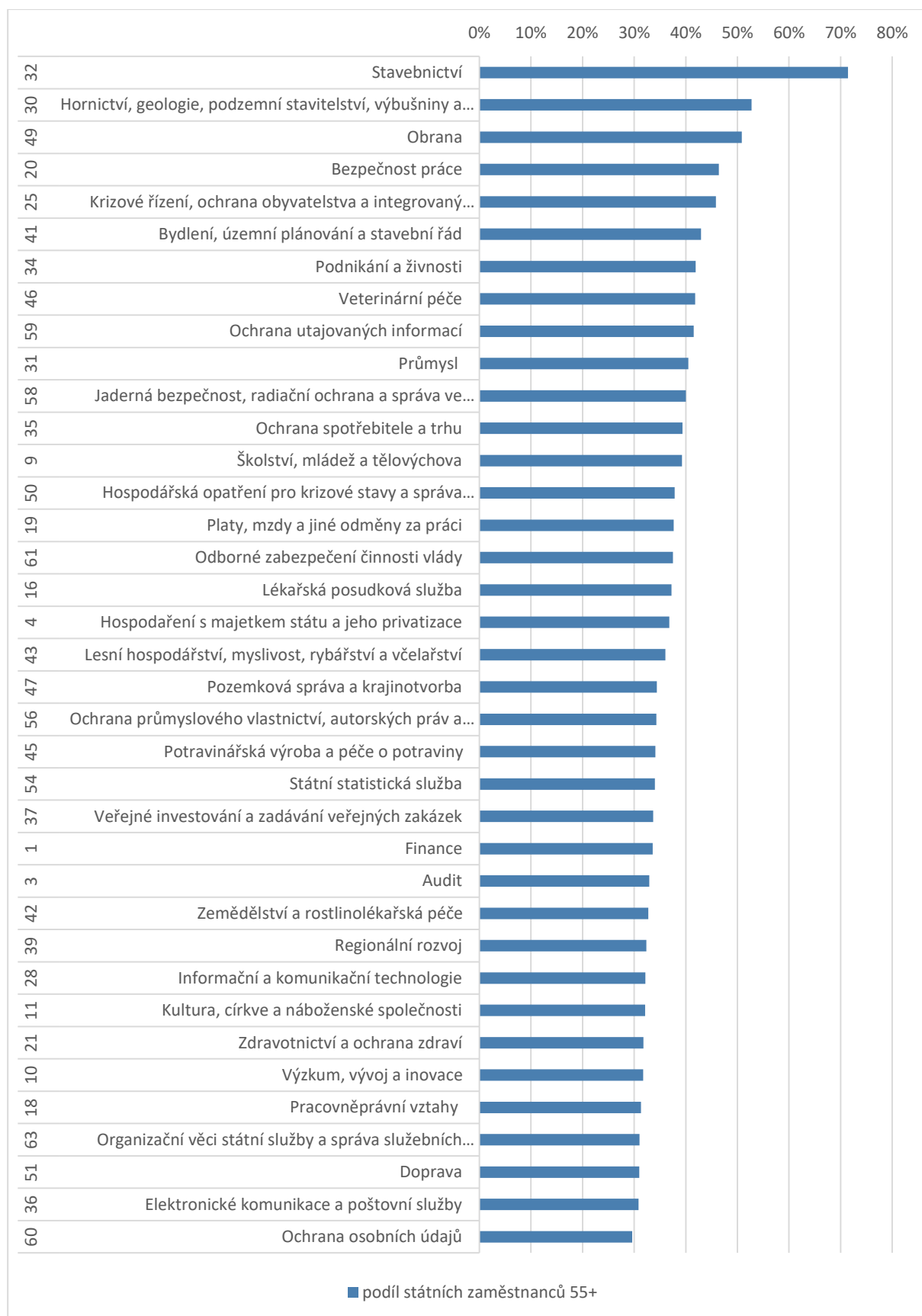
**Graf 10 Věková struktura 55+ v oborech služby 31 až 63, leden 2020<sup>8</sup>**



Při zohlednění podílu státních zaměstnanců ve věku 55+ na celkovém počtu státních zaměstnanců vykonávajících obory služby se ukazuje, že nejvíce je tato věková skupina zastoupena v oboru 32 – Stavebnictví (71 %, 10 státních zaměstnanců), 30 – Hornictví, geologie, podzemní stavitelství, výbušniny a surovinová politika (53 %, 77 státních zaměstnanců) a 49 – Obrana (51 %, 446 státních zaměstnanců). Jedná se o obory služby, zaměřené na úzce specializované činnosti, které jsou tudíž zastoupené i nižším počtem státních zaměstnanců, kteří tyto činnosti vykonávají.

<sup>8</sup> 31. Průmysl 32. Stavebnictví 33. Obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy 34. Podnikání a živnosti 35. Ochrana spotřebitele a trhu 36. Elektronické komunikace a poštovní služby 37. Veřejné investování a zadávání veřejných zakázek 38. Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy 39. Regionální rozvoj 40. Cestovní ruch 41. Bydlení, územní plánování a stavební řád 42. Zemědělství a rostlinolékařská péče 43. Lesní hospodářství, myslivost, rybářství a včelařství 44. Vodní hospodářství 45. Potravinářská výroba a péče o potraviny 46. Veterinární péče 47. Pozemková správa a krajinotvorba 48. Financování, řízení a sledování Společné zemědělské politiky 49. Obrana 50. Hospodářská opatření pro krizové stavy a správa státních hmotných rezerv 51. Doprava 52. Ochrana přírody a krajiny 53. Technická ochrana životního prostředí 54. Státní statistická služba 55. Zeměměřičtví a katastr nemovitostí 56. Ochrana průmyslového vlastnictví, autorských práv a práv souvisejících 57. Ochrana hospodářské soutěže a dozor nad zadáváním veřejných zakázek 58. Jaderná bezpečnost, radiační ochrana a správa ve věcech chemických a biologických zbraní 59. Ochrana utajovaných informací 60. Ochrana osobních údajů 61. Odborné zabezpečení činnosti vlády 62. Evropská politika vlády 63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků

**Graf 11 Podíl státních zaměstnanců 55+ na celkovém počtu státních zaměstnanců vykonávajících služby v oboru (výběr oborů s podílem nad 30 %), leden 2020**





**Tabulka 3 Obory služby s nejvyšším podílem státních zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců vykonávajících službu v oboru a reálných počtů státních zaměstnanců (výběr oborů s podílem nad 30 %), leden 2020**

Číslo oboru služby	Obor služby	Celkový počet zaměstnanců v oboru služby	Počet zaměstnanců 55+	Podíl státních zaměstnanců 55+
32	Stavebnictví	14	10	71%
30	Hornictví, geologie, podzemní stavitelství, výbušniny a surovinová politika	146	77	53%
49	Obrana	877	446	51%
20	Bezpečnost práce	278	129	46%
25	Krizové řízení, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém	216	99	46%
41	Bydlení, územní plánování a stavební řád	163	70	43%
34	Podnikání a živnosti	31	13	42%
46	Veterinární péče	969	405	42%
59	Ochrana utajovaných informací	260	108	42%
31	Průmysl	79	32	41%
58	Jaderná bezpečnost, radiační ochrana a správa ve věcech chemických a biologických zbraní	135	54	40%
35	Ochrana spotřebitele a trhu	399	157	39%
9	Školství, mládež a tělovýchova	629	247	39%
50	Hospodářská opatření pro krizové stavy a správa státních hmotných rezerv	74	28	38%
19	Platy, mzdy a jiné odměny za práci	550	207	38%
61	Odborné zabezpečení činnosti vlády	56	21	38%
16	Lékařská posudková služba <sup>9</sup>	43	16	37%
4	Hospodaření s majetkem státu a jeho privatizace	929	342	37%
43	Lesní hospodářství, myslivost, rybářství a včelařství	86	31	36%
47	Pozemková správa a krajinaotvorba	616	212	34%
56	Ochrana průmyslového vlastnictví, autorských práv a práv souvisejících	175	60	34%
45	Potravinářská výroba a péče o potraviny	1184	404	34%
54	Státní statistická služba	1117	380	34%
37	Veřejné investování a zadávání veřejných zakázek	1313	442	34%
1	Finance	1611	541	34%
3	Audit	623	205	33%
42	Zemědělství a rostlinolékařská péče	999	327	33%
39	Regionální rozvoj	34	11	32%
28	Informační a komunikační technologie	2006	645	32%
11	Kultura, církve a náboženské společnosti	81	26	32%

<sup>9</sup> Posudkoví lékaři pracují mimo režim zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Jejich vyšší věkový průměr není tedy v uvedených údajích zohledněn.

21	Zdravotnictví a ochrana zdraví	1943	618	32%
10	Výzkum, vývoj a inovace	208	66	32%
18	Pracovněprávní vztahy	747	234	31%
63	Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků	1594	495	31%
51	Doprava	629	195	31%
36	Elektronické komunikace a poštovní služby	499	154	31%
60	Ochrana osobních údajů	81	24	30%

Při zohlednění vyššího podílu státních zaměstnanců ve věkové skupině 55+ a zároveň počtu státních zaměstnanců vykonávajících službu se jeví, že bližší pozornost by měla být v dalších letech věnována oborům služby uvedeným v Tabulce 2 s výjimkou oboru 38 – Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy, v němž tvoří podíl státních zaměstnanců ve věku 55+ pouze 14 %, zatímco v ostatních přesahuje již 20 %. Dále je nutné při plánování opatření přihlídnout k tomu, že opatření přijatá v rámci určitého oboru služby se mohou promítnout i do dalšího oboru, neboť státní zaměstnanci mohou vykonávat více oborů služby.

## 2.2. ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA<sup>10</sup>

Ministerstvo vnitra nedisponuje přesnými daty o počtech zaměstnanců územních samosprávných celků. Podle dat poskytnutých Ministerstvem financí z Informačního systému o platech v roce 2019 zaměstnávaly územní samosprávné celky 101 206 osob, přičemž na krajských úřadech bylo zaměstnáno 7792 osob, na magistrátu hl. m. Prahy a v úřadech pražských městských částí 7977 osob, na úřadech obcí s rozšířenou působností 48 499 osob (tj. obce III. typu), na úřadech obcí s pověřeným obecním úřadem (tj. obce II. typu) 8100 osob a na úřadech obcí se základním rozsahem kompetencí (tj. obce I. typu) 28 838 osob.

**Avšak tato data zahrnují pouze 202 obcí s rozšířenou působností (z 205), 177 obcí s pověřeným obecním úřadem (ze 188) a 3542 obcí se základním rozsahem kompetencí (z 5861). Je proto nutné při interpretaci výsledků zejména u obcí I. typu toto omezení brát v úvahu.**

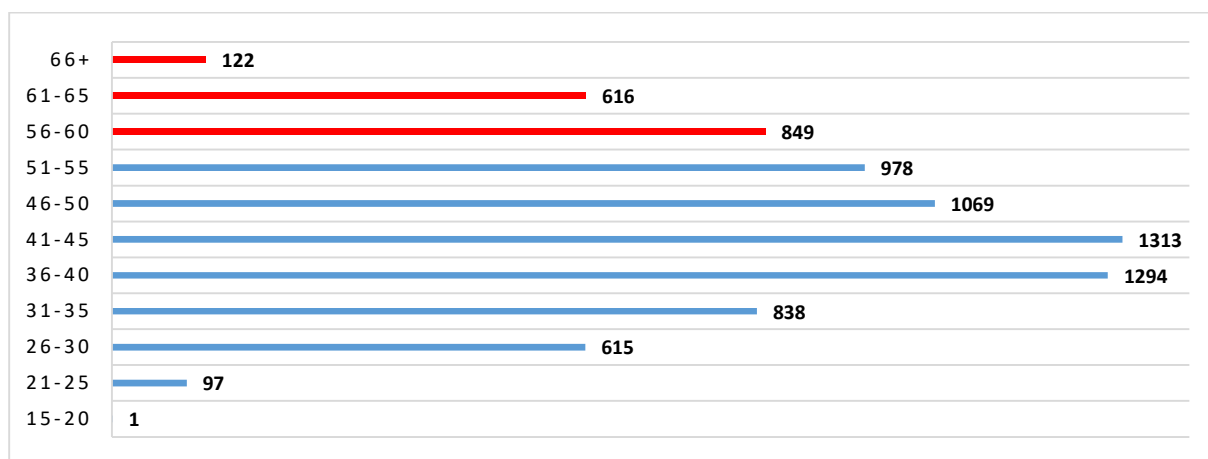
Není rozlišeno, zda tito zaměstnanci vykonávají přenesenou či samostatnou působnost. V šetření rovněž nejsou zahrnuti státní zaměstnanci zařazení mimo výkon služby z důvodu mateřské nebo rodičovské dovolené, což může mírně zkreslovat zejména zastoupení osob do 35 let.

Pro úřady českých samospráv je typická převaha žen. Nejméně mužů je zastoupeno na krajských úřadech (27 %) a v Praze (26 %). Na městských úřadech obcí s rozšířenou působností tvoří muži přesně třetinu zaměstnanců, o něco více je jich v obcích s pověřeným úřadem (38 %). Nejvíce mužů pracuje na úřadech obcí I. typu, jejich podíl činí 45 %. Z hlediska námi sledované problematiky stárnutí pracovní síly je důležitost faktoru pohlaví diskutabilní. U žen, které se narodily před rokem 1971 lze očekávat dřívější odchod do důchodu. Na druhou stranu ale lze konstatovat, že ženy mají delší dobu dožití, a tedy u mužů lze očekávat horší zdravotní stav, který je důležitým faktorem pracovní výkonnosti i pravděpodobnosti předčasného odchodu do důchodu.

V souvislosti s tématem této analýzy je potřebné sledovat věkové rozložení zaměstnanců. Kromě podílu starších zaměstnanců je vhodné sledovat také podíl mladých zaměstnanců (tj. do 30 let), který může do určité míry sloužit jako indikátor atraktivity práce na úřadech územních samospráv pro mladší ročníky, kterými bude nutné do jisté míry odcházející zaměstnance nahradit.

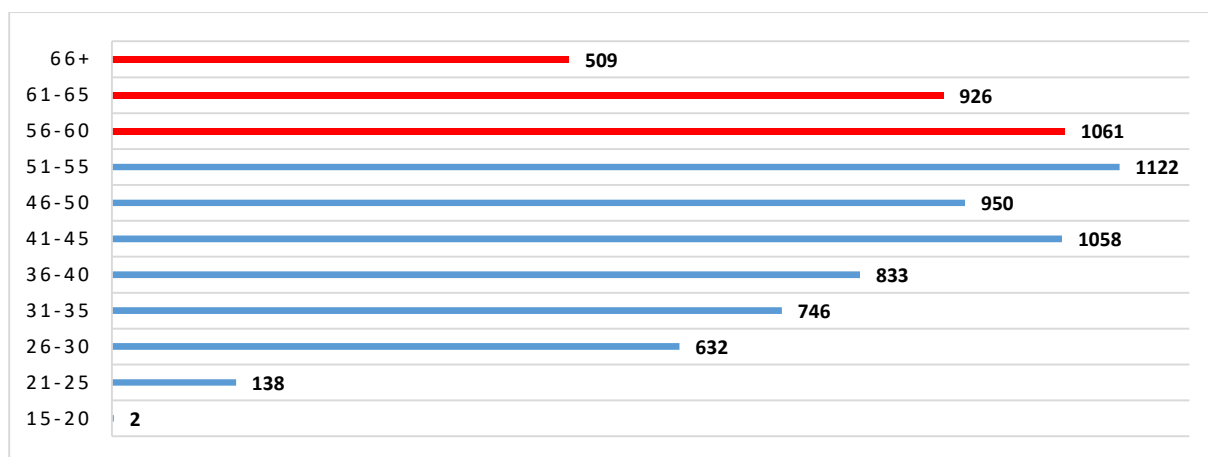
### 2.2.1. SKLADBA ZAMĚŠTNANCŮ V ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ PODLE VĚKU

Graf 12 Věková struktura zaměstnanců krajů, 2019



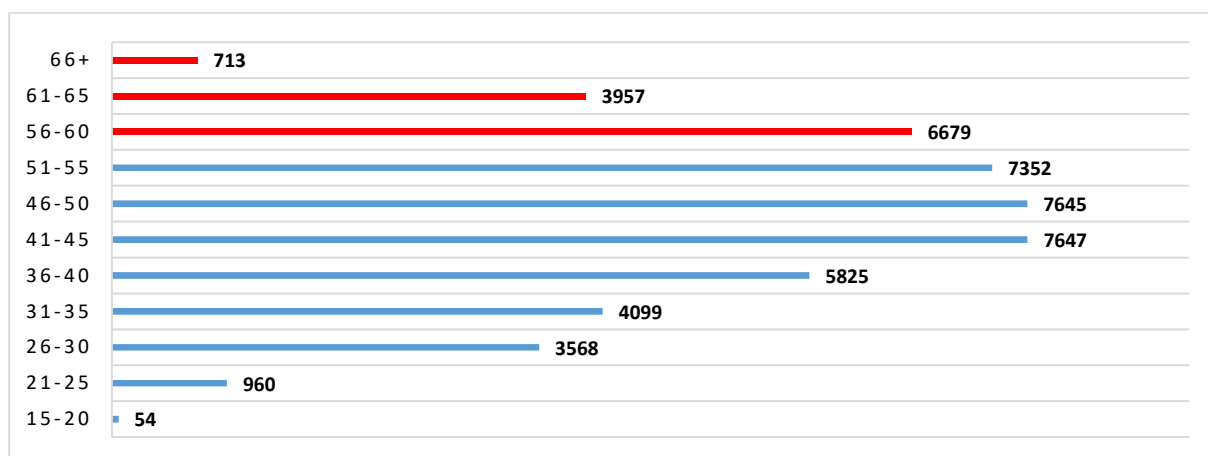
Na krajských úřadech byli v roce 2019 nejsilněji zastoupeni zaměstnanci ve věku 36 až 45 let. Starších zaměstnanců ve věkové kategorii 56+ bylo celkem 1587, tedy podíl této skupiny činil 20 %. Zaměstnanců mladších 31 let pracovalo na krajských úřadech pouze 713, tj. 9 %. Průměrný věk zaměstnanců krajů v celé republice byl 45 let. Nejvíce starších zaměstnanců pracovalo v Pardubickém a Středočeském kraji, nejmenší podíl starších zaměstnanců měl kraj Moravskoslezský (pouze 20 % nad 55 let), přesto byl zde průměrný věk zaměstnanců 45 let. **Lze tedy konstatovat, že během následujících 10 let odejde do důchodu více než jedna pětina zaměstnanců krajů.**

Graf 13 Věková struktura zaměstnanců hl. m. Prahy a městských částí Prahy, 2019



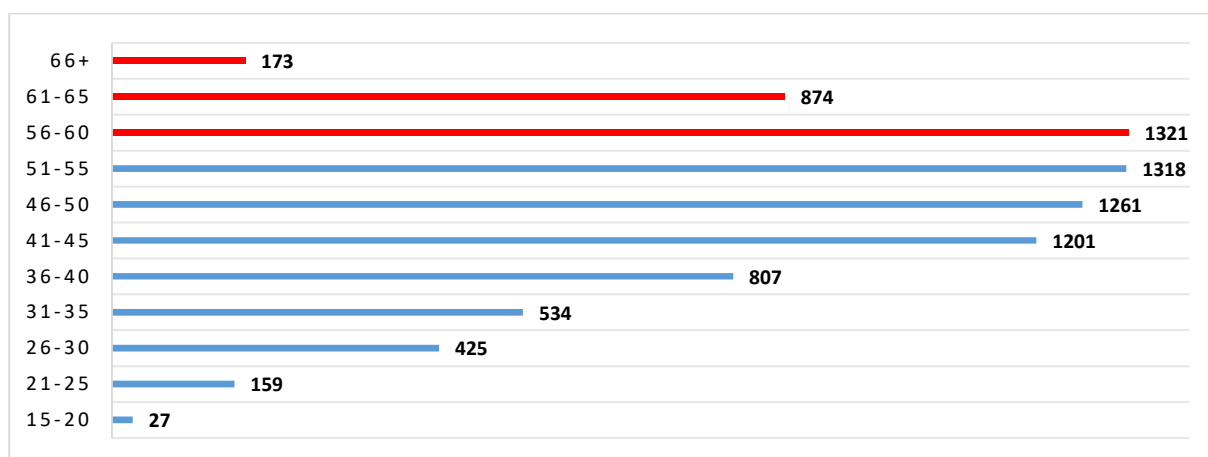
Pražské úřady<sup>11</sup> mají mezi zaměstnanci silně zastoupenou věkovou skupinu starších zaměstnanců – v roce 2019 bylo starších 55 let 2496, tj. 31 %. Zaměstnanců do 31 let zde pracovalo 772, tj. 9,6% podíl. Zajímavý je i poměrně velký počet zaměstnanců nad 66 let, kterých je více než 6 %, tedy více, než zaměstnanců ve věkové kategorii do 25 let, kterých je pouze 1,7 %. Průměrný věk zaměstnanců byl 48 let. **Lze tedy očekávat, že během 10 let bude potřeba nahradit zhruba třetinu současných zaměstnanců.**

**Graf 141 Věková struktura zaměstnanců obcí III. typu (zahrnuto 202 obcí), 2019**



Na 202 úřadech obcí s rozšířenou působností bylo v roce 2019 zaměstnáno 11 349 osob starších 55 let, tedy podíl starších zaměstnanců činil 23 % zaměstnanců. Pouze 9,5 % zaměstnanců pak bylo mladších 31 let. Průměrný věk zaměstnanců obcí III. typu byl 46,3 let. **Během následujících deseti let tak do starobního důchodu odejde přibližně čtvrtina zaměstnanců obcí s rozšířenou působností.**

**Graf 15 Věková struktura zaměstnanců obcí II. typu (zahrnuto 177 obcí), 2019**

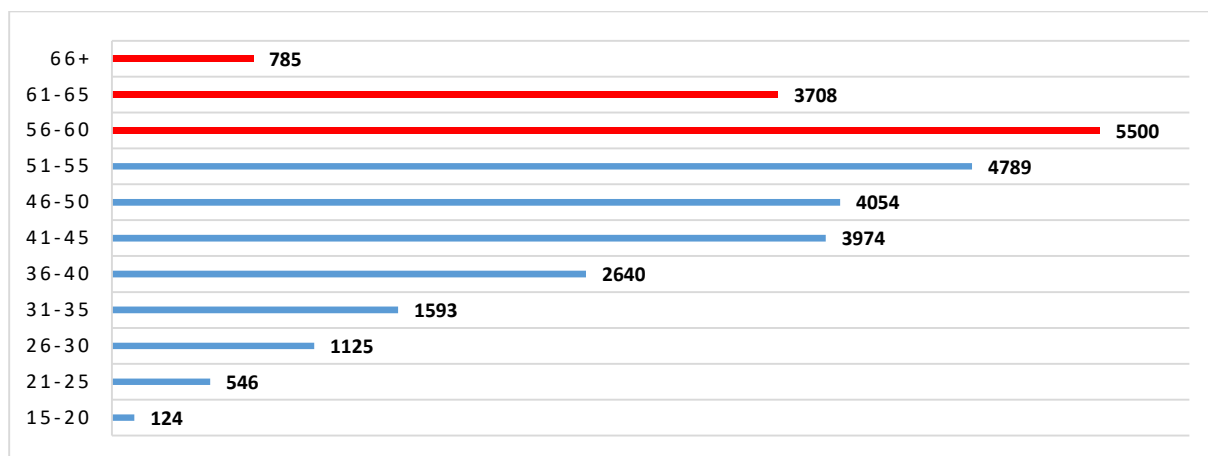


V 177 obcích s pověřeným obecním úřadem pracovalo v roce 2019 2363 zaměstnanců starších 55 let, tj. téměř 30% podíl. Pouhých 7,5 % zaměstnanců bylo mladších 31 let, přičemž zaměstnanců do 25 let

<sup>11</sup> Zaměstnanci hlavního města Prahy a jeho městských částí, kterých je dohromady 7975, jsou sledováni společně, protože na trhu práce se pohybují ve stejném území.

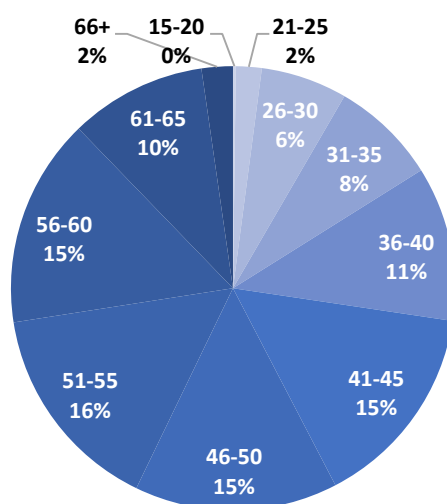
byla pouze 2 %. Průměrný věk zaměstnanců byl 48,2 let. **Lze tedy očekávat, že během deseti let bude muset být třetina zaměstnanců obcí II. typu nahrazena.**

**Graf 16** Věková struktura zaměstnanců obcí I. typu (zahrnuto 3542 obcí), 2019



Nejsilnější početní zastoupení starších zaměstnanců je na obecních úřadech malých obcí – na 3542 z nich jich starších 55 let bylo v roce 2019 zaměstnáno 9993, tj. téměř 35% podíl. Zaměstnanců mladších 31 let bylo pouze 6,3 %, tedy 1795. Zaměstnanců starších 66 let, tedy těch, kteří by již mohli být ve starobním důchodu, bylo více, než mladých zaměstnanců do 25 let. Průměrný věk zaměstnanců obcí I. typu byl 49,5 let. **Během následující dekády tak bude potřeba nahradit více než třetinu zaměstnanců nejmenších obcí, během 15 let pak dokonce více než polovinu. Je však nutné zdůraznit, že uvedená data jsou v případě obcí I. typu pouze dílčí, jelikož v Informačním systému o platech nejsou zaevidovány všechny obce.**

**Graf 17** Věková struktura zaměstnanců územních samospráv celkem, 2019

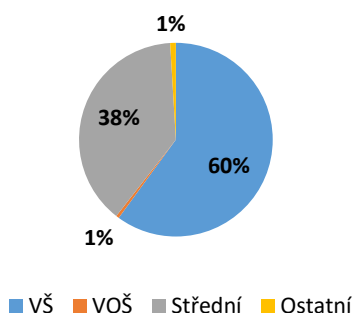


Z velmi nízkého zastoupení mladých osob do 30 let (pouze 8% podíl) lze odvozovat, že v současnosti nejsou územní samosprávy pro mladé uchazeče o zaměstnání příliš atraktivními zaměstnavateli. Na tuto skutečnost je potřeba reagovat, jelikož bude s postupným odchodem starších zkušených zaměstnanců vzrůstat poptávka po jejich nahrazení.

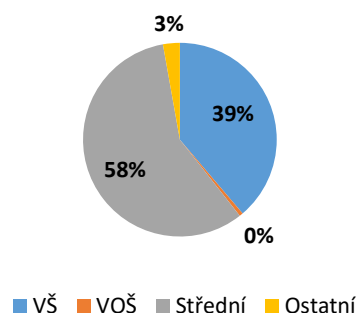
## 2.2.2. DALŠÍ CHARAKTERISTIKY STARŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVĚ

Grafy 18 až 22 zobrazují, jakým vzděláním disponují starší zaměstnanci územní samosprávy. U obcí všech typů a hlavního města Prahy (včetně jejích městských částí) převažuje středoškolské vzdělání<sup>12</sup>. V případě krajských úřadů převažuje vysokoškolské vzdělání, které je v případě obcí III. typu a Prahy druhé nejčastější.

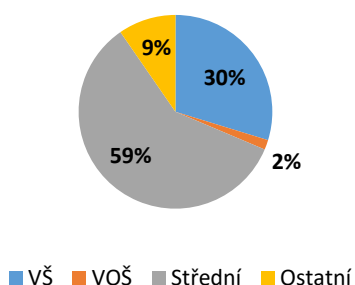
Graf 18 Dosažené vzdělání 56+, kraje, 2019



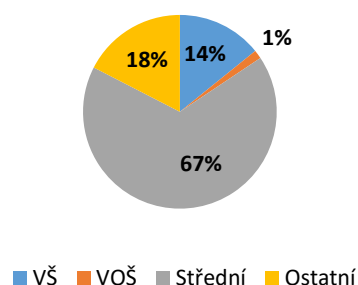
Graf 19 Dosažené vzdělání 56+, Praha a MČ, 2019



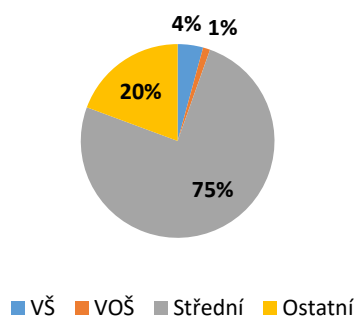
Graf 20 Dosažené vzdělání 56+, obce III. typu, 2019



Graf 21 Dosažené vzdělání 56+, obce II. typu, 2019



Graf 22 Dosažené vzdělání 56+, obce I. typu, 2019



<sup>12</sup> Zahrnuty všechny typy středního vzdělání.

Z analýzy dat rovněž vyplynulo, že v roce 2019 na úřadech krajů, hl. m. Prahy a městských částí Prahy a obcí II. a III. typu ve sledované věkové skupině 56+ mělo 11 % pracovníků vedoucí pozici. V případě obcí I. typu disponovaly některým stupněm řízení pouze 2 % starších zaměstnanců. Tento nízký podíl lze mimo jiné vysvětlit tak, že na malých obcích je obecně méně vedoucích pozic. Starší pracovníci jsou rovněž v případě obcí se základním rozsahem kompetencí zařazováni do nižších platových tříd – nejčastější je pro ně 2. platová třída. Z toho lze usuzovat, že jsou zaměstnání zejména na pomocných a technických pozicích, což odpovídá i výše zmíněnému nízkému podílu na řízení.

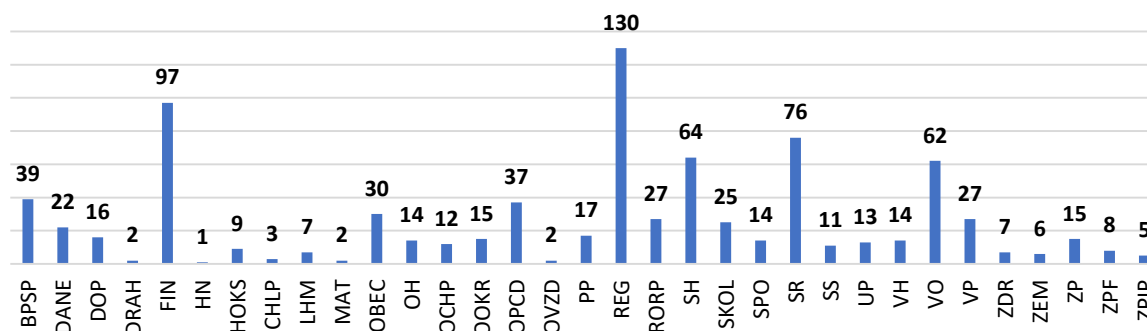
Co se týče ostatních typů samospráv, na krajských úřadech jsou starší zaměstnanci nejčastěji zařazeni v 11. platové třídě, v hl. m. Praze a městských částech Prahy a na úřadech obcí III. typu v 10. platové třídě a na úřadech obcí II. typu v 9. platové třídě.

Nejdéle jsou v průměru starší pracovníci zaměstnání na úřadech obcí III. typu, a to po dobu 15,4 let. V případě hl. m. Prahy a městských částí Prahy je průměrná doba zaměstnání starších osob 13,6 let, u obcí II. typu 12,8 let, na krajských úřadech 9,4 let a na obcích I. typu 8,6 let.

### 2.2.3. ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST<sup>13</sup>

Na níže uvedených grafech lze sledovat, v jakých oborech zvláštní odborné způsobilosti skládaly zkoušky osoby ve věkové kategorii 56+ (graf 23) a ve věkové kategorii do 30 let (graf 24). Uvedené údaje jsou kumulativní součty za roky 2011 až 2019.

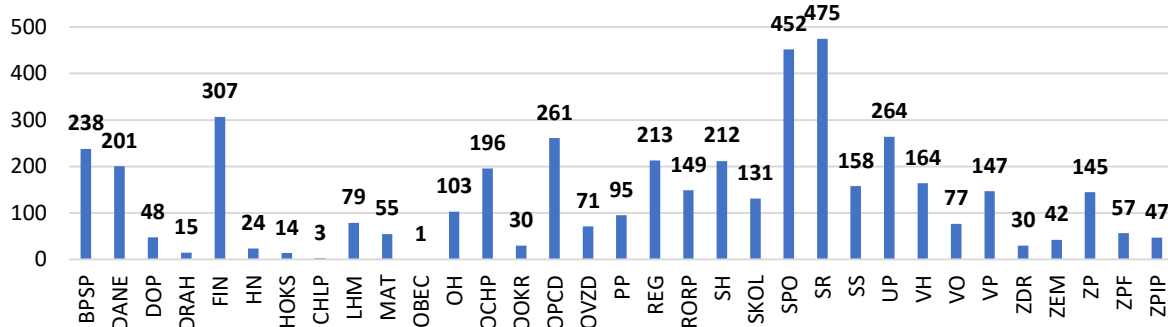
Graf 23 Počet složených ZoZ dle oboru, věková skupina 56+, 2011-2019



Starší osoby ve věku 56+ nejčastěji ověřovaly svou odbornou způsobilost v oboru Registrace vozidel (REG), Finanční hospodaření ÚSC (FIN), Územní rozhodování, stavební řízení a vyvlastnění (SR), Silniční hospodářství (SH) a Veřejné opatrovnictví (VO). Nejmenší zájem měly o obory Drážní doprava (DRAH), Hmotná nouze (HN), Ochrana před účinky chemických látek (CHLP), Matriky (MAT) a Ochrana ovzduší (OVZD).

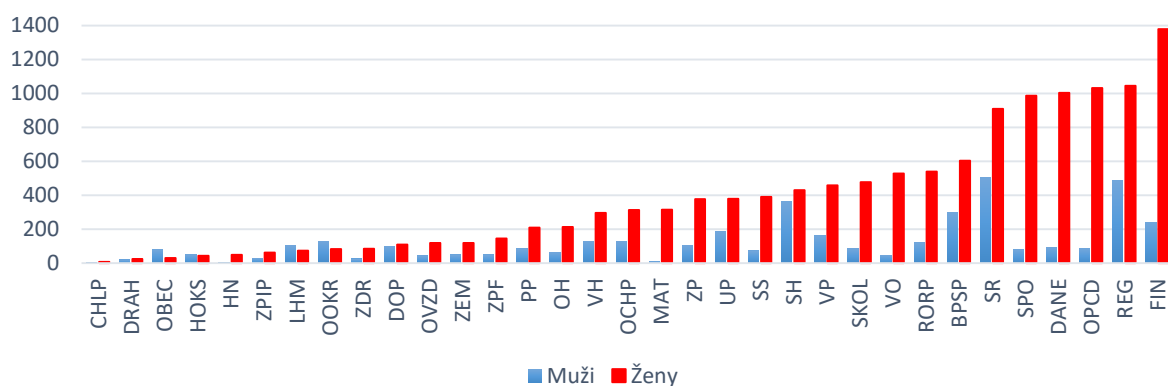
<sup>13</sup> Data pro zpracování této části byla poskytnuta Institutem pro veřejnou správu.

**Graf 24 Počet složených ZoZ dle oboru, věková skupina do 30 let, 2011-2019**

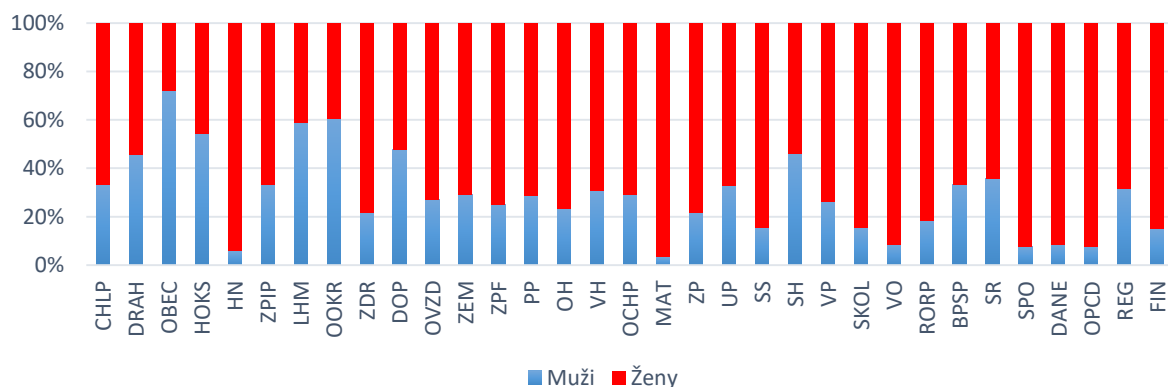


Osoby do 30 let věku nejčastěji skládaly zkoušky zvláštní odborné způsobilosti v oborech Územní rozhodování, stavební řízení a vyvlastnění, Sociálně-právní ochrana dětí (SPO), Finanční hospodaření ÚSC, Územní plánování (ÚP) a Občanské průkazy a cestovní doklady (OPCD). Naopak nejméně skládali zkoušky zvláštní odborné způsobilosti v oborech Ochrana před účinky chemických látek a Drážní doprava, což může být způsobeno jejich nízkým zájmem o tato témata, ale i nízkým počtem volných pracovních míst v těchto agendách. Obecně lze totiž říci, že obory, ze kterých jsou zkoušky v případě mladších i starších zaměstnanců skládány nejčastěji, odpovídají těm agendám, které na obecních a krajských úřadech z hlediska přenesené působnosti průměrně tvoří největší počet pracovních úvazků (tj. sociální oblast, stavební úřady, občanské a cestovní doklady či registry vozidel).

**Graf 25 Počet vykonaných ZoZ dle oboru, 2011-2019, podle pohlaví**



**Graf 26 Podíl pohlaví na vykonaných ZoZ dle oboru, 2011-2019**





Grafy 25 a 26 zobrazují genderové rozložení účastníků zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Zobrazeny jsou vždy kumulativní součty vykonaných zkoušek v daném oboru za roky 2011-2019. Muži převažují pouze ve 4 oborech z 33, a to v oborech Hospodářská opatření pro krizové stavy (HOKS), Lesní hospodářství a myslivost (LHM), Ochrana obyvatel, krizové řízení (OOKR) a „OBEC“, který je určen pro vedoucí pracovníky úřadů. Zajímavým poznatkem je, že právě u tohoto oboru je podíl mužů největší, a činí celkem ¾. Největší podíl žen (více než 90 %) lze nalézt v agendách Hmotná nouze, Matriky, Veřejné opatrovnictví, Sociálně-právní ochrana dětí, Občanské průkazy a cestovní doklady a Správa daní a poplatků (DANE).

### 2.3. SHRNUTÍ

Tabulka 4 Podíl vybraných věkových skupin celkem

	Podíl osob 55+ (56+) (v %)	Podíl osob do 30 (31) let (v %)
<b>ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA CELKEM (průměr)</b>	<b>28</b>	<b>8</b>
Kraje	20	9
Hl.m. Praha a MČ Prahy	31	9,6
Obce III. typu	23	9,5
Obce II. typu	30	7,5
Obce I. typu	35	6,3
<b>SLUŽEBNÍ ÚŘADY CELKEM</b>	<b>27</b>	<b>7</b>
Ministerstva a další ústřední úřady	27	7

Tabulka 4 shrnuje procentuální zastoupení vybraných věkových skupin zaměstnanců veřejné správy. **Podíl osob starších 55, respektive 56 let naznačuje, že během následujících deseti let do důchodu odejde 1/4 - 1/3 současných zaměstnanců.** Co se týče vzdělání, na obecních úřadech a úřadech městských částí hl. m. Prahy u starších pracovníků převažuje nejvýše dosažené středoškolské vzdělání, v případě krajů pak vysokoškolské vzdělání. Ve státní službě pracuje většina starších pracovníků na pozicích, které vyžadují minimálně vysokoškolské vzdělání.

Starší zaměstnanci disponují cenným know-how a hlubokou znalostí veřejné správy a jejich působení ve veřejné správě je přínosné.

**Problém však vyvstává při zohlednění podílů zaměstnanců do 30, respektive 31 let, který v žádném ze sledovaných případů nepřesahuje 10 %, přičemž nejmenší podíl těchto zaměstnanců lze nalézt na obecních úřadech obcí I. typu a na služebních úřadech. Tato data naznačují, že veřejná správa není pro mladé lidi příliš atraktivním zaměstnavatelem, a do budoucna tak může být ohrožena kontinuita nástupnictví a zajištění bezproblémového fungování služeb, poskytovaných veřejnou správou.**

Co se týče obsazenosti jednotlivých agend, uvedená data poskytují pouze dílčí náhled. V případě státní služby mají největší podíl starších zaměstnanců obory služby obrana, veterinární péče, finance, veřejné investování, zadávání veřejných zakázek a další obory služby, uvedené v tabulce 1. Do budoucna bude vhodné věkovou strukturu v oborech služby dále sledovat, aby bylo možné říci, jakým způsobem se vyvíjí. V případě samospráv MV nedisponuje daty o věkovém rozložení v jednotlivých agendách.

### 3. VLIV PRŮMYSLU 4.0 NA VEŘEJNOU SPRÁVU

Pojem Průmysl 4.0 označuje současný trend automatizace, digitalizace a robotizace průmyslu, který se však netýká pouze průmyslu jako takového, ale také dalších sektorů, jako je Ekonomika 4.0, Společnost 4.0 či Práce 4.0. Právě sektor Práce 4.0 je pro tuto analýzu klíčový.

Jak uvádí studie Úřadu vlády ČR<sup>14</sup>, věnovaná potenciálu rozvoje umělé inteligence, v dlouhém období s časovým horizontem do 30 let můžeme očekávat, že technologie budou na takové úrovni, že budou schopny nahradit více než polovinu dovedností v naprosté většině povolání. Podle další studie Úřadu vlády<sup>15</sup>, zaměřené na dopady digitalizace na trh práce, by pak jen digitalizace měla být postupně zodpovědná za zhruba třetinu zaniklých a osminu nově vzniklých pracovních míst.

Na rozdíl od předchozích průmyslových revolucí trend rozvoje těchto konceptů není lineární, nýbrž exponenciální, a je tedy potřeba reagovat mnohonásobně rychleji<sup>16</sup>.

**Ačkoliv se může zdát, že se čtvrtá průmyslová revoluce může ve vztahu k trhu práce dotýkat zejména soukromého sektoru, stejně zásadní vliv bude mít i na podobu veřejné správy. Náplní práce mnoha úřednických pozic je totiž vykonávání rutinních, na jasných pravidlech založených úkonů, při kterých může být nahrazení lidského prvku se sklonem k subjektivnímu rozhodování vysoce žádoucí.** Mezi agendy, které takovéto opakované úkony obsahují, řadíme zejména, nikoliv však výlučně, agendu správy daní, správy sociálních dávek a jiných příspěvků, vydávání povolení a licencí, poskytování dotací, registrace obchodních subjektů či operativní procesy související s fungováním úřadů (např. mzdová agenda).

Podle výše zmíněné studie Úřadu vlády ČR jsou právě úředníci pro zpracování číselných údajů a administrativní pracovníci (index ohrožení 0,98) profesními skupinami, které jsou ze všech profesních skupin nejohroženější digitalizací. Ostatní úředníci jsou pak spolu s obecnými sekretáři třetí nejohroženější profesní skupinou (index ohrožení 0,96)<sup>17</sup>.

Zajímavým nástrojem nahrazení lidské práce, resp. vybraných činností úředníků, jsou tzv. softwaroví boti (RPA)<sup>18</sup>, kteří jsou schopni plně imitovat rutinní práci na počítači zaměstnance, ať už se jedná o bankovníctví, pojišťovnictví, zákaznický servis či právě o státní správu. V České republice je RPA využíváno zejména v soukromém sektoru. Česká spořitelna a Komerční banka používají jako interní poradce a školitele pro zaměstnance softwarové chatboty. První příklady využití RPA ve veřejné správě pak můžeme nalézt například u krajského úřadu Moravskoslezského kraje, jehož softwarový bot Karel byl nasazen již na 13 procesů napříč úřadem. Bot například vyřizuje žádosti o kotlíkové dotace – dokáže ověřit existenci listů vlastnictví v katastru nemovitostí či žadatelům o dotaci zaslat smlouvu k podpisu.

<sup>14</sup> Úřad vlády ČR, Výzkum potenciálu rozvoje umělé inteligence v České republice 2018. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/AI-souhrnna-zprava-2018.pdf>

<sup>15</sup> Úřad vlády ČR, Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

<sup>16</sup> VACEK, Jiří. On the road: from industry 4.0 to society 4.0. Trendy v podnikání = Business trends : vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. 2017, č. 4, s. 43-50. [online]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29779/1/4-2017-clanek-6.pdf>

<sup>17</sup> Úřad vlády ČR, Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

<sup>18</sup> RPA, neboli Robotická procesní automatizace spočívá ve využití inteligentních softwarových robotů. Ti vykonávají činnosti, které v minulosti mohli dělat pouze lidé, a dělají to efektivněji. Zdroj: KPMG, dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cz/pdf/roboticka-automatizace-procesu.pdf>

Nové technologie mohou zajistit velkou finanční úsporu – podle Deloitte<sup>19</sup> má pouze využití RPA ve Velké Británii do roku 2030 nahrazením 816 000 pracovních míst ve veřejném sektoru ušetřit 15 miliard liber pouze na mzdových nákladech. Současně ale dochází k úspoře časové – úkony jsou plněny rychleji a bez omezení pracovní dobou.

**Nejvyššímu riziku nahrazení budou velmi pravděpodobně vystaveni středoškolsky vzdělaní úředníci, jelikož právě na jejich pozicích jsou často vykonávány ony výše zmíněné opakované úkony, které mohou být v budoucnu automatizovány.** Jedná se například o již zmíněné sekretáře, administrativní a spisové pracovníky, úředníky zpracovávající číselné údaje jako je mzdový účetní, statistik, rozpočtář, finanční referent či pokladní. Podle katalogu prací ve veřejných službách a správě pro většinu pozic v těchto oblastech postačuje středoškolské či vyšší odborné vzdělání<sup>20</sup>.

**Zánik pracovních míst však může ve výsledku přispět k řešení problému nedostatku lidských zdrojů, který bude zapříčiněn demografickými trendy. Lze také očekávat, že ta pracovní a služební místa, která nebudou v důsledku automatizace či elektronizace nahrazena, budou výrazně proměněna.**

**Tabulka 5 Procentuální podíl osob z věkové skupiny 55+ (či 56+) se středoškolským vzděláním nebo zařazených na pozicích, pro které se předpokládá maximálně dosažené středoškolské vzdělání, tj. do 10. platové třídy včetně, 2019**

	Podíl osob z věkové skupiny 55+ (služební úřady), respektive 56+ (ÚSC) s dosaženým středoškolským vzděláním (v případě služebních úřadů uvedeny osoby zařazené na pozicích, pro které se požaduje minimálně středoškolské vzdělání, tj. od 5. do 9. platové třídy včetně) (v %)
Kraje	38
Hl.m. Praha a MČ Prahy	58
Obce III. typu	59
Obce II. typu	67
Obce I. typu	75
Služební úřady	33

<sup>19</sup> The new machinery of government Robotic Process Automation in the Public Sector. Deloitte (2017). Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Innovation/deloitte-uk-innovation-the-new-machinery-of-govt.pdf>

<sup>20</sup> Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

#### 4. STÁRNUTÍ PRACOVNÍ SÍLY VE STRATEGICÍCH EU a ČR

Tématu stárnutí populace a potažmo stárnutí pracovních sil je vzhledem k jeho důležitosti i průřezovému charakteru na úrovni EU věnována velká pozornost napříč institucemi, a tedy i v mnoha strategických dokumentech. Mezi nejvýznamnější strategie, věnované tomuto tématu, patří Evropa 2020, The social investment package nebo Strategický rámec The EU Occupational Safety and Health pro roky 2014-2020. Problematikou se rovněž zabývají iniciativy The European Pillar of Social Rights nebo New Skills Agenda for Europe.

Analytické zhodnocení problematiky stárnutí je dostupné v řadě materiálů. Jedním z nich je i Analysis report on EU and Member State policies, strategies and programmes on population and workforce ageing, která mimo jiné rozděluje evropské státy do čtyř skupin, a to na základě několika kvalitativních faktorů, týkajících se zaměření a rozsahu jejich politik, zaměřených na stárnutí obyvatelstva, efektivnosti těchto politik, komunikace státu se stakeholdery apod. Česká republika byla zařazena do skupiny č. 2 (lze považovat za druhou nejhorší) po bok Slovenska, Polska, Maďarska, Lotyšska, Španělska, Bulharska, Estonska, Irska, Itálie, Lucemburska, Maltý a Švýcarska. Tyto země se vyznačují zejména řešením problematiky starších zaměstnanců prostřednictvím penzijních reforem, částečně se však i ve svých politikách dotýkají ochrany zdraví při práci, vzdělávání starších zaměstnanců a zlepšování jejich pracovních podmínek. Úspěšnost implementovaných politik a komunikace se stakeholdery jsou v analýze hodnoceny jako omezené, koordinace s jinými oblastmi politik se vyskytují pouze ad hoc.

Stejně jako v EU jsou i v České republice témata stárnutí a zaměstnanosti ve společnosti rezonující, a tak se jich, alespoň okrajově, dotýká mnoho strategických a koncepčních dokumentů. Patří mezi ně Strategický rámec Česká republika 2030, (Aktualizovaná) Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020 včetně jejich implementačních plánů, či Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019 – 2025, navazující na Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.

Ve vztahu k stárnutí zaměstnanců lze považovat za důležité také dokumenty Práce 4.0 jako součást Akčního plánu pro Společnost 4.0 a Strategie digitální gramotnosti, které reagují na dopady 4. průmyslové revoluce a s nimi spojené fenomény automatizace, robotizace a AI, a zavádí tak opatření týkající se starších zaměstnanců, na které tyto fenomény budou výrazně dopadat. Všechny výše zmíněné strategie a analytická vyhodnocení spojuje ve vztahu k problematice starších zaměstnanců zejména důraz na vzdělávání, kariérní poradenství, podporu profesní mobility, flexibilních forem zaměstnání, mezigeneračních projektů a zdravého životního stylu. **Ucelená strategie, která by se s dopady stárnutí zaměstnanců ve veřejné správě vypořádala, však v ČR neexistuje.**

Lze nalézt příklady strategií jednotlivých resortů, jako např. Rezortní strategie přípravy na stárnutí a prosazování rovnosti starších osob a seniorů na období let 2016 až 2017 Ministerstva vnitra<sup>21</sup>, která se zaměřovala rovněž na starší zaměstnance úřadu, v tomto smyslu se však jedná spíše o individuální

---

<sup>21</sup> Strategie v části věnované zaměstnancům resortu obsahovala opatření, která spočívala ve vytvoření resortní pracovní skupiny k tomuto tématu, stejně jako ve vytvoření finančních podmínek pro jeho dlouhodobou udržitelnost. Opatření dále cílila na sdílení a sběr statistických dat o věkové struktuře ministerstva a jejich využívání, rozšíření poskytování flexibilních forem práce či na vzdělávání zaměstnanců v principech age managementu.

snahy konkrétních institucí, nikoliv koherentní přístup k problému. Opatření definovaná ve strategii resortu vnitra byla navíc dosud plněna jen dílčím způsobem a po omezenou dobu.

Vzhledem ke zvyšující se důležitosti a aktuálnosti tématu **je vhodné vytvořit konkrétní strategie zabývající se stárnutím zaměstnanců státní správy a územní samosprávy a ty následně reflektovat v personálních politikách úřadů.** Obdobným směrem se vydává i zmíněná Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019 – 2025 zpracovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí, která v rámci přípravy státu na stárnutí společnosti **plánuje jednotlivé resorty pověřit zmapováním dopadů stárnutí společnosti na jednotlivé složky státní správy a samosprávy, stejně jako návrhem řešení, především v oblasti vzdělávání potřebných profesí.**

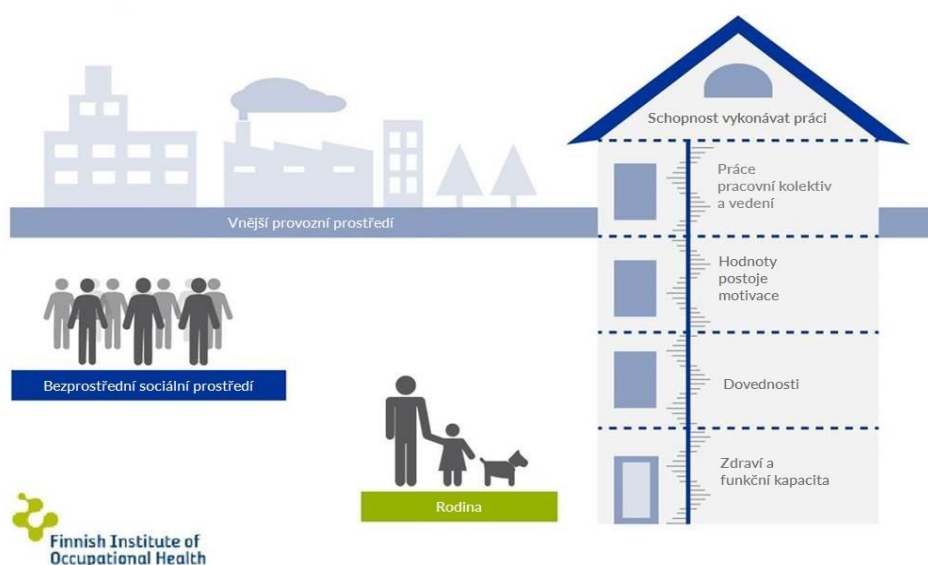
## 5. AGE MANAGEMENT A KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY JEHO VYUŽITÍ

Age management označuje způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců. Jeho zásady lze nalézt v mnoha teoretických a metodických materiálech. Podle publikace Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky se age management skládá z **osmi pilířů**, mezi které patří kvalitní a účinná opatření, znalost problematiky věku, vstřícné postoje ke stárnutí, dobrý management rozumějící individualitě a rozdílnosti, zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace, vysoká úroveň kompetencí, dobrá organizace práce a pracovního prostředí a spokojený život.

Důležitou součástí age managementu je také zjišťování pracovní schopnosti zaměstnanců. Koncept **pracovní schopnosti**<sup>22</sup> označuje rovnováhu mezi individuálními zdroji pracovníka (jeho zdraví, znalosti, dovednosti a vzdělání, motivace apod.) a požadavky jeho práce (v podobě obsahu, organizace, náročnosti práce, pracovního kolektivu apod.). Vhodným nástrojem pro její zjišťování je **tzv. index pracovní schopnosti (WAI), který je měřen prostřednictvím dotazníků, ve kterých zaměstnanci subjektivně svou pracovní schopnost hodnotí**. Tyto dotazníky pak musí být anonymně vyhodnoceny externím expertem. Faktory, které zjišťovanou pracovní schopnost ovlivňují, lze zobrazit pomocí modelu „Dům pracovní schopnosti“ (obrázek č. 1), převzatého od Finského institutu pracovního zdraví.

Obrázek 1 Dům pracovní schopnosti

### Dům pracovní schopnosti



Tento obrázek vychází z modelu domu pracovní schopnosti, který vypracoval Finnish Institute of Occupational Health ©

Zdroj: European Agency for Safety and Health at Work

Jednotlivá patra domu tvoří čtyři oblasti, které je prostřednictvím **opatření** age managementu nutno aktivně podporovat:

- **pro oblast zdraví a funkční kapacita** mezi vhodná opatření patří podpora zdravého životního stylu a stravování, pravidelné měření tlaku, cukru, BMI, vakcinace, poskytování rehabilitačních a rekondičních programů či zajištění vhodných rehabilitačních pomůcek, zákaz kouření na pracovišti;

<sup>22</sup> ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Svaz průmyslu a dopravy, 2016.

- **pro oblast dovednosti** patří mezi vhodná opatření tvorba vzdělávacích plánů, školení, mezigenerační spolupráce a mentoring, řízení kariéry a knowledge management;
- **pro oblast hodnot, postojů a motivace** mezi vhodná opatření patří programy na podporu zaměstnanců při stresu, jako jsou kurzy meditačních technik či školení zaměřená na prevenci vyhoření, podpora sladování rodinného a pracovního života, teambuildingy, stimulování vnitřní i vnější motivace, zjišťování spokojenosti apod.;
- **pro oblast práce, pracovní kolektiv a vedení** mezi vhodná opatření patří vytvoření příjemné pracovní kultury, ergonomie práce, vhodná organizace práce, tj. prevence časového stresu a přepracovanosti, vytvoření relaxačních zón, možnosti flexibilních forem práce (sdílení místa, zkrácené pracovní úvazky, pružná pracovní doba, home office).

Pomocí výše zmíněných opatření lze reagovat na změny, kterými pracovníci prochází během stárnutí. Tyto změny se zpravidla týkají jejich fyzických i duševních schopností a jsou významně ovlivňovány psychosociálním prostředím na pracovišti, ke kterému bývají starší pracovníci velmi vnímaví. Změny ve zdravotním a psychickém stavu, ale také přirozené změny v hodnotách či prioritách, ke kterým v různých životních etapách člověka dochází, vyžadují odpovídající **sladění pracovních nároků, které jsou na pracovníka kladeny**. V opačném případě může pracovník zažívat stres plynoucí ze snížené pracovní výkonnosti a z obav ze ztráty zaměstnání, nebo se může rozhodnout pro předčasný odchod do důchodu.<sup>23</sup> Sladění osobního a pracovního života je velmi důležité i pro tzv. **sendvičovou generaci**, tj. osoby přibližně ve věku 45 až 65 let, které se současně starají o své rodiče a nezaopatřené děti.

Součástí age managementu je i práce s mladou generací, která by měla odcházející pracovníky nahradit. Dle OECD<sup>24</sup> nejsou pro velkou část současné generace mladých pracovníků příliš atraktivní typické výhody zaměstnání ve veřejné správě, tj. vysoká stabilita v době krize či určitá míra definitivy. Klíčovými faktory, atraktivními pro mladé zaměstnance, jsou zejména **flexibilita práce, vyšší míra autonomie, soulad s organizační kulturou, možnost kvalitního vzdělávání, motivující pracovní prostředí a práce s pozitivním dopadem na společnost**.<sup>25</sup> Svou roli v motivaci mladých pracovat ve veřejné správě samozřejmě sehrává také odměňování.

Stejně jako na skupinu starších zaměstnanců je nutné se cíleně zaměřit i na skupinu těch mladých. Celý proces náboru mladých zaměstnanců by měl začínat již na vysokých školách, během studia, a to ideálně pomocí **náborových kampaní**. Soukromé společnosti v rámci těchto náborových kampaní nabízejí velké množství pozic na **částečné úvazky** či **placené stáže**. Tímto způsobem si mohou obě strany vyzkoušet, zda jim spolupráce vyhovuje, a zejména zaměstnavatel může v tomto období provést potřebné zaškolování. Ve výsledku je tak do určité míry eliminována doba „nejistoty“, která nastává během půlroční zkušební doby při nástupu na plný úvazek, a zároveň se rozprostřou a sníží časové i personální náklady na zaškolování nového pracovníka.

Atraktivním způsobem prezentace úřadů jsou **krátká videa**, sdílená na sociálních sítích organizace či prostřednictvím reklam na youtube, která poutavě představují firemní kulturu či konkrétní zaměstnance a jejich příběhy. Kromě atraktivní formy náboru je důležitá také jeho rychlost. Výběrová řízení by neměla trvat příliš dlouhou dobu. Dlouhá výběrová řízení totiž mohou být zejména pro

<sup>23</sup> ŠTOROVÁ, Ilona. Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. Svaz průmyslu a dopravy, 2016.

<sup>24 35</sup> OECD. PGC Symposium: Recruiting the public service of the future. 2019.

absolventy zdrojem frustrace i finanční tíže. Zároveň se také zvyšuje pravděpodobnost, že absolvent bude osloven s jinou nabídkou.

Po mnohdy náročném procesu obsazení pozice vhodným zaměstnancem z řad mladých osob nastává ještě obtížnější fáze, a to jeho udržení. Pro mladé lidi je typická vysoká fluktuace. Ta je u osob do 30 let obecně pětikrát vyšší, než u osob do 40 let<sup>26</sup>. V mnoha firmách o udržení zaměstnance usilují např. tím, že mu přidělí **kariérního mentora** z řad managementu, přičemž je důležité, aby se nejednalo o přímého nadřízeného daného zaměstnance a byla tak zaručena určitá míra nestrannosti. Mentor by měl být schopen podchytit problematiku aspekty, které svěřený zaměstnanec spatřuje, iniciovat jejich nápravu a předejít tak výpovědi ze strany zaměstnance.

Kromě mentoringu by měl být běžnou součástí organizace také **systém zaškolování**, během kterého by se nový zaměstnanec měl seznámit s různými agendami vykonávanými v dané organizaci. Běžnou praxí soukromého sektoru je to, že umožní zaměstnancům „**rotovat**“ a alespoň krátkodobě si vyzkoušet práci na jiných pozicích. Vzhledem k nákladům, které vznikají během celého náborového procesu, je totiž velmi vhodné nenechat zaměstnance v případě nespokojenosti s danou pozicí hned odejít, nýbrž mu nabídnout jiné místo v organizaci, které je ve větším souladu s jeho představami.

Pro generaci mladých pracovníků je velmi důležité sladění osobního a pracovního života. **Flexibilní formy úvazků**, zejména ve formě **home office**, jsou již **obecně standardem**. Mnoho firem již dnes dokonce umožňuje svým zaměstnancům dlouhodobě pracovat během cestování po světě.

Za jeden z nejdůležitějších faktorů, které rozhodují o spokojenosti mladých zaměstnanců v zaměstnání, lze považovat soulad s organizační kulturou a smysluplnost jejich práce. K tomu je nezbytná zejména existence **jasné vize a strategie**, jejíž principy budou reálně uplatňovány a zaměstnanci s nimi budou ztotožněni.

Klíčovým předpokladem správné a efektivní realizace age managementu je i vzdělávání managementu a personalistů v principech age managementu či ve výhodách věkově diverzifikovaných týmů či zpracování plánu (postupného) odchodu do důchodu pro každého zaměstnance. Stav pilířů age managementu, včetně pracovní schopnosti, by měl být zjišťován prostřednictvím **pravidelných auditů a evaluací**, tak aby mohla být zhodnocena účinnost zavedených opatření a mohlo tak docházet k jejich revizi.

Zásady age managementu jsou široce uplatňovány nejen v soukromém sektoru, ale rovněž je do svých politik zapojují veřejné správy po celém světě. Evropský institut veřejné správy zpracoval v roce 2012 analýzu<sup>27</sup>, věnovanou dopadům demografických změn na veřejnou správu, ve kterém definuje **tři hlavní oblasti, na které by měla být personální politika zaměřená**: a) nediskriminační řízení lidských zdrojů s vysokým zaměřením na věk, b) preventivní a holistická podpora zdraví (tj. zlepšování pracovních podmínek, autonomie a odměňování v organizaci, preventivní zdravotní opatření, flexibilní formy práce), c) celoživotní vzdělávání a kariérní rozvoj až do konce pracovního života (tj. zapojování starších zaměstnanců do vzdělávání, prevence nedostatečných znalostí, rozmanitější profesní dráhy v rámci organizace a to i na konci pracovního života).

---

<sup>26</sup> Na základě průzkumu společnosti ManpowerGroup.

<sup>27</sup> BOSSAERT, Danielle; DEMMKE, Christoph; MOILANEN, Timo. The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM. EIPA Working Paper 2012/W/01. 2012.



## 5.1. PŘÍKLADY AGE MANAGEMENTU V ZAHRANIČÍ

**Belgická státní služba** vytvořila metodiku, která má usnadnit cílenou a systematickou výměnu znalostí mezi juniorními a seniorními zaměstnanci. Na počátku je nezbytné, aby samotná organizace identifikovala, jaké expertní znalosti jsou pro ni klíčové. Musí si uvědomit, kde existuje know-how, jehož ztráta (při odchodu experta do důchodu) by na fungování organizace mohla mít negativní dopad, a na tyto oblasti se speciálně zaměřit. Každý seniorní zaměstnanec by měl rovněž vytvořit seznam znalostí a dovedností, které jsou z jeho pohledu nejdůležitějšími pro výkon jeho služby, a spolu se svým vedoucím a juniorním zaměstnancem připravit akční plán přenosu takto identifikovaného znalostního portfolia. K přenosu může docházet pozorováním, verbálním či písemným vysvětlením, simulací nebo učením prostřednictvím analýzy. Na konci celého procesu transferu know-how by mělo být provedeno jeho hodnocení. V případě, že nový zaměstnanec nastupuje až po odchodu toho stávající, je vhodné, aby seniorní zaměstnanec pro svého nástupce připravil tzv. „balíček přežití“, který bude obsahovat nejen běžné informace důležité pro fungování v organizaci, ale také expertní znalosti, specifické pro danou pracovní pozici.

**Francouzská veřejná správa** reaguje na stárnutí svých zaměstnanců tzv. vpřed hledícím řízením lidských zdrojů. Za tímto účelem francouzská vláda zřídila již na počátku 90. let nadresortní jednotku, která má za úkol průběžně analyzovat stav lidských zdrojů a zaměstnanosti ve veřejném sektoru, identifikovat budoucí potřeby státu a tomuto přizpůsobovat svou personální politiku. Důležitý je zejména monitoring toho, zda stávající schopnosti zaměstnanců odpovídají schopnostem, které budou nezbytné pro zajištění efektivního fungování státního aparátu i v horizontu několika let.

Jak již bylo výše zmíněno, z pohledu principů age managementu je velmi důležité poskytovat starším zaměstnancům, kteří musí často pečovat o své blízké, flexibilní formy organizace práce. Zajímavý systém zavedli na úřadě **Státního kancléřství Braniborska**, kde bylo zakázáno centrální stanovení pracovní doby konkrétních zaměstnanců, a namísto toho bylo zavedeno stanovení pracovní doby, která musí být pokryta většími týmy. V rámci týmu si pak jeho jednotliví členové mohou mezi sebou určit, kdo bude kdy pracovat. Jedinou podmínkou je, aby byla zachována efektivita práce.

Dalším příkladem dobré praxe je **Německá federální pracovní agentura**, která založila svou personální politiku na principu tzv. životního cyklu. V praxi to znamená zavádění takových opatření, které podporují celoživotní vzdělávání, rozvoj kompetencí, zdravý životní styl a spokojenost na pracovišti. Řízení lidských zdrojů v agentuře se tak zabývá zaměstnancem ve všech stádiích jeho pracovního života, a dokáže mu nabídnout přesně zacílenou podporu. Výsledkem je, že v interním průzkumu hodnotilo 61 % zaměstnanců sladování pracovního a soukromého života jako dobré nebo velmi dobré.

## 5.2. PŘÍKLADY AGE MANAGEMENTU V ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole, v současnosti neexistuje žádná strategie, která by se zabývala problematikou stárnutí zaměstnanců veřejné správy. Některé z nástrojů, které jsou běžně v rámci age managementu doporučovány, jsou již podporované ve státní službě, avšak necílí primárně na starší zaměstnance, ale na všechny věkové kategorie. Jedná se zejména o poskytování podmínek pro sladování rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem státní služby<sup>28</sup>. V rámci

---

<sup>28</sup> Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 3/2019 ze dne 20. srpna 2019, k vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem státní služby.

sladřování je např. zaměstnancům pečujícím o osobu blízkou umožněno využívat zkrácené či upravené služební doby a home office. V této souvislosti je potřeba zmínit, že všem státním zaměstnancům přísluší také v každém kalendářním roce dle Kolektivní dohody vyššího stupně 5 dnů indispozičního volna, podle zákona o státní službě 6 dnů služebního volna pro individuální studijní účely a další možnosti, jak sladřovat výkon služby s osobním a rodinným životem.

Sekce pro státní službu rovněž zpracovala rámcová pravidla vzdělávání na služebních úřadech<sup>29</sup>, která státním zaměstnancům umožňují prostřednictvím každoročních vzdělávacích aktivit osvojit si a dále rozvíjet potřebné znalosti a dovednosti dle charakteristiky jejich služebního místa. Vzdělávání je však zajiřřováno s rozdílnou mírou rozsahu vzdělání i s různou úrovní kvality. Problémem je také nedostatek finančních prostředků na financování kvalitních kurzů.

Vedle toho mají zaměstnanci správních úřadů v rámci mezinárodní spolupráce možnost se vzdělávat a získávat další zkušenosti na zahraničních stářích. *Erasmus for Public Administration* nabízí každoročně čtyři místa pro krátkodobou stáž pod záštitou Evropské komise. Česká republika obsadila v roce 2019 všechna nabízená místa také v *Programu profesionálních stáří pro národní experty (NEPT)*. Naproti tomu do magisterského studijního programu *Young Leaders Program* probíhající na National Graduate Institute for Policy Studies v Tokiu v akademickém roce 2019/2020 nikdo nenastoupil. Česká republika prostřednictvím Ministerstva vnitra také poskytuje úspěšným zájemcům z veřejné správy vládní stipendia ke studiu na College of Europe. V akademickém roce 2018/2019 tak v rámci tohoto stipendia úspěšně absolvoval studium státní zaměstnanec z Ministerstva průmyslu a obchodu. Vzdělávání a zvyšování odborných znalostí a dovedností státních zaměstnanců a úředníků územních samosprávných celků v oblasti veřejné správy nabízí také Evropský institut veřejné správy (EIPA), který pořádá řadu kurzů v Maastrichtu, Lucemburku a dalších městech. V Praze se konaly semináře z oblasti evropských strukturálních fondů.

S cílem zvýšit povědomí o možnostech kariéry v institucích EU a tím i počet českých zájemců o výběrové řízení síť expertů **EPSO** (*European Personnel Selection Office*, úřad je zodpovědný za plánování a organizaci výběrových řízení pro úředníky a další zaměstnance do institucí EU) byla v roce 2019 vytvořena síť zahrnující 19 studentů – velvyslanců kariéry v EU, kteří na 15 relevantních univerzitách napříč Českou republikou informují o stářích a výběrových řízeních do institucí EU.

Rovněž v rámci státní služby se již zavádějí principy adaptace, v základním a povinném rozsahu definované ve vládou schváleném Metodickém pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Cílem je přispět k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance podmínkám služebního úřadu tak, aby byl schopen se co nejlépe integrovat do prostředí úřadu a kompetentně se podílet na plnění jeho úkolů a dosahování cílů. V roce 2019, dle Informace o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2019<sup>30</sup>, většina služebních úřadů adaptační proces ve struktuře personálních procesů systémově implementován nemá.

Co se týče podpory zdravého životního stylu, státní zaměstnanci mohou k financování sportovních či rehabilitačních aktivit využít příspěvku z fondu sociálně-kulturních potřeb, přičemž výše příspěvku se liší v závislosti na daném úřadu. V mnoha případech služební úřady zaměstnancům například poskytují

---

<sup>29</sup> Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech.

<sup>30</sup> <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-informace-o-stavu-zavadeni-rizeni-kvality-za-rok-2019-pdf.aspx>

rehabilitační pomůcky, nabízí zvýhodněné rehabilitační či ozdravné pobyty a pořádají přednášky o zdravém stravování a životním stylu.

Ve vztahu ke specifickým opatřením, zaměřeným na mladé pracovníky, lze konstatovat, že **řada úřadů státní správy již zavedla některé z výše zmíněných opatření, jako jsou kampaně na sociálních sítích, působení na vysokých školách, mentoring či některé flexibilní formy práce, jako jsou zkrácené úvazky apod. Vhodná by však byla systematictější práce s vysokými školami a vytvoření dlouhodobých konzistentních náborových kampaní. Co se týče flexibilních forem práce, státní služba institut home office zná a umožňuje jeho využití. Na řadě resortů je však poskytován zejména za účelem sladování rodinného a osobního života s výkonem státní služby v souvislosti s péčí o děti či blízké osoby. V případě bezdětných mladých zaměstnanců je tedy představenými umožňován jen zřídka. Pro udržení konkurenceschopnosti veřejné správy je proto důležité, aby byly flexibilní formy práce běžnou součástí jejího fungování, a to na všech pracovních pozicích, které to umožňují.**

**Mírné zlepšení lze pozorovat také v oblasti odměňování ve státní službě.** Zaměstnanec, který je zařazen na klíčové služební místo, lze určit až dvojnásobek platového tarifu, pokud vykonává službu v některém z následujících oborů služby: legislativa a právní činnost, informační a komunikační technologie, finance, audit, veřejné investování a zadávání veřejných zakázek, organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků. Vedle toho je možné vynikajícímu, všeobecně uznávanému odborníkovi, který dosahoval ve státní službě vynikajících výsledků a stanoveného počtu bodů v rámci služebního hodnocení, poskytnout osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je takový státní zaměstnanec zařazen.

**V menší míře lze na jednotlivých služebních úřadech zaznamenat aktivity, které jsou přímo zacílené na starší zaměstnance a podporu age-managementu. Jedná se například o připravované workshopy MV, které budou zaměřené na mezigenerační komunikaci a mezigenerační vztahy v práci.**

**Příklady dobré praxe využití nástrojů age managementu najdeme i u územních samospráv, např. u úřadu města Litoměřice.** Zdravý životní styl zaměstnanců je stimulován např. prostřednictvím kurzu práce se stresem, kurzu jógy či pěti dny zdravotního volna ročně. Úřad velice dbá na sladování osobního a rodinného života s prací, a svým zaměstnancům umožňuje 8 dní home office měsíčně či jiné úpravy pracovní doby, např. pro starší zaměstnance se zdravotním omezením, to vše v souladu s interní „chartou flexibilního stylu práce“. Se staršími zaměstnanci je rovněž za spolupráce s tajemníkem, personalistou a vedoucím realizována příprava na seniorskou etapu života, která zahrnuje např. úpravu pracovní doby, úpravu pracoviště či plán předávání znalostí nástupci. V souvislosti s tím bylo na úřadě využito i tzv. sdílené místo, o které se dělí zaměstnanec v (před)důchodovém věku a matka na rodičovské dovolené. Bývalým zaměstnancům v důchodu je také v případě potřeby nabízena další spolupráce na dohodu. Zaměstnancům bez ohledu na věk je také nabízeno celoživotní vzdělávání, zejména prostřednictvím e-learningu.

**Ačkoliv řada nástrojů age managementu je v praxi využívána, ve snaze o koherentní řešení problému stárnutí zaměstnanců je potřebné, aby byly tyto nástroje využívány ve větším rozsahu, bylo využíváno pokud možno jejich maximální - v kontextu úřadu vhodné – spektrum, a opatření byla využívána majoritou úřadů.**

Na úrovni služebních úřadů se sekce pro státní službu snaží napomoci úřadům v zavádění požadavků plynoucích z vládou schváleného Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Kromě

výše uvedeného, ve většině případů nově zaváděného adaptačního procesu, mají služební úřady za povinnost zpracovat strategie rozvoje úřadu, v rámci kterého je prostor i pro nastavení strategie řízení lidských zdrojů s dlouhodobějším výhledem. Předpokládá se přitom, že služební úřad začne sbírat informace o struktuře vlastních zaměstnanců v různých parametrech a naučí se tyto informace vyhodnocovat tak, aby byl schopen reagovat na vývoj lidských zdrojů na daném úřadu.

## 6. DOPORUČENÍ PRO VEŘEJNOU SPRÁVU

Závěrem této analýzy je formulováno dvanáct doporučení, která naznačují směr, kterým by se veřejná správa mohla ve vztahu k problematice stárnutí svých zaměstnanců a age managementu ubírat. Některá doporučení se zakládají zejména na zhodnocení dobré praxe ze zahraničí či ze soukromé sféry, jejich uplatnění ve veřejné správě proto vyžaduje hlubší specifickou analýzu, na základě které bude možné formulovat konkrétní implementovatelná opatření.

1. **Vytvořit konkrétní strategii přípravy na stárnutí zaměstnanců veřejné správy**, a to na ústřední a individuálně i územní úrovni, jejímž výstupem bude jasná personální politika, která bude na úrovni jednotlivých úřadů implementována.
2. **Sledovat obsazenost jednotlivých agend a fluktuaci zaměstnanců**, aby bylo možné provádět meziroční srovnání, analyzovat stávající stav i predikovat stav budoucí, a to i vzhledem k vnějšímu prostředí. Bude tak možné identifikovat pracovní pozice, které jsou či budou demografickými změnami nejvíce zasaženy, u kterých lze očekávat obtížné obsazování, nebo které lze shledat jako dlouhodobě neatraktivní pro mladé uchazeče.
3. Ve střednědobých intervalech pravidelně **zhodnocovat potenciál pracovních i služebních míst pro automatizaci a robotizaci**. Zaměřit se zejména na ty pozice, které se jeví jako těžko obsaditelné či které jsou aktuálně obsazeny staršími zaměstnanci, u kterých lze očekávat brzký odchod do důchodu.
4. **Vytvořit jednotný personální portál pro úředníky územních samosprávných celků**, který bude mimo jiné sloužit k evidenci úředníků či k jejich metodické podpoře ve výkonu přenesené působnosti. Resorty v současné době nedisponují daty o obsazenosti jednotlivých agend, což znemožňuje tvorbu odpovědných evidence-based politik a opatření ve vztahu k území. Bez odpovídající datové základny může v budoucnu dojít k ochromení fungování jednotlivých agend a tudíž k ohrožení řádného výkonu přenesené působnosti.
5. **Využívat v rámci personální politiky běžné nástroje age managementu**. Na systémové úrovni pravidelně zjišťovat index pracovní schopnosti WAI, provádět pravidelné audity lidských zdrojů a vzdělávat management a personalisty v principech age managementu.
6. **Poskytovat zaměstnancům poradenství v jejich dalším pracovním uplatnění** v rámci organizace, a to po celou dobu jejich pracovního života. Každý starší zaměstnanec musí mít rovněž možnost zpracování plánu (postupného) odchodu do důchodu.
7. **Implementovat mezigenerační projekty, umožnit sdílená místa** (zaměstnance před důchodem a studenta, nebo pro odcházejícího (staršího) a přicházejícího (mladšího) zaměstnance), mentoring nebo jinou vhodnou formu adaptace. **Nastavit systém předávání znalostí**, v rámci kterého budou seniorní zaměstnanci zaučovat své nástupce.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Lze se inspirovat dobře fungujícím systémem v belgické státní službě, více v kapitole 5.1..

- 8. Silně podporovat všude tam, kde to charakter vykonávané činnosti umožňuje, flexibilní formy zaměstnání** v podobě zkrácených úvazků, sdílených míst a home office, a to nejen s odkazem na sladování rodinného a pracovního života.
- 9. Umožňovat zaměstnancům celoživotní přístup ke vzdělání** prostřednictvím kvalitních kurzů, předvídat jejich budoucí uplatnitelnost a podle toho iniciovat rekvalifikaci či do vzdělávání, a to zejména v kontextu rostoucího významu digitálních kompetencí.
- 10. Preventivně napomáhat zaměstnancům v udržování zdravého životního stylu a předcházení stresu**, a to např. flexibilními formami práce, školeními proti vyhoření, kurzy meditačních technik, podporou zdravého stravování, rekondičních a rehabilitačních programů
- 11. Systémověji uchopit proces náboru**, pro získání budoucích uchazečů využít spolupráce se školami. Rozšířit možnosti studentských stáží a částečných úvazků studentů.
- 12. Rozvíjet organizační kulturu a deklarovat i skutečně následovat vize a cíle organizace**, se kterými budou všichni zaměstnanci seznámeni a ztotožněni.

## PŘÍLOHA 1 - SEZNAM SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ K 1. 1. 2020

SEZNAM SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ	
1	<b>Úřad vlády České republiky</b>
2	<b>Ministerstvo dopravy</b>
3	<i>Drážní inspekce</i>
4	<i>Drážní úřad</i>
5	<i>Státní plavební správa</i>
6	<i>Úřad pro civilní letectví</i>
7	<i>Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod</i>
8	<i>Státní fond dopravní infrastruktury</i>
9	<b>Ministerstvo financí</b>
10	<i>Finanční analytický úřad</i>
11	<i>Generální finanční ředitelství</i>
12	<i>Odvolací finanční ředitelství</i>
	<i>Finanční úřady</i>
13	Finanční úřad pro hlavní město Prahu
14	Finanční úřad pro Středočeský kraj
15	Finanční úřad pro Jihočeský kraj
16	Finanční úřad pro Plzeňský kraj
17	Finanční úřad pro Karlovarský kraj
18	Finanční úřad pro Ústecký kraj
19	Finanční úřad pro Liberecký kraj
20	Finanční úřad pro Královéhradecký kraj
21	Finanční úřad pro Pardubický kraj
22	Finanční úřad pro Kraj Vysočina
23	Finanční úřad pro Jihomoravský kraj
24	Finanční úřad pro Olomoucký kraj
25	Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj
26	Finanční úřad pro Zlínský kraj
27	Specializovaný finanční úřad
28	<b>Ministerstvo kultury</b>
29	<b>Ministerstvo obrany</b>
	<i>Krajské vojenské velitelství</i>
30	Krajské vojenské velitelství hlavní město Praha
31	Krajské vojenské velitelství Praha – Středočeský kraj
32	Krajské vojenské velitelství Plzeň
33	Krajské vojenské velitelství České Budějovice
34	Krajské vojenské velitelství Karlovy Vary
35	Krajské vojenské velitelství Ústí nad Labem
36	Krajské vojenské velitelství Hradec Králové
37	Krajské vojenské velitelství Pardubice
38	Krajské vojenské velitelství Liberec

39	Krajské vojenské velitelství Jihlava
40	Krajské vojenské velitelství Brno
41	Krajské vojenské velitelství Ostrava
42	Krajské vojenské velitelství Olomouc
43	Krajské vojenské velitelství Zlín
	<i>Újezdni úřady</i>
44	Újezdni úřad vojenského újezdu Boletice
45	Újezdni úřad vojenského újezdu Březina
46	Újezdni úřad vojenského újezdu Hradiště
47	Újezdni úřad vojenského újezdu Libavá
48	<i>Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti</i>
49	<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí</b>
50	<i>Česká správa sociálního zabezpečení</i>
51	Pražská správa sociálního zabezpečení
52	Městská správa sociálního zabezpečení Brno
53	Okresní správa sociálního zabezpečení Benešov
54	Okresní správa sociálního zabezpečení Beroun
55	Okresní správa sociálního zabezpečení Blansko
56	Okresní správa sociálního zabezpečení Brno - venkov
57	Okresní správa sociálního zabezpečení Bruntál
58	Okresní správa sociálního zabezpečení Břeclav
59	Okresní správa sociálního zabezpečení Česká Lípa
60	Okresní správa sociálního zabezpečení České Budějovice
61	Okresní správa sociálního zabezpečení Český Krumlov
62	Okresní správa sociálního zabezpečení Děčín
63	Okresní správa sociálního zabezpečení Domažlice
64	Okresní správa sociálního zabezpečení Frýdek-Místek
65	Okresní správa sociálního zabezpečení Havlíčkův Brod
66	Okresní správa sociálního zabezpečení Hodonín
67	Okresní správa sociálního zabezpečení Hradec Králové
68	Okresní správa sociálního zabezpečení Cheb
69	Okresní správa sociálního zabezpečení Chomutov
70	Okresní správa sociálního zabezpečení Chrudim
71	Okresní správa sociálního zabezpečení Jablonec nad Nisou
72	Okresní správa sociálního zabezpečení Jeseník
73	Okresní správa sociálního zabezpečení Jičín
74	Okresní správa sociálního zabezpečení Jihlava
75	Okresní správa sociálního zabezpečení Jindřichův Hradec
76	Okresní správa sociálního zabezpečení Karlovy Vary
77	Okresní správa sociálního zabezpečení Karviná
78	Okresní správa sociálního zabezpečení Kladno
79	Okresní správa sociálního zabezpečení Klatovy
80	Okresní správa sociálního zabezpečení Kolín
81	Okresní správa sociálního zabezpečení Kroměříž



82	Okresní správa sociálního zabezpečení Kutná Hora
83	Okresní správa sociálního zabezpečení Liberec
84	Okresní správa sociálního zabezpečení Litoměřice
85	Okresní správa sociálního zabezpečení Louny
86	Okresní správa sociálního zabezpečení Mělník
87	Okresní správa sociálního zabezpečení Mladá Boleslav
88	Okresní správa sociálního zabezpečení Most
89	Okresní správa sociálního zabezpečení Náchod
90	Okresní správa sociálního zabezpečení Nový Jičín
91	Okresní správa sociálního zabezpečení Nymburk
92	Okresní správa sociálního zabezpečení Olomouc
93	Okresní správa sociálního zabezpečení Opava
94	Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava
95	Okresní správa sociálního zabezpečení Pardubice
96	Okresní správa sociálního zabezpečení Pelhřimov
97	Okresní správa sociálního zabezpečení Písek
98	Okresní správa sociálního zabezpečení Plzeň - jih
99	Okresní správa sociálního zabezpečení Plzeň - město
100	Okresní správa sociálního zabezpečení Plzeň - sever
101	Okresní správa sociálního zabezpečení Praha - východ
102	Okresní správa sociálního zabezpečení Praha - západ
103	Okresní správa sociálního zabezpečení Prachatice
104	Okresní správa sociálního zabezpečení Prostějov
105	Okresní správa sociálního zabezpečení Přerov
106	Okresní správa sociálního zabezpečení Příbram
107	Okresní správa sociálního zabezpečení Rakovník
108	Okresní správa sociálního zabezpečení Rokycany
109	Okresní správa sociálního zabezpečení Rychnov nad Kněžnou
110	Okresní správa sociálního zabezpečení Semily
111	Okresní správa sociálního zabezpečení Sokolov
112	Okresní správa sociálního zabezpečení Strakonice
113	Okresní správa sociálního zabezpečení Svitavy
114	Okresní správa sociálního zabezpečení Šumperk
115	Okresní správa sociálního zabezpečení Tábor
116	Okresní správa sociálního zabezpečení Tachov
117	Okresní správa sociálního zabezpečení Teplice
118	Okresní správa sociálního zabezpečení Trutnov
119	Okresní správa sociálního zabezpečení Třebíč
120	Okresní správa sociálního zabezpečení Uherské Hradiště
121	Okresní správa sociálního zabezpečení Ústí nad Labem
122	Okresní správa sociálního zabezpečení Ústí nad Orlicí
123	Okresní správa sociálního zabezpečení Vsetín
124	Okresní správa sociálního zabezpečení Vyškov
125	Okresní správa sociálního zabezpečení Zlín

126	Okresní správa sociálního zabezpečení Znojmo
127	Okresní správa sociálního zabezpečení Žďár nad Sázavou
128	<i>Státní úřad inspekce práce</i>
129	Oblastní inspektorát práce pro hlavní město Prahu
130	Oblastní inspektorát práce pro Středočeský kraj
131	Oblastní inspektorát práce pro Jihočeský kraj a Vysočinu
132	Oblastní inspektorát práce pro Plzeňský a Karlovarský kraj
133	Oblastní inspektorát práce pro Ústecký a Liberecký kraj
134	Oblastní inspektorát práce pro Královéhradecký a Pardubický kraj
135	Oblastní inspektorát práce pro Jihomoravský a Zlínský kraj
136	Oblastní inspektorát práce pro Moravskoslezský a Olomoucký kraj
137	<i>Úřad práce České republiky</i>
138	<i>Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí</i>
139	<b>Ministerstvo pro místní rozvoj</b>
140	<i>Centrum pro regionální rozvoj</i>
141	<b>Ministerstvo průmyslu a obchodu</b>
142	<i>Česká obchodní inspekce</i>
143	<i>Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva</i>
144	<i>Státní energetická inspekce</i>
145	<i>Puncovní úřad</i>
146	<i>Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví</i>
147	<i>Agentura pro podnikání a inovace</i>
148	<b>Ministerstvo spravedlnosti</b>
149	<b>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</b>
150	<i>Česká školní inspekce</i>
151	<b>Ministerstvo vnitra</b>
152	<i>Národní archiv</i>
	<i>Státní oblastní archivy</i>
153	Státní oblastní archiv v Praze
154	Státní oblastní archiv v Třeboni
155	Státní oblastní archiv v Plzni
156	Státní oblastní archiv v Litoměřicích
157	Státní oblastní archiv v Zámruku
158	Moravský zemský archiv v Brně
159	Zemský archiv v Opavě
160	<i>Správa základních registrů</i>
161	<b>Ministerstvo zahraničních věcí</b>
162	<b>Ministerstvo zdravotnictví</b>
	<i>Krajské hygienické stanice</i>
163	Hygienická stanice hlavního města Prahy
164	Krajská hygienická stanice Středočeského kraje
165	Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje
166	Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje
167	Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje

168	Krajská hygienická stanice Ústeckého kraje
169	Krajská hygienická stanice Libereckého kraje
170	Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje
171	Krajská hygienická stanice Pardubického kraje
172	Krajská hygienická stanice kraje Vysočina
173	Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje
174	Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje
175	Krajská hygienická stanice Moravskoslezského kraje
176	Krajská hygienická stanice Zlínského kraje
177	<i>Státní ústav pro kontrolu léčiv</i>
178	<b>Ministerstvo zemědělství</b>
179	<i>Česká plemenářská inspekce</i>
180	<i>Státní veterinární správa</i>
181	<i>Státní zemědělská a potravinářská inspekce</i>
182	<i>Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský</i>
183	<i>Státní pozemkový úřad</i>
184	<i>Státní zemědělský intervenční fond</i>
185	<i>Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv</i>
186	<b>Ministerstvo životního prostředí</b>
187	<i>Česká inspekce životního prostředí</i>
188	<i>Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky</i>
189	<i>Státní fond životního prostředí</i>
190	<b>Archiv bezpečnostních složek</b>
191	<b>Český báňský úřad</b>
	<i>Obvodní báňské úřady</i>
192	Obvodní báňský úřad pro území Hlavního města Prahy a kraje Středočeského
193	Obvodní báňský úřad pro území krajů Plzeňského a Jihočeského
194	Obvodní báňský úřad pro území kraje Karlovarského
195	Obvodní báňský úřad pro území kraje Ústeckého
196	Obvodní báňský úřad pro území krajů Královéhradeckého a Pardubického
197	Obvodní báňský úřad pro území krajů Jihomoravského a Zlínského
198	Obvodní báňský úřad pro území krajů Moravskoslezského a Olomouckého
199	Obvodní báňský úřad pro území krajů Libereckého a Vysočina
200	<b>Český statistický úřad</b>
201	<b>Český telekomunikační úřad</b>
202	<b>Energetický regulační úřad</b>
203	<b>Rada pro rozhlasové a televizní vysílání</b>
204	<b>Správa státních hmotných rezerv</b>
205	<b>Státní úřad pro jadernou bezpečnost</b>
206	<b>Úřad pro ochranu hospodářské soutěže</b>
207	<b>Úřad pro ochranu osobních údajů</b>
208	<b>Úřad průmyslového vlastnictví</b>
209	<b>Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí</b>
210	<b>Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře</b>

211	Český úřad zeměměřický a katastrální
212	Národní sportovní agentura
	<i>Katastrální úřady</i>
213	Katastrální úřad pro hlavní město Prahu
214	Katastrální úřad pro Jihočeský kraj
215	Katastrální úřad pro Karlovarský kraj
216	Katastrální úřad pro Královéhradecký kraj
217	Katastrální úřad pro Liberecký kraj
218	Katastrální úřad pro Plzeňský kraj
219	Katastrální úřad pro Pardubický kraj
220	Katastrální úřad pro Středočeský kraj
221	Katastrální úřad pro Ústecký kraj
222	Katastrální úřad pro Jihomoravský kraj
223	Katastrální úřad pro Moravskoslezský kraj
224	Katastrální úřad pro Olomoucký kraj
225	Katastrální úřad pro Vysočinu
226	Katastrální úřad pro Zlínský kraj
	<i>Zeměměřické a katastrální inspektoráty</i>
227	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Brně
228	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Českých Budějovicích
229	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Liberci
230	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Opavě
231	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Pardubicích
232	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Plzni
233	Zeměměřický a katastrální inspektorát v Praze
234	<i>Zeměměřický úřad</i>



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

Výstup vznikl v rámci projektu „Implementační jednotka strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0000125. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.

## **Oddělení analýz a inovací**

### **Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy**

#### **Ministerstvo vnitra ČR**

#### **2020**

Analýza byla vypracována ve spolupráci se sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra, a to ve vztahu k analýze státní služby. Data o věkové struktuře úředníků územních samosprávných celků poskytlo Ministerstvo financí. Data o věkové struktuře absolventů zkoušek zvláštní odborné způsobilosti poskytl Institut pro veřejnou správu Praha.