Výstupy z konference

„Veřejná správa jako zaměstnavatel podporující věkovou diverzitu“

Ve dnech 11. – 12. září 2025 uspořádal Institut pro veřejnou správu Praha ve spolupráci se Sekcí pro státní službu již třetí ročník konference určené personalistům a manažerům úřadů územních samosprávných celků a ústředních správních úřadů. Tematicky byl tento ročník zaměřen na vysoce aktuální problematiku v České republice i zahraničí - věková diverzita ve veřejné správě.

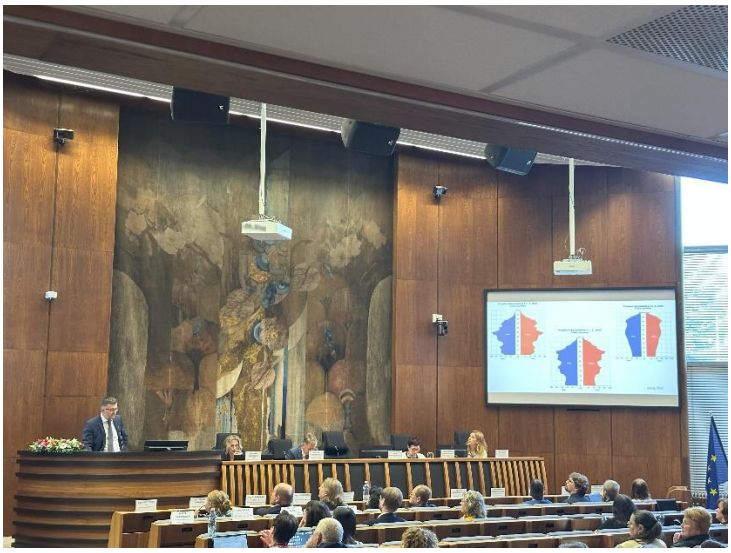
PLENÁRNÍ ČÁST

Faktor zvyšování průměrného věku a případná řešení

V úvodu plenárního zasedání prvního dne pozdravil přítomné účastníky **Mgr. Jiří Koubek, DiS., vrchní ředitel sekce veřejné správy Ministerstva vnitra ČR** a poté již následovala vystoupení odborníků.

Plenární část konference zahrnovala řadu příspěvků, které nabídly náhled na věkovou diverzitu z různých perspektiv.

Ve svém příspěvku na téma **„Dopady demografického vývoje do veřejné správy“ ředitel odboru Strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra ČR Ing. Mgr. David Sláma** poukázal obecně na zhoršující se demografickou situaci a označil ji jako jednu z největších hrozeb pro veřejnou správu s dopady na zdravotní péči, sociální služby, strukturu zaměstnanců, městské plánování a vylidňování venkovského prostoru nevyjímaje.



Na názorných grafech seznámil přítomné se situací od současnosti až do roku 2100 s projekcí věkové struktury seniorů v ČR s indexem stáří v jednotlivých krajích (s podílem osob 65+/0-14). V roce 2002 bylo Hlavní město Praha nejstarším městem a nyní se situace obrátila, kdy se věkově nejstarším regionem stal Karlovarský kraj. Vysvětluje se to tím, že do Prahy přichází za prací stále více mladých lidí a venkov se vylidňuje.

Pro období let 2019-2050 byla představena tabulka se zobrazením vylidňování východní a severní části Evropy. Celosvětově je pak patrný úbytek obyvatel u zemí, kde bychom to ani nečekali, jako je Moldavsko, Bulharsko, Kostarika a naopak nejvíce skokově bude obyvatelstva přibývat v Africe.

Ve vývoji počtu cizinců v České republice budou přibývat obyvatelé ze třetích zemí. Nyní je nejvyšší počet cizinců na území České republiky v Praze, kde čtvrtinu obyvatel Prahy tvoří cizinci. Mimo hlavní město je nejvyšší podíl cizinců v okrese Tachov, kde se nacházejí průmyslové zóny. Ve vnitrozemí je to už méně. Nejvíce jsou zastoupeni Ukrajinci, kteří sem odešli kvůli válečným událostem v jejich zemi.

Fenomén stárnutí zaměstnanců v české veřejné správě:

- Růst počtu starších 55 let na všech stupních
- Pokles zaměstnanců do 30 let
- Současný systém odměňování vyžaduje s ohledem na stárnutí zaměstnanecké struktury stále větší finanční nároky.

V roce 2024 bylo 15 % zaměstnanců starších 61 let. Při stávajících trendech bude do deseti let až třetina zaměstnanců ORP mít nárok na odchod do penze.

Podíl nejmladších zaměstnanců do třiceti let klesl za uplynulých pět let z 9 % na 6 %.

V roce 2019 byl mediánový věk 47 let, v roce 2024 už to bylo 50 let, mediánový platový stupeň se zvětšil z 9 na 10. Vzdělanostní strukturu v roce 2024 tvořilo 47 % vysokoškolsky vzdělaných osob.

Nejstarší věkovou strukturu za všech stupňů územních samosprávných celků mají obce se základní působností. Podíl zaměstnanců do třiceti let představuje u obcí se základní působností pouhá 4 %, což představuje 1130 pracovníků v celé ČR.

V roce 2019 byl mediánový věk 51 let, mediánový platový stupeň 9. V roce 2024 byl mediánový věk 52 let a mediánový platový stupeň 11.

Naopak krajské úřady mají nejmladší věkovou strukturu. Ale i zde mezi roky 2019 – 2024 klesl podíl zaměstnanců do 30 let z 9 % na 5 %. Zaměstnanci starší 56 let v loňském roce tvořili čtvrtinu všech zaměstnanců krajských úřadů. V roce 2019 byl mediánový věk 44 let a mediánový platový stupeň 8, v roce 2024 byl mediánový věk 48 let, a mediánový platový stupeň 9. Zde převažují vysokoškolsky vzdělané osoby v 77 %, z toho 73 % žen oproti 27 % mužů.

U služebních úřadů je patrný setrvalý pokles zaměstnanců do 45 let. Zaměstnanci 56+ představují třetinu z pracovníků, podíl zaměstnanců do 30 let klesl obdobně jako u územních samosprávných celků k 5 %. V roce 2024 byl mediánový věk 50 let a mediánový platový stupeň 10. Vzdělání převažuje v 57 % případů středoškolské, až pak vysokoškolské ve 43 %. V rámci genderového zastoupení převažují ženy 73 % oproti 27 % mužů.

Pro řešení této situace je zapotřebí pravidelně aktualizovat datový fond, zpracovávat demografické prognózy na úrovni jednotlivých mikroregionů. Díky pravidelnému sledování demografických změn v rámci veřejné správy je možné modelovat vývojové tendence stárnutí zaměstnanecké struktury veřejné správy. Je třeba vkládat investice do „stříbrné ekonomiky“ (do výstavby zařízení sociálních služeb), společenství obcí pomůže jako nástroj zvládnutí demografických dopadů v regionech společným zajištěním terénních i pobytových sociálních služeb, společným zajištěním bezpečnosti nebo vzděláváním a společnými investicemi. Je třeba sledovat data o stárnutí zaměstnanců veřejné správy a připravovat zaměstnance na delší pracovní kariéru pomocí poskytování vzdělávání, benefitů, částečných úvazků nebo home office. Pro náhradu lidské práce se bude více využívat digitalizace, automatizace či AI technologie.

Národní plán rozvoje péče o seniory a stárnoucí populaci a etické aspekty stárnutí – „Stáří ve zdraví“ - prezentace prim. MUDr. Boženy Juraškové, Ph.D., předsedkyně České gerontologické a geriatrické společnosti, Česká lékařská společnost J.E. Purkyně

Přední odbornice na oblast zdraví seniorů vysvětlila definici stáří, kdy „stříbrný věk“ nastává kolem padesáti let. Ve věku nad 65 let nastává období seniorské. Ani stáří není setrvalý stav, člověk se vyvíjí neustále a některé duševní schopnosti a kreativita trvají až do velmi pozdního věku. Každý lidský věk má svá specifika. Rozhodujeme se na základě svých iracionálních přání a pocitů a rozumem si svou volbu zdůvodňujeme. Jsme součástí přírody, které si nevážíme a jsme ovládáni jejími zákony, kterými opovrhujeme. Na stejných principech, ke kterým se ještě přidal zákon trhu, jsme si postavili mýtus o věčném mládí, kráse a zdraví. Avšak až ve stáří si více vážíme zdraví.

Podle Světové zdravotnické organizace (WHO) ovlivňujeme náš věk třemi základními faktory jakými jsou fyzická kondice, psychická stabilita a odolnost s prevencí.

V současnosti zahrnuje možnosti ovlivnění výzkum, znalosti, prevence od dětství, osobní odpovědnost sobě samému. Budoucnost patří též genetice a péči o geriatrické pacienty Mezi velmi dobré aktivity inspirované zahraniční praxí patří psychosociální intervence, cvičení a poradenství.

„Social Prescribing“ znamená zpřístupnění již existujících, ale často nevyužívaných psychosociálních a zdravotních intervencí vulnerabilním skupinám obyvatel, jakými jsou senioři, pečující, geriatričtí pacienti postižení či ohrožení ztrátou soběstačnosti.

V péči o staré občany je nutno respektovat důstojnost, obavy, stud, vcítit se do problémů, nebagatelizovat, neironizovat, nespěchat, vymezit čas na rozhovor s nimi, umožnit potřebný pocit bezpečí, užitečnosti a empatie okolí.

Demografické stárnutí populace povede v následujících 20 letech až k zdvojnásobení počtu žijících seniorů v pokročilém věku 85+. Rovněž počet obyvatel ve věku 65+ a 75+ se významně zvýší. Tento vývoj nevyhnutelně vyvolá významné navýšení poptávky po zdravotních a sociálních službách. Počet seniorů v letech 2040 – 2050 se navýší na 470 000 – 510 000 osob ve věku 85 let. Objem čerpané péče pro pacienty s potřebami geriatrické péče již teď narůstá.

Bude potřeba zajištění kapacit odborného personálu, lékařů i nelékařských zdravotnických pracovníků, včetně všeobecných sester, jejichž vzdělávání podpoří nový vládní program. Nyní počet geriatrů není dostatečný. Průměrný věk u všeobecných sester v pobytových sociálních službách je 50,4 let a u všeobecných sester v domácí péči je 47, 2 let. Z toho vyplývá, že vládní program podpory vzdělávání sester je strategickou nutností.

Byl představen **Národní plán rozvoje geriatrické péče v České republice do roku 2035,** jehož vizí je ***„Systém péče uceleně a mnohostranně orientovaný na geriatrického pacienta a komplexní nastavení intervencí vedoucích k maximálnímu možnému zlepšení jeho zdravotního stavu, celkové kondice a soběstačnosti (funkčního stavu) při zabezpečení jeho individuálních potřeb.“***

Rozvoj geriatrické péče je rozvržen minimálně na období 12 let a má *dílčí cíle*, jako zvýšení atraktivity oboru geriatrie pro mladé zdravotníky, zvýšení povědomí veřejnosti o možnostech poskytování geriatrické péče, včetně prevence rozvoje disability a prevence pádů, podpory rozvoje struktury moderních poskytovatelů geriatrické péče, jako lůžkové a ambulantní ve vlastním sociálním prostředí a podpora multidisciplinární spolupráce a *strategické cíle*, jako jsou vytvoření podmínek pro zdravé stárnutí a prevenci disability, dostupnost a systémové nastavení specializované geriatrické péče odpovídající potřebám obyvatel České republiky, prevence a oddálení disability, podpora zdravého stárnutí a života ve zdraví, podpora výzkumu v oblasti interdisciplinární a evropské spolupráce.

Věková diverzita a zahraniční zkušenosti ve státní službě

Mgr. Ing. Jana Novosáková, Ph.D., MBA, oddělení strategie státní služby, Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra

Věková struktura není detail - je to strategická otázka kapacit, výkonnosti a legitimity veřejné správy v době, kdy populace stárne a konkurence o talenty se zvyšuje.

Ve svém příspěvku se vystupující zamýšlí nad tím, proč na věkové struktuře ve státní správě záleží. Na ní stojí kontinuita a kvalita služeb, schopnost plnit priority, důležitost věkově vyvážených týmů pro lepší naplňování potřeb různých skupin, inovace a doručování služeb. Věkové stárnutí je regionálně nerovnoměrné a v neposlední řadě na tom leží i konkurenceschopnost státu na trhu práce, tudíž probíhá soutěž o talenty a retence napříč věkovými skupinami.

Důvody, proč je nutné se zabývat věkovou strukturou ve státní správě:

- úřednictvo je ještě starší než celková populace
- podle celkového stavu populace v EU v jižní Evropě žije již 40 % nejstarších obyvatel a tím se zmenšuje pracovní zásobník i pro veřejný správní sektor, v roce 2024 byl průměrný věk 44,7 let, v roce 2100 bude 50,2 let
- v roce 2024 byl průměrný věk úředníků nejnižší v Lucembursku a nejvyšší v Řecku, Itálii, Španělsku; naopak nárůst mladých zaměstnanců je zaznamenán v Dánsku, Nizozemsku, trend poklesu mladých zaměstnanců byl zaznamenán v Německu, Rakousku, Belgii, Finsku, Litvě i Lotyšsku
- nejvyšší podíl věkové skupiny 55 let je ve Španělsku, Řecku a Portugalsku
- věková diverzita v managementu ve věku 55+ je až 42 % u vyšších manažerských pozic, nejmladší věková skupina tvoří jen 1 %; Francie disponuje Talent management programem, nemanažerské pozice vykazují rovnoměrnější rozložení a největší zastoupení zaměstnanců ve středním věku

Nástroje, kterými veřejné správy řeší stárnutí pracovní síly jako jsou postupy Age managementu, jsou implementovány spíše nahodile. Existují nástroje jako postupný přechod ze zaměstnání do důchodu, přenos znalostí od starších k mladším a reverzní mentoring a plánování nástupnictví.

Byly představeny i **příklady dobré praxe a inspirace ze zahraničí:**

Španělsko zavedlo systematický přístup k náboru talentů. Od roku 2019 pořádá konference *Talent recruitment* jako součást *„Plánu pro přilákání talentů do státní správy“.* Jednou ze strategií získávání talentů je společná prezentace pracovních nabídek včetně seminářů ve školách a vzdělávacích střediscích, kde se pracuje na značce zaměstnavatele a zlepšení obrazu státní správy i jejích zaměstnanců, a zvyšuje se tak povědomí o hodnotě veřejných služeb.

Nizozemsko zavedlo Vládní vzdělávací program Rijkstraineeprogramma a cílený nábor, systém stáží, a až dvouleté rotace ve více resortech. Dbá na individuální rozvoj a centrální zásobník talentů pro ústřední správu.

Francie zavedla Plan Talents du service public a „Prépas Talents“, což je síť stipendijních a přípravných programů cílených na mladé lidi z méně privilegovaných poměrů.

Německo v rámci demografické strategie „*Každý věk se počítá*“ má zaveden systém „demografických pozic“, který umožňuje, aby byla pozice po omezenou dobu obsazena dvěma osobami namísto jedné, což v praxi znamená, že je obsazena jedním zaměstnancem blížícím se důchodu a druhým, který pozici převezme.

Rovněž Německo disponuje stipendijními programy podporovanými spolkovou vládou a spolková ministerstva spolupracují s odborníky na digitální technologie a transformaci (*Digital Service des Bundes*).

Belgie prezentuje Connectoo - online vzdělávací kurz určený pro státní úředníky ze kterých se mohou stát „digitální asistenti“ schopní pomáhat občanům s e-službami. Byl zaveden škálovatelný model pro kustomizaci aplikovatelný na různé věkové skupiny.

Irsko zavedlo politiku kombinovaného pracovního režimu pro státní službu. Centrální rámec pro hybridní práci pomáhá retenci i náboru. Díky modelu hybridní práce „na míru“ (soulad s výkonem služby, ale ne plošně home office) se státní správa stává preferovaným zaměstnavatelem.

V **Rakousku** se demografie promítá do řízení lidských zdrojů. Znalostní mentoring identifikuje klíčové „nositele znalostí“ před odchodem do důchodu a iniciuje opatření k zabezpečení a předání znalostí, provádí se každoroční analýza věkové struktury a znalostí týmů a očekávaný odchod nositele znalostí do důchodu zahájí proces předávání. Hodnotící pohovory slouží jako klíčový nástroj pro identifikaci, sdílení a uchování znalostí. Tento cross-mentoring funguje jako jedna z forem spolupráce, výměny zkušeností a přenosu znalostí mezi generacemi.

Zpětný mentoring v Evropské komisi existuje v rámci Generálního ředitelství pro vzdělávání, mládež, sport a kulturu (DG EAC). Zde je zaveden program reverzního mentoringu, kde juniorní zaměstnanci nebo stážisté mentorují seniorní zaměstnance (ředitele) a takto funguje přenos znalostí mezi generacemi a výměna napříč hierarchickými úrovněmi.

Itálie má tzv. Jednotnou bránu pro nábor pracovníků do veřejné správy. Cílem portálu je zlepšit kvalitu náboru prostřednictvím digitálního systému, který zjednodušuje a urychluje komunikaci mezi nabídkou a poptávkou po zaměstnání ve veřejném sektoru.

Státní služba z pohledu demografie

Mgr. Zuzana Kykalová, MV ČR, Sekce pro státní službu, Mgr. Bc. Vít Macháček, Ph.D., Petr Bouchal, M. Phil., ÚV ČR, vládní analytický útvar

Proč je důležité zabývat se demografií státní služby?

Ve svém příspěvku protagonisté uvedli, že je důležité pracovat s daty, pravidelně je analyzovat a sledovat vývoj. Je třeba identifikovat rizika a příležitosti, aby nenastala ztráta kontinuity a know - how, zároveň je to i příležitost pro obměny.

Je třeba navrhovat strategie a opatření, řešit nástupnictví, náborové strategie, retenci zaměstnanců a nacházet vhodné formy rozvoje.

Sociodemografická struktura úřednické populace tvoří výrazně více žen (73 % všech zaměstnaných), výrazně více lidí nad 50 a méně pod 30 let, větší podíl samoživitelů*ek. O děti pečuje přes 40 % zaměstnaných, avšak o třetinu méně časté jsou částečné úvazky.

Dále se vystupující zabývali věkem státních zaměstnanců, kde uvedli data pocházející ze systému ISOSS (stav k 1. únoru 2025). Analyzováni jsou pouze zaměstnanci ve služebním poměru, ze seznamu opatření jsou zpětně zrekonstruovány kariérní dráhy – nástup, postup v rámci úřadů i přestupy na jiné úřady. Tato situace je doplněna daty z Labour Force Survey a Informačním systémem o platech, avšak často nejsou k dispozici srovnávací benchmarky.

V Sekci pro státní službu existuje vlastní kategorizace, podle které je úřednická populace výrazně starší v porovnání s pracující populací v ČR, kde 48 % úředníků již přesáhlo 50 let věku (běžní zaměstnanci v této věkové kohortě pouze 35 %). Markantní je i nízký podíl zaměstnanců pod 30 let, kdy se jedná o více než 13 % mezi běžnými zaměstnanci, zatímco u státních zaměstnanců pouze o 3,4 % státních zaměstnanců. Setrvale roste podíl

zaměstnanců starších 60 let. Od roku 2016 vzrostl o více než 6 procentních bodů. Podíl mladších 30 let naopak klesl o téměř 8 procentních bodů.

Mediánový věk státních zaměstnanců vzrostl z necelých 46 let v roce 2016 na 49,6 let v roce 2025. Průměrné tempo růstu mediánového věku mírně překonává stárnutí běžných zaměstnanců.

Nejvyšší mediánový věk vykazují zaměstnanci soustav velkých i malých úřadů, kde na začátku roku 2025 přesahoval 50 let. Na těchto úřadech pracuje přes 60 % zaměstnanců.

Rychleji se zvyšuje průměrný věk zaměstnanců na ministerstvech, na Úřadu vlády a na Úřadu práce. Proto stárnutí zaměstnanců na těchto úřadech představuje největší demografickou výzvu současné státní správy.

Nejmladší skupiny zaměstnanců na vedoucích pozicích spíše nejsou, např. méně než každý desátý ředitel odboru je mladší 40 let a 35 % ředitelů sekcí je mladší než 50 let. Postupně klesá i schopnost nabírat mladší zaměstnance. Zatímco okolo roku 2017 přicházelo až 30 % lidí mladších 30 let, v posledních letech tento podíl klesl pod 20 %. Klesá i podíl nově nastupujících ředitelů sekcí a odborů mladších než 50 let.

Státní správa je charakteristická stabilitou, avšak zaměstnanci, kteří do služebního poměru vstoupili po roce 2020, výrazně častěji odcházejí mimo státní službu po relativně krátké době. Odchodovost do dvou let od nástupu je v kohortě nastupující po roce 2020 typicky vyšší o polovinu až dvojnásobná, podle typu úřadu a data nástupu. Platy ve státní službě jsou navíc ve srovnání se soukromým sektorem nekonkurenceschopné. V důsledku tohoto státní služba přichází i o konkurenceschopnost vůči samosprávám, které jsou pravděpodobným alternativním zaměstnavatelem pro potenciální nebo současné zaměstnance služebních úřadů.

Schopnost udržet zaměstnance dopadá na výkonnost státní služby a její schopnost reagovat na aktuální požadavky, např. v oblasti digitalizace.

Trendem je obecné stárnutí populace**.** Historicky je dosahována vyšší věková struktura zaměstnanců státní služby, zrychluje se tempo stárnutí zaměstnanců ve službě oproti ostatním sektorům ekonomiky, stárnou i přicházející zaměstnanci, dochází k poklesu počtu nově nastupujících zaměstnanců pod 30 let a již dnes je více odchodů do důchodu.

Možnosti snižování negativních dopadů demografické krize spočívají v udržení a motivaci stávajících zaměstnanců, nastavení flexibilních pracovních podmínek, zavedení programů pro starší zaměstnance, připravenosti na prodloužení kariéry, předávání znalostí a mezigenerační spolupráci, mentoringu, tvorbě znalostních databází, skládání týmů z více generací, soustředění se na získávání nových zaměstnanců, vytvoření atraktivity úřadů pro mladé, nutné spolupráce se školami a univerzitami. Je důležité provádět strategické řízení lidských zdrojů, průběžné analýzy věkové struktury, zavádět nástroje Talent managementu, plánovat kapacity, zlepšit platové podmínky, odměňování za výkon, zvyšovat efektivitu, digitalizaci a automatizaci rutinních agend.

Věková diverzita a Age Management v soukromém sektoru - Milníky a priority

Mgr. Pavel Štern, Byznys pro společnost, ředitel a Mgr. Kamila Čubanová, manažerka Charty diverzity, Byznys pro společnost

Byla stručně představena prezentace *„Milníky a priority věkové diverzity na českém trhu práce“* a čemu se v kontextu věkové diverzity věnují trendově a v rámci dobré praxe odpovědné firmy včetně signatářů Charty diverzity. Pak hovořily zástupkyně firem o praxi věkové diverzity a věku v práci v rámci jejich firemní struktury, včetně interních politik, opatření, nastavených procesů, nástrojů a souvisejících benefitů.

Za soukromé firmy vystoupily **Tereza Gardianová, projketová specialistka lidských zdrojů společnosti Albert Česká republika** a **Petra Tichá, manažerka lidských zdrojů společnosti Saint Gobain,** které nastínily důvody proč se věnovat tématům věkové diverzity v práci, jaké nástroje, postupy, opatření na podporu „věku v práci“ používají v praxi, jakým způsobem jsou využívány nástroje flexibility práce v rámci věkové diverzity, jak se podporuje rozvoj mezigeneračního dialogu na pracovišti a jak téma podpory věkové diverzity vnímají zaměstnanci a zaměstnankyně v těchto firmách.

V Age managementu se v praxi naskýtají pro zaměstnavatele příležitosti jako jsou strategické plánování pracovních sil, řízení znalostí, profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců, přizpůsobení pracovních podmínek**,** flexibilita a mobilita.

Byznys pro společnost pilotoval v letech 2015-2018 nový nástroj na měření Age Managementu nazvaný LEA - Life Long Employability Assessement**.**

Již nyní se zaměstnavatelé převážně z privátní sféry (odpovědné firmy) věnují věkové diverzitě. V rámci vládních aktivit existuje Národní akční plán pozitivního stárnutí (2013-17), dále na léta 2021-25 byl vytvořen Strategický rámec na přípravy na stárnutí společnosti a k tomu byl přijat Akční plán na období 2023-2025.

V prolínání dialogu byznysu s veřejnou správou jsou důležité faktory jako intenzivnější spolupráce mezi státem a privátním sektorem v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti s cílem snižovat strukturální nezaměstnanost**,** vytvářet motivační nástroje a možnosti pro firmy a jejich zaměstnance, aby lidé zbytečně neodcházeli do předčasného důchodu a zůstali déle ekonomicky aktivní**.** Je třeba výrazné posílení flexibility a mobility pracovního trhu**,** odstraňování bariér a předsudků na pracovním trhu vůči různým generacím**,** zkvalitnění procesů dalšího vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců a celkově dát zelenou podpoře diverzity, inkluze a flexibility.

PhDr. Marián Török, specialista lidských zdrojů, Protimonopolný úrad Slovenskej republiky

Zahraniční host Marián Török nastínil fakta, ze kterých vychází situace na Slovensku, jako jsou statistiky počtu zaměstnanců, právní úprava a praxe. Stárnutí veřejného sektoru představuje podobně jako v České republice riziko pro budoucí fungování veřejné správy.

Na Slovensku veřejný sektor rychle stárne, což znamená, že v průběhu zhruba 10 let dosáhne důchodového věku až třetina zaměstnanců ve veřejném sektoru. Oproti soukromému sektoru je ve slovenském veřejném sektoru ve Slovenské republice až dvojnásobný podíl zaměstnanců ve věku nad 55 let, takže „stárnutí“ veřejného sektoru oproti soukromému probíhá mnohem rychleji. Za období 2011 – 2017 zestárl veřejný sektor o polovinu víc než soukromý. Důvody jsou celkem známé, protože veřejný sektor je finančně méně atraktivní, rozdíly nastávají postupem věku, rozdělení platů ve veřejném sektoru je rovnější než v soukromém sektoru a konkrétně systém odměňování ve veřejné správě klade ve velké míře důraz na formální vzdělání a praxi. De facto se problematicky oceňuje těžko definovatelná produktivita a výsledky. Ve veřejném sektoru zaměstnanci pracují déle v jednom úřadě, je tu nižší fluktuace. Podle sběru dat Rady pre štátnu službu k 1.1.2024, zhruba polovina (49,8 %) ze všech státních zamestnanců ve Slovenské republice je ve věku 46 – 68 let.

V legislativním rámci postupuje služební úřad ve vztahu ke státnímu zaměstnanci a uchazeči o státní službu podle zásady rovného zacházení. Avšak aktivní podpora diverzity znamená krok navíc, a v té má Slovenská republika stále rezervy. Skončení státně-zaměstnaneckého poměru na základě zákona skončí uplynutím kalendářního měsíce, ve kterém státní zaměstnanec dovrší 65 let věku. Občana, který dovršil věk 65 let, ale ještě nedosáhl věku 68 let, je možné přijmout jen do dočasné státní služby, následně, po 68. roce věku, je možnost vykonávání práce prostředníctvím dohod o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr na základě zákoníka práce.

Marián Török také hovořil o mezigenerační shodě. Zatímco starší generace označované jako Silent a Boomers žily ponejvíce pro práci, pro generace mileniálů a post-mileniáliů je už rozhodující rovnováha mezi prací a soukromým životem. Z toho vyplývá, že v současnosti jsou na pracovním trhu najednou čtyři pracovně aktivní generace. Řečník představil rozdělení generací, jako generace Baby Boomers, X,Y, až po generaci Z podle různých názorů na pracovní život. Pro mladší generace, které jsou aktivní v pracovním životě, jsou důležité benefity, flexibilizace práce, prostor na soustředěnou a intenzivní práci, seberealizaci, naplňování osobních kariérních cílů a veřejného zájmu, vytváření podmínek pro vyvážení práce a soukromého života a rovnováhy mezi zájmy úřadu. Mladší zaměstnanci očekávají smysluplnost a flexibilitu, kdežto starší zaměstnanci chtějí jistotu, jsou loajální a očekávají respekt.

Takže ve výzvách věkové diverzity jsou mezigenerační rozdíly v hodnotách a pracovních návycích**,** diametrálně odlišném přístupu k technologiím a inovacím, rovnosti příležitostí**,** ale i v riziku diskriminace na základě věku. Příležitosti věkové diverzity jsou spatřovány v podobě mentoringu, kontinuálního celoživotního vzdělávání, mezigenerační spolupráce apod.

V plenárním zasedání bylo také nastoleno téma **Výhod a nevýhod zaměstnávání mladých a seniorních pracovníků,** o kterém hovořili **Ing. Jan Holický, MBA, předseda Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR a současně tajemník Úřadu městské části Praha 6** a **Mgr. Kateřina Csillagová, HR Specialistka Úřadu městské části Praha 6.**

Představitelé radnice popsali obecně firmu, kde dominují senioři, což je advokátní kancelář zaměřená na dědictví a firmu, kde dominují junioři, což je kreativní agentura. Radnice by měla být obojím.

Starší zaměstnanci trávili více času v práci, snadněji se řídí a motivují, nepřicházejí tak často s inovacemi**,** nejde u nich primárně o seberealizaci, ale o jistotu. Dříve se ctila loajalita, nadřízený měl vždycky pravdu, dodržovala se hierarchie a postupný růst**,** pracovní život dominoval nad soukromým**,** odměna a benefity byly ukazatelem úspěchu a přesčasy byly standardem.

Zatímco u dnešní mladé generace je prioritou slaďování pracovního a soukromého života, smysluplnost práce a za to odpovídající plat. Růst a posun vidí spíše v zajímavých projektech než v odpovědnosti za vedení. Zpětnou vazbu očekávají hned, a ne za půl roku nebo rok, nadřízeného vidí jako inspirujícího spolupracujícího lídra.

Nevýhody jedné skupiny mohou být vyváženy silnými stránkami té druhé, a proto se jeví ideální obousměrný mentoring. Mladá generace je zvyklá na sprinty a rychlé změny. Veteráni jsou naopak trénovaní na maratony. *Potřebujeme obojí.*

Úřad má své zákonné a tarifní mantinely, rozpočtová omezení, byrokratickou zátěž a stereotypy. Ze strany úřadu je třeba nabídnout náměty pro dlouhodobou podporu well-beingu, zvýšení spokojenosti a efektivity zaměstnanců, modernizaci a zodpovědné řízení veřejné správy a snížení negativních jevů jakou jsou stres a nemocnost.

Bylo provedeno anonymní dotazníkové šetření, jehož závěry poukázaly na důležitost mezilidských vztahů, týmovou spolupráci, podporu vedení, budování důvěry, vedoucích jako autorit s vizí a individuálním přístupem, fyzického zdraví, ekonomické jistoty, zpětné vazby (pochvaly/výtky) a vzdělávání. Výzkum ukázal vysokou spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy a týmovou spoluprací. Naopak oblasti jako fyzické zdraví a ekonomická jistota vyžadují cílené intervence. Doporučuje se zavést programy na podporu pohybové aktivity, relaxace a kvality spánku. Mezi konkrétní kroky patří ergonomické úpravy pracovního prostředí a vzdělávací workshopy zaměřené na zdravý životní styl. Pozitivně bylo hodnoceno budování důvěry a podpora rozvoje zaměstnanců. Rozvoj v této úrovni managementu by mohl být zaměřen na poskytování pravidelné zpětné vazby. I přes vysoké hodnocení smysluplnosti práce byla registrována potřeba pravidelného uznávání přínosu zaměstnanců a příležitosti k rozvoji. Doporučuje se zavedení mechanismů pro systematické oceňování přínosu zaměstnanců a rozvojových programů. Mladí zaměstnanci očekávají vyváženost mezi pracovním a osobním životem, prostor pro vlastní nápady, seberealizaci, růst, smysluplnou práci s pozitivním dopadem, přátelské a respektující prostředí.

Radnice, která sází na wellbeing, se stává atraktivním a žádaným zaměstnavatelem i pro mladou generaci. Vedoucí zaměstnance každoročně hodnotí, definuje pozitiva vzájemné spolupráce, profesionalitu, komunikační i sociální dovednosti podřízených, stanovuje rozvojové cíle, může zvýšit platové ohodnocení. Proto jsou důležité návrhy na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou pravidelně školeni v manažerských dovednostech a mají otevřený a bezpečný prostor pro sdílení dobré praxe.

Pro občana to znamená rychlejší a srozumitelnější lidský přístup u přepážky i při řešení složitých životních situací, např. v sociální oblasti, přestupcích apod. Úřad tak neustrne ve vlastním standardu, protože se služby budou průběžně zlepšovat podle potřeb občanů a také díky participaci zaměstnanců na návrzích.

SEKCE

V sekci Územní samosprávné celky za **krajský úřad Středočeského kraje jako zaměstnavatele podporující věkovou diverzitu** vystoupil vedoucí personálního odboru **Mgr. Filip Klieštík.** Uvedl, že nejmladší člence týmu personálního odboru je 28 let a nejstarší zaměstnankyni je 69 let.

Ve svém příspěvku uvedl opatření, která byla zavedena v úřadu v rámci věkové diverzity. Primárně po mladé zaměstnance jsou to zavedení flexibilní práce (home office možný až 4 dny v týdnu), vzdělávací volno k získaní odborné způsobilosti (5 dnů), program stážistů a mentoring, příspěvek na penzijní připojištění od prvního měsíce, cafeterie ve výši 8 000 Kč/rok, možnost využití posilovny v úřadu. Pro zaměstnance ve středním věku úřad poskytuje rekondiční volno 7 dnů v roce, pracovní volno 10 dnů pro péči o děti/neformálně pečující, při narození dítěte poskytují otcům 5 dní volna, 5 dní plně hrazeného ošetřování člena rodiny pro rodiče dětí do 15 let a neformálně pečující, volno při doprovodu prvňáčka do školy pro rodiče a prarodiče, příspěvek při narození dítěte. Při úřadu funguje i mateřská škola. Pro zaměstnance 55+ úřad poskytuje výroční odměny za odpracované roky a životní jubilea, má program podpory pro neformálně pečující zaměstnance a pořádá Dny zdraví.

Úřad podporuje přenos znalostí mentorskými programy, předávání know-how nováčkům, a mladší zase učí starší digitálním dovednostem, podporuje se vzdělávání a personální rozvoj bez ohledu na věk. Podporují se věkově smíšené projektové týmy, pracovní skupiny bez ohledu na věk zaměřené na určitou problematiku (např. neformálně pečující, profesní skupina zabývající se správním řízením). Ze zpětné vazby vyplývá, že generace do 35 let potřebuje vyšší finanční ohodnocení a vytvoření komunity mladých talentů s nabídkou rozvojových programů. Úkolem je i komunikace s přesluhujícími zaměstnanci seniory, kteří nechtějí odejít do starobního důchodu, avšak nepřinášejí zaměstnavateli přidanou hodnotu. U odcházejících zaměstnanců úřad využívá tzv. exitových rozhovorů, kdy ze zjišťování důvodů vedoucích k jejich odchodu získává zpětnou vazbu.

V této sekci vystoupili též **Ing. Martin Suchánek, tajemník Městského úřadu Kutná Hora a Mgr. Lenka Hotovcová, vedoucí oddělení personálního a krizového řízení tamtéž.** Ve svém příspěvku se zabývali benchmarkingem ve veřejné správě jako systematickým porovnáním ukazatelů výkonnosti obcí s rozšířenou působností.

Uvedli, že cílem benchmarkingu je umožnit obcím s rozšířenou působností srovnání mezi sebou navzájem. Mají za cíl získat konkrétní představu o dobrých praktických postupech, které fungují jinde, poučit se v rámci výměny zkušeností z jejich dobrých řešení i chyb a využít je jako inspiraci a podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí o změnách ve fungování vlastního úřadu.

Popsali pracovní srovnávací postupy s různými věkovými skupinami zaměstnanců, např. o představách a požadavcích mladé generace a absolventů škol. Mladí lidé se oslovují již v průběhu studia, kdy hledají možnost kariérního postupu, smysluplnost, potenciál pro osobní rozvoj a vyváženost soukromého a pracovního života.

Sdílením dobré praxe v oblasti rodičovství, mladých matek, samoživitelek a mladých rodiny je kladen důraz na skloubení pracovního a osobního života a podpory, kde se volí individuální přístup. Je důležité, aby zaměstnankyně a zaměstnanci, kteří pečují o děti, věděli, že si jich zaměstnavatel váží a že i nadále patří do úřadu a mají jistotu návratu na své původní místo. Pro tzv. sendvičovou generaci, tj. osoby pečující o stárnoucí rodiče péče o osobu blízkou, péče o nezletilé děti či vnoučata je důležitá úprava pracovní doby a home office.

Výkonnost a spokojenost různých věkových kategorií byla monitorována měřením a dotazníkovým šetřením. Bylo konstatováno, že diverzita není výslovně v pracovněprávních předpisech uvedena, je nastaven zákaz diskriminace a povinnost rovného zacházení se zaměstnanci a zajišťování rovných příležitostí. Aplikaci diverzity je nutno provádět s respektem i k ostatním právním povinnostem zaměstnavatele jako jsou dodržování ochrany soukromí zaměstnanců a ochrana osobních údajů (GDPR). Diverzita v rámci obecního úřadu existuje přirozeně. Je důležitá integrace do kolektivu, jež je posílena manažerskými schopnostmi vedoucích.

„Je to o lidskosti a schopnosti každého jednotlivce se začlenit do týmu a pevně doufáme, že diverzita zůstane zachována, bude fungovat a nenahradí nás všechny umělá inteligence“.

Sekci Státní služba s podtitulem „**Státní služba pro všechny: věková diverzita jako strategie“,** vedla **Mgr. Zuzana Kykalová, ředitelka odboru strategií a analýz pro státní službu Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ČR.**

V úvodu vystoupila **Mgr. Jana Skalková, Dis., vedoucí oddělení expertních činností, odbor kabinetu ministra, Ministerstva práce a sociálních věcí ČR**, která se s přítomnými podělila o zkušenosti ze soukromého sektoru, ve kterém dřív pracovala a poukázala na důležitost propojení dvou světů a zkušeností z byznysu a veřejné správy, i jak by se dal použít marketing a branding v oblasti lidských zdrojů ve státní správě. Je třeba používat komunikační sítě. Není dobré oddělovat oblast vzdělávání a práce, protože vzdělávání nás připravuje na život pracovní. Důležité je též vzdělávání v nových technologiích a přejímání dobré praxe ze zahraničí. Ministerstvu práce a sociálních věcí se podařily prosadit v roce 2009 částečné úvazky, což je praktický krok pro zaměstnávání seniorních pracovníků.

Mgr. Blažena Kohoutová, dlouholetá **ředitelka People Management Forum** a podnikatelka, se ve svém příspěvku zaměřila na zkušenosti headhunterů, kteří o problematice věkové diverzifikace vědí a pracují s ní. Nebojí se tak stárnutí pracovníků, jelikož tato skupina má zkušenosti s vedením lidí, umí řešit věci v kontextu s dopady, ovládá „profesní moudrost“. Problém spatřuje více v tom, že seniorní pracovníci nemají už tolik energie, mají menší přizpůsobivost nebo menší rychlost v osvojování si nových technologií. Někde se bojí nabírat lidi se zkušeností, proto je zapotřebí zlomit mezigenerační bod.

Naopak je znepokojující odchodovost mladých lidí. Co je viděno negativně u starších lidí, je jejich pohled nezájmu o zevnějšek a PR. Pro starší generaci je to nepodstatné, protože byla a je zaměřena více na práci. Ale i v tomhle věku je možnost budovat jinou kariéru nebo podnikat. Vyzdvihla také důležitost poskytování částečných úvazků, dobrý ilustrativní příklad je Erste Bank ve Vídni, kdy bývalé pracovnice banky poskytují jeden den v týdnu bankovní poradenství starším klientkám, které si neví rady s novými technologiemi.

Mgr. Táňa Hálová Perglová, ředitelka sekce průřezových a mezinárodních agend z Technologické agentury ČR (TAČR) hovořila o vlastnostech dobrého manažera, doplňkovém vzdělávání a o možnostech pracovníků přejít na jinou pozici, aby jim lépe vyhovovala, protože dobrý pracovník v managementu už nemusí být dobrý pro práci v týmu. V náborové oblasti agentury používají „atmoskop“ (hodnotící platforma zaměstnavatelů) a mladé talenty vyhledávají aktivně na veletrzích a studentských akcích. Hovořila o pracovní flexibilitě, kdy mají fixní dobu od 10 do 14 hodin, home office si pracovníci dojednávají individuálně s vedoucím. V agentuře jsou vítány jak děti, tak i domácí mazlíčkové, kteří jsou prý tmelícím prvkem týmu. Byl zaveden placený sabbatical, kdy po 5 letech mají pracovníci nárok na 10 dní, po 10 letech už 30 dní. Nově bude v agentuře probíhat i vzdělávací kurz o duševním zdraví. TAČR má přejít do režimu státní služby, čehož se pracovníci obávají, neboť i přes platové zlepšení podle tabulek přijdou o svou kreativitu a výše uvedené benefity.

Zástupkyně Ministerstva spravedlnosti ČR k tomuto dodala, že i na svém ministerstvu byla snaha zavést sabbatical volno a jiné benefity, ale ne vždy se svými nápady u vedení uspějí. Zástupkyně z Generálního finančního ředitelství uvedla, že z legislativy ani z povahy obsahu činnosti tyto benefity (přítomnost dětí a mazlíčků na úřadu) nejsou na finančních úřadech možné.

Poté se účastníci ve třech pracovních skupinách zabývali vypracováním plánu k tématům:

- předávání mezigeneračních znalostí
- nábor nových pracovníků
- udržení zaměstnance a motivace

Z diskuse vyplynuly následující závěry a návrhy:

- je důležité navrhování sdílených míst pro předávání know – how, což dává větší flexibilitu oproti systematizaci pracovních míst jako je tomu dnes (slovenský zástupce uvedl, že ve Slovenské republice to není možné, neboť je to limitováno stávající legislativou)

- je důležité organizovat stáže pro mladé uchazeče, neboť z neplacené stáže může student přejít na placenou pozici

- důležitý mentoring pro nově nastoupivší zaměstnance, podle tabulky žádná pozice mentora neexistuje (na Slovensku mentor, jenž musí splnit určitá kritéria, dostává 10 % podle svého původního tarifu po dobu 3 měsíců, když mentoruje dva nové pracovníky, dostane až 15 %)

- pracovní dohody po skončení služebního poměru (v ČR je služební poměr nastaven do 70 let, ve Slovenské republice do 65 let a od tohoto rozmezí do 68 let jen na dohodu o pracovní činnosti)

- je třeba vytvořit Manuál práce v útvaru

- důležitá spolupráce (na základě memorand) s vysokými školami, návštěva jejich akcí pro výběr vhodných uchazečů

- navrhnout systémové řešení ve služební trajektorii (dosud jsou svázání pevnou/danou organizační strukturou, navazující systematizací, což jsou brzdící prvky pro kreativní řešení); doplňková místa by neměla být svázána dosavadní systemizací a při vzniku uvolněného místa při překlenutí 2-3 měsíců by měla už být přidělena agenda; doplňková místa by měla být zahrnuta do Integrovaného systému organizace státní správy (ISOS)

- v procesu adaptačního procesu naráží mentoring na nízké rozpočtování

- v zákoně o státní službě by měla být zahrnuta možnost využití finančních prostředků na neobsazená místa

- zahrnout účast pracovníků na poradách s představeným

- důležité vyzdvihnout branding státní správy (dosud je státní správa vnímána slabě, je důležité vzdělávání napříč průřezově agendami, úřadu i byznysu)

- je třeba změna myšlení (měla by to být čest předat agendu a know-how)