Stát jako zaměstnavatel

Policy analýza zaměstnanecké struktury a systému odměňování české státní služby

Autorka:
Iveta Kvardová

Jako odborní konzultanti a konzultantky se na analýze podíleli Jakub Černý, Petr Bouchal, Šárka Homfray a Marián Skovajsa. Za pomoc při sběru dat a jejich zpracování patří poděkování Johaně Ješátkové, Vitalině Shelefetě a Radomiru Belyaevovi.

Při přípravě této analýzy byly využity nástroje umělé inteligence, výhradně však pro účely jazykových a stylistických korekcí textů, drobných grafických úprav a rešerše veřejně dostupných zdrojů. Veškerá práce s daty, interpretace výzkumů i odborné závěry byly zpracovány autorkou.

Stát ve formě

Vydal: Lobbio, z.s.
Hellichova 458/1, Malá Strana 1, 118 00 Praha 1
jako svou 1. publikaci
© Lobbio, z.s.
Vytiskl: MiniMaxStudio
První vydání
Praha, únor 2026
ISBN 978-80-11-08200-0 (brožováno)
ISBN 978-80-11-08188-1 (pdf)

Stát ve formě

Shrnutí

Cílem analýzy je přispět k odborné i politické debatě o potřebné reformě státní služby v České republice. Systém odměňování ve státní službě dlouhodobě vykazuje znaky podfinancování, nízké efektivity a nedostatečného důrazu na motivaci zaměstnanců. Přesto se těmto problémům věnuje málo (zejména politické) pozornosti. Veřejná debata o odměňování státních úředníků je navíc často zatížena zaměňováním základních pojmů a přetrváváním zažitých – avšak daty nepodložených – stereotypů. Analýza vysvětluje klíčové pojmy vztahující se ke státní službě a základní principy jejího systému odměňování. Zároveň identifikuje zásadní systémové nedostatky, které dlouhodobě oslabují efektivitu, stabilitu a atraktivitu státní služby jako zaměstnavatele, a upozorňuje na strukturální problémy současného modelu – roztříštěnost a nepraktičnost některých částí Katalogu správních činností, rigidní nastavení platových tabulek, omezenou účinnost služebního hodnocení, nízkou konkurenceschopnost platů nebo nedostatečnou dostupnost a využitelnost dat. Dochází mimo jiné k závěru, že klíčové je zvýšit transparentnost a nastavit snadné zařazování zaměstnanců do platových tříd, zajistit konkurenceschopnou úroveň platů (platových tarifů i motivačních složek) a dostatečný rozpočet na platy odpovídající schváleným personálním potřebám úřadů, postavit předvídatelný platový růst na jiných ukazatelích než na délce praxe (a zohlednit tak i jiné klíčové schopnosti zaměstnanců než dlouholetou zkušenost) a zajistit, aby byl systém motivující nejen v rámci vstupu do státní služby, ale také po celou dobu jejího výkonu (mimo jiné pomocí kvalitnějších metod služebního hodnocení).

Na základě analytické části formuluje **devět doporučení** (podrobněji v analýze):

1. Zjednodušit Katalog správních činností a uvést jej do souladu se všeobecně uznávanou klasifikací profesí CZ-ISCO.

2. Platové tabulky každoročně analyzovat a aktualizovat tak, aby se žádný platový tarif nepohyboval pod hladinou zaručeného platu. Zavést automatickou valorizaci platové tabulky v závislosti na vývoji průměrné mzdy.

3. Zpracovat komplexní kariérní řád a napříč celou státní službou zavést nástroje řízení kariérního růstu (včetně talentového managementu).

4. Využívat moderní metody služebního hodnocení. Pravidelně provádět hodnocení metodou 360°. Manažerský výkon hodnotit komplexně a sledovat plnění výkonnostních ukazatelů.

5. Změnit model platového růstu tak, aby se plat zaměstnance ve státní službě automaticky zvyšoval jen v prvních několika letech služby.

6. Rozpočet na platy vytvářet předvídatelně, transparentně a na základě dat o personálních kapacitách úřadů a podmínkách na trhu práce.

7. Nastavit pružný platový systém, který eliminuje nesystémové využívání výjimek. Vytvořit flexibilnější platovou tabulku tak, aby úřady mohly pružně reagovat na podmínky na trhu práce.

8. Zajistit konkurenceschopnost odměňování ve státní službě vůči trhu práce. Pravidelně a na základě sběru dat vyhodnocovat konkurenceschopnost platů ve státní službě ve vztahu k odměnám v soukromém i veřejném sektoru.

9. Propojit Informační systém o platech s Informačním systémem o státní službě. Při evidování služebních míst v Informačním systému o platech důsledně využívat klasifikaci CZ-ISCO.

Obsah

Slovníček pojmů: O kom vlastně mluvíme? 7

Úvod 9

Státní služba a srovnání se zaměstnáním v soukromém sektoru 13

- Státní služba a pracovní poměr 14
- Systém a základní principy státní služby 17

Zaměstnanci ve státní službě: velikost a složení úřednické „populace” 19

- Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ve státní službě 20
- Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ve státní službě v čase 24
- Hierarchie ve státní službě 25
- Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska věku, pohlaví a vzdělání 26
  - Zaměstnanci ve státní službě podle věku 26
  - Zaměstnanci ve státní službě podle pohlaví 29
  - Zaměstnanci ve státní službě podle vzdělání 31
  - Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska náplně práce 32

Systém odměňování ve státní službě 38

- Rozdíly mezi mzdou a platem 38
- Složky platu 40
- Platový postup a odměňování zaměstnanců podle výkonu 43
  - Základní principy služebního hodnocení 43
  - Pravidla pro přidělování osobních příplatků 47
- Mimořádné odměňovací mechanismy 50
  - Klíčová služební místa 50
  - „Žabákování” 53
  - Vynikající všeobecně uznávaní odborníci 54
- Srovnávání odměny za práci v mzdové a platové sféře 55
- Informace o odměňování ve státní službě 62

Závěry analýzy 67

- Co analýza ukazuje o současném systému? 67
- Nastal čas na reformu? 70

Zdroje 73

Obrázky a zdrojová data ke grafům 78

Slovníček pojmů:

O kom vlastně mluvíme?

V analýze používáme pojmy, které označují různé (mnohdy překrývající se) skupiny lidí. Hovoříme například o „zaměstnancích státní služby", „mzdové či platové sféře", „státních zaměstnancích" (případně „státních úřednících") nebo o „zaměstnancích soukromého sektoru". V analýze se můžete setkat s následujícími termíny:

Státními zaměstnanci myslíme všechny zaměstnance, jejichž plat je hrazen přímo ze státního rozpočtu (tedy zaměstnance organizačních složek státu a příspěvkových organizací regulovaných vládou). Patří sem všichni státní úředníci, ale také např. příslušníci bezpečnostních složek a armády nebo učitelé a nepedagogičtí zaměstnanci škol (blíže v kapitole *Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ve státní službě*).

Jako **zaměstnanci ve státní službě** nebo také **(státní) úředníci** bývají zpravidla označení zaměstnanci, kteří pracují na služebních úřadech ve státní službě.

V některých případech ale bývají tímto pojmem označováni také zaměstnanci úřadů v pracovním poměru (blíže v kapitole *Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ve státní službě*). My pro srozumitelnost zahrnujeme pod tento pojem obě skupiny. V některých zdrojích se můžete setkat také s podobným výrazem „zaměstnanci státní správy", který zpravidla označuje stejný okruh osob. Zatímco pojem státní služba označuje zaměstnanecké vztahy a je pro tuto analýzu vhodnější, státní správa označuje činnost, kterou tito zaměstnanci jménem státu vykonávají – poskytují veřejné služby občanům a zajišťují chod státu.

Označení **zaměstnanci platové sféry** používáme pro zaměstnance, kteří jsou za svoji práci odměňováni platem a nikoli mzdou (rozdíly jsou blíže vysvětleny v kapitole *Rozdíly mezi mzdou a platem*). Zjednodušeně je můžeme označit za zaměstnance veřejného sektoru. Toto dělení neplatí absolutně a můžeme se setkat se zaměstnanci veřejných institucí, kteří jsou odměňováni mzdou (např. vysokoškolskými pedagogy). Jedná se o ještě širší okruh osob než u státních zaměstnanců, protože sem řadíme i zaměstnance dalších veřejných institucí (např. zaměstnance obecních a krajských úřadů). Naopak **zaměstnanci mzdové sféry** (zjednodušeně zaměstnanci ze soukromého sektoru) jsou za svoji práci odměňováni mzdou.

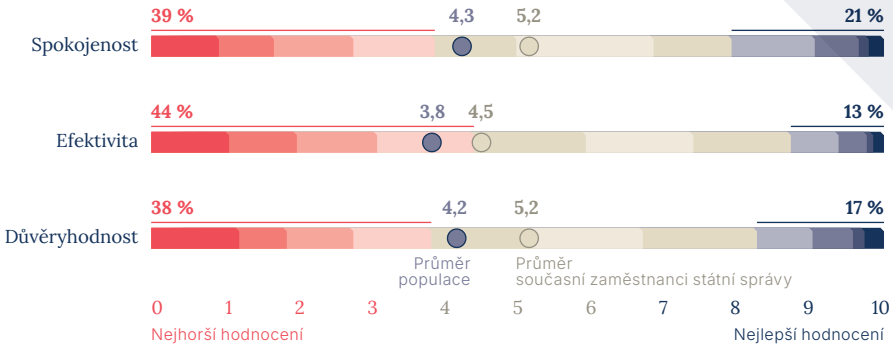
V textu analýzy používáme z důvodů stručnosti a přehlednosti pouze mužský rod. Všechny tyto výrazy se vztahují na ženy i muže. Uvědomujeme si důležitost genderově inkluzivního jazyka a preferujeme jeho používání tam, kde to formát a účel dokumentu umožňují. V tomto případě jsme se však s ohledem na slovní rozsah a čitelnost rozhodli pro zjednodušenou jazykovou formu. Omlouváme se za případné nepohodlí, které by toto řešení mohlo přinést ženám či jiným nedostatečně zastoupeným skupinám.

Úvod

Státní správa má v Česku dlouhodobě **špatnou pověst**. Podle výzkumu NMS Market Research z května 2021 je s ní spokojeno jen 21 % Čechů, zatímco 39 % vyjadřuje nespokojenost a zbytek zaujímá neutrální postoj. Důvěru státní správě vyjadřuje pouze 17 %, zatímco 38 %, kteří ji považují za nedůvěryhodnou.[1] Více než 70 % veřejnosti ji zároveň vnímá za byrokratickou, pomalou a nevstřícnou.[2] Alarmující je i to, že 74 % dotázaných se domnívá, že ve státní správě nepracují ti nejschopnější. Tento názor sdílí i 69 % samotných zaměstnanců.[3]

[1] Vnímání státní správy: Závěrečná zpráva, NMS Market Research (2021), s. 6.
[2] Tamtéž, s. 13.
[3] Tamtéž, s. 21 a 22.

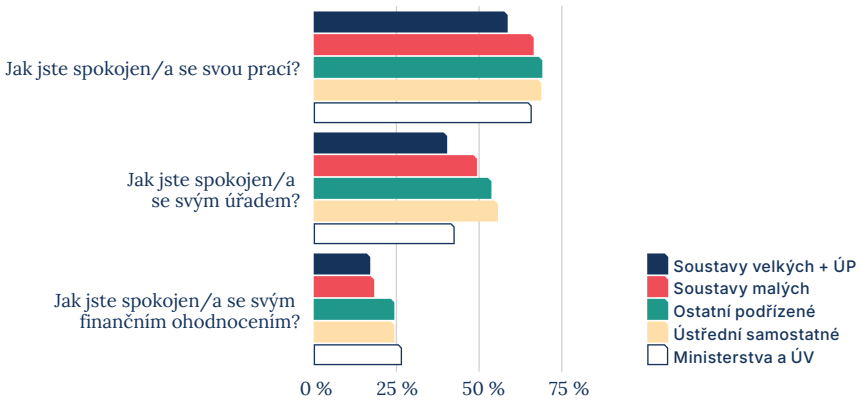
Obr. č. 1 – Spokojenost veřejnosti se státní správou:



Q. Jak jste Vy osobně spokojen/a se státní správou České republiky?
Q. Nakolik je podle Vás státní správa České republiky efektivní (výkonná)?
Q. Nakolik Vy osobně důvěřujete státní správě České republiky? N=1015

Nespokojenost panuje i uvnitř státní služby. Podle průzkumu *Pohled úředníka/ce* z roku 2024 by svůj úřad jako „dobrého zaměstnavatele" doporučila jen třetina zaměstnanců.[4] Jde o první komplexní šetření z roku 2024, které mapovalo prostředí státní služby.

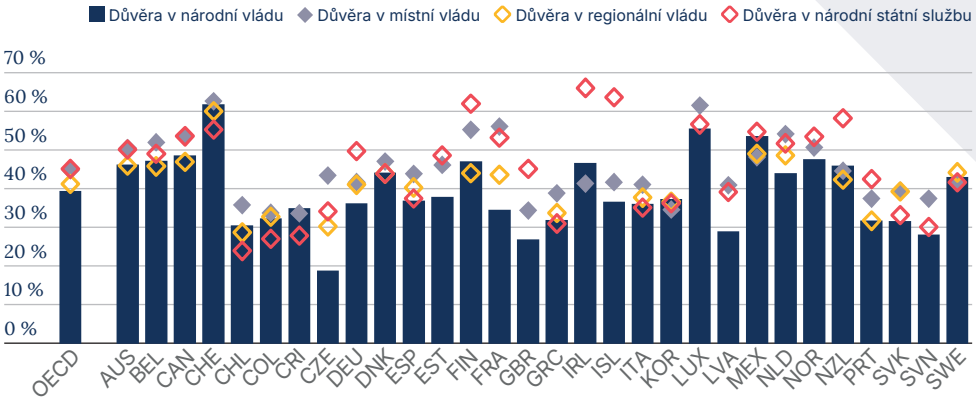
Obr. č. 2 – Spokojenost úředníků:



Podle studie OECD patří Česko mezi státy s nejnižší důvěrou ve státní službu. Zatímco průměr zemí OECD činí přibližně 45 %, v Česku státní správě důvěřuje jen **34 % lidí**. Hůř jsou na tom jen Chile, Kolumbie, Kostarika, Řecko, Slovinsko a Slovensko. Pro srovnání – v Německu jde o 50 %, ve Finsku 62 % a v Irsku 66 %.[5]

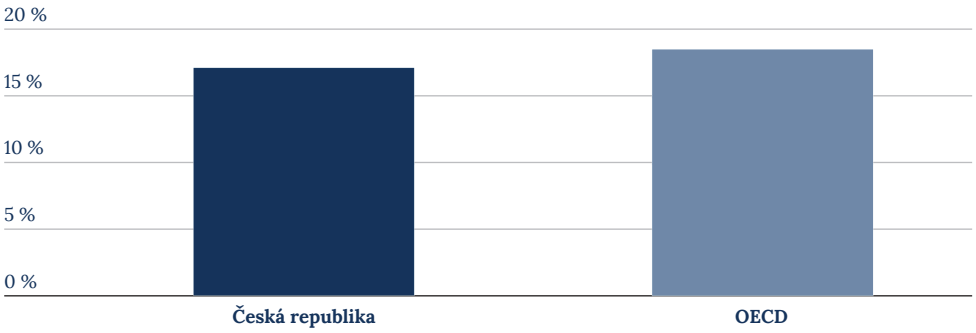
[4] Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa, s. 9.
[5] OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results (2024), s. 29.

Obr. č. 3 – Podíl veřejnosti s vysokou nebo středně vysokou důvěrou ve vládu a státní službu ve státech OECD:



Společenské nálady se odrážejí i mezi politiky, kteří se často předhánějí, kdo státní správu nejvíce „zeštíhlí".[6] Od slibovaného snižování počtu úředníků si slibují nejen úspory v rozpočtu, ale i menší byrokracii a efektivnější chod státu. K negativnímu obrazu státní služby přispívají také některá média, která píší o pomalých úřednících[7], kritizují vládu za nedostatečné propouštění úředníků na ministerstvech[8] nebo odsuzují růst platů úředníků kvůli údajné „nabobtnalosti" státu[9].

Obr. č. 4 – Podíl zaměstnanosti ve veřejném sektoru z celkové zaměstnanosti v roce 2021:



i Podíl zaměstnanců ve veřejném sektoru – tedy nejen na úřadech, ale ve všech veřejných institucích – v České republice činí 17,3 % a drží se tak mírně pod průměrem OECD (18,6 %).[10]

[6] Viz např. Vláda rozhodla o rekordním snížení počtu státních úředníků, zabývala se také zajištěním důstojných penzí pro účastníky protikomunistického odboje (2023) nebo Babiš chtěl zatočit s byrokracií. Najal na to 30 tisíc nových úředníků, *Seznam Zprávy* (2021).

[7] Pomalí úředníci. Jejich liknavost připraví o život tisíc pacientů ročně, *deník.cz* (2019).

[8] Nesplněné sliby. Proč se Fialově vládě nedaří propouštět úředníky?, *Hrot24* (2023).

[9] Stát nasekal manko čtvrt bilionu a nabral desetitisíce lidí. Teď chystá další navyšování platů, *Echo24.cz* (2024).

[10] Government at a Glance 2023, OECD, s. 5.

V takto nastaveném prostředí se debata o státní službě vede obtížně. Stále častěji však zaznívají hlasy, že hlavní problém nespočívá v počtu úředníků, ale v tom, že **stát není ochoten investovat do skutečných reforem**[11] **a dlouhodobě podceňuje odměňování svých zaměstnanců**[12].

Příležitost k posílení kvality státní služby nabídla **novela služebního zákona** (zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě), která vstoupila v účinnost 1. ledna 2025[13]. Přinesla několik významných změn: zvýšila flexibilitu interních procesů a usnadnila koordinaci personální politiky. Zároveň bude od ledna 2026 Nejvyšší státní tajemník nově spadat pod Úřad vlády.

Novela se dotkla také pravidel pro určování platů a pro služební hodnocení. Upravené nařízení vlády o platových poměrech umožnilo širší využití klíčových služebních míst.[14] Změny v nařízení vlády o služebním hodnocení revidovaly kritéria, zvýšily maximální limity pro osobní příplatky a zrušily institut „vynikajícího všeobecně uznávaného odborníka“. Aktualizováno bylo také nařízení vlády o Katalogu správních činností[15].

Ačkoliv lze tyto změny vnímat jako krok správným směrem, **řada problémů spojených s odměňováním zaměstnanců ve státní službě zůstává nevyřešena**. Tato analýza si klade za cíl některé z těchto problémů pojmenovat a navrhnout konkrétní doporučení k jejich řešení. Zároveň vysvětluje některé základní pojmy a přináší data, která ukazují, v jakém stavu systém odměňování ve státní službě skutečně je. Text je určen nejen odborné veřejnosti (a tvůrcům politik), ale i každému, kdo se chce v této problematice lépe zorientovat.

Informace a právní stav, ze kterých analýza čerpá, byly ověřeny ke dni 30. listopadu 2025.

[11] Rozhovor s Matějem Chytilem: Český stát čelí krizi, protože byl designován pro jinou dobu, říká odborník na veřejnou správu, *iRozhlas* (2024).

[12] Komentář: Platy státních zaměstnanců. Špatná analýza, špatná řešení?, *Seznam Zprávy* (2024).

[13] Sněmovní tisk 673: Novela z. o státní službě - EU.

[14] Návrh nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 304/2014 Sb.

[15] Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb.

Státní služba a srovnání se zaměstnáním v soukromém sektoru

Státní služba a pracovní poměr

Zaměstnávání osob probíhá **ve dvou základních režimech:** v rámci veřejné služby (kam spadá i státní služba) a v základních pracovněprávních vztazích podle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), nejčastěji v pracovním poměru. Režimy se řídí odlišnými předpisy.

Většina zaměstnanců služebních úřadů podléhá prvnímu z režimů upraveném služebním zákonem a souvisejícími předpisy. V pracovněprávním režimu působí například předsedové vybraných ústředních úřadů, zaměstnanci vykonávající pomocné, servisní a manuální práce[17] nebo úředníci zaměstnaní na dobu určitou jako náhrada za nepřítomného zaměstnance[18]. Služební zákon se dále nevztahuje na zaměstnance bezpečnostních sborů, Generálního štábu Armády ČR, Vojenské policie, Vojenského zpravodajství, krajských vojenských velitelství, NÚKIB nebo NBÚ.[19]

Přes určité podobnosti se státní služba od pracovního poměru v soukromém sektoru v několika ohledech liší. Typickými znaky státní služby jsou zejména:

- **transparentnost**, jež se projevuje například tím, že volná služební místa se obsazují povinnými výběrovými řízeními[20],
- **silnější ochrana** před libovůlí nadřízených a
- **stabilita** služebního poměru – k té stát motivuje také odměňováním podle počtu odpracovaných let.

Slovníček pojmů

Pracovní poměr:
Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který je typický pro soukromý sektor. Řídí se především zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními předpisy.[16]

Státní služba:
Označuje služební poměry státních zaměstnanců, kteří vykonávají státní správu ve služebních úřadech. Upraveny jsou zejména služebním zákonem.

Veřejná služba:
Je širším pojmem než státní služba. Zahrnuje také úředníky obcí a krajů, příslušníky bezpečnostních sborů, vojáky z povolání či učitele.

[16] Kromě pracovního poměru zná zákoník práce ještě další dva druhy základního pracovněprávního vztahu. Jedná se o právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr – dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce.

[17] Jedná se o pozice, které jsou na základě § 2 služebního zákona z působnosti zákona a tedy i režimu státní služby vyňaty.

[18] § 188 služebního zákona.

[19] Viz § 2 odst. 2 služebního zákona. Služební vztahy příslušníků bezpečnostních sborů upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

[20] O průběhu a výsledku výběrového řízení se sepisuje protokol, do kterého se žadateli na jeho požádání umožní nahlédnout. Služební orgán následně uzavře písemnou dohodu s nadřízeným představeným, ve které vybere vítěze ze tří nejvhodnějších žadatelů určených výběrovou komisí. Pokud se však rozhodnou, že žádného z navrhovaných kandidátů nevyberou, povinnost vyhotovit o tom písemný záznam nemají. Tím je transparentnost posledního kroku výběrového řízení výrazně snížena.

Na rozdíl od soukromé sféry jsou možnosti sjednat si individuální podmínky výkonu služby omezené. Státní službu navíc provází **vyšší míra rigidnosti**. Například přijetí do služebního poměru nebo rozhodování o kárných proviněních probíhá formou správního řízení. Jde tedy o více formalizovaný proces.

Správní řízení dává zaměstnancům ve státní službě větší právní ochranu, zároveň je ale **časově i administrativně náročné**.[21] Služební zákon sice nabízí některé zrychlené postupy – například vydání rozhodnutí již jako prvního úkonu v řízení nebo předběžnou vykonatelnost některých rozhodnutí. Ani tyto výjimky však ze správního řízení nedělají flexibilní nástroj personální správy.

Situaci částečně zlepšila novela služebního zákona, která v některých případech povinnost vést správní řízení zrušila – například při odvolání představeného na jeho vlastní žádost nebo při rozhodování o náhradě škody. Velká část personálních procesů však stále probíhá ve správním řízení.

Na rozdíl od zaměstnanců v pracovním poměru musí zaměstnanci ve státní službě splňovat několik zvláštních podmínek a mají také řadu **speciálních práv a povinností**.

K nejvýznamnějším **právům** patří:

- platový postup – automatické zvyšování platu podle odpracovaných let,
- delší dovolená – pět týdnů místo čtyř podle zákoníku práce,
- rozšířené placené překážky v práci – například indispoziční volno, volno k vyřízení osobních záležitostí, individuální studium nebo doprovod dítěte v první školní den,
- ochrana před přeřazením na jiné služební místo – zaměstnance nelze trvale zařadit na jiné, hůře placené místo bez jeho souhlasu (výjimkou je situace, kdy je původní služební místo zrušeno).

Slovníček pojmů

Představený: Označení pro vedoucího zaměstnance ve státní službě. Představený řídí podřízené státní zaměstnance – ukládá úkoly, organizuje a kontroluje jejich práci a vydává příkazy. Do této kategorie patří nejen vedoucí úřadů, ale také vedoucí vnitřních útvarů: ředitelé sekcí a odborů a vedoucí oddělení.[22]

[21] Analýza zákona o státní službě, Ministerstvo vnitra (2022), s. 15 a 86.
[22] § 9 služebního zákona.

Mezi **povinnosti** patří například:

- povinnost vykonávat službu nestranně,
- povinnost složit úřednickou zkoušku,
- zákaz, aby představení zastávali funkce v politických stranách,
- zákaz jednání vedoucí ke střetu zájmů,
- povinnost dodržovat etický kodex,
- zákaz přijímat dary nebo jiné výhody.

Zaměstnanci ve státní službě musí splňovat také **zvláštní podmínky**. Aby mohl být někdo přijat do služebního poměru, musí:

- být občanem České republiky nebo jiného státu Evropského hospodářského prostoru,
- dosáhnout věku alespoň 18 let,
- být plně svéprávný,
- být bezúhonný,
- dosáhnout stanovené úrovně vzdělání (minimálně maturitního),
- mít potřebnou zdravotní způsobilost a
- mít potřebnou znalost českého jazyka.

Další rozdíl oproti soukromému sektoru spočívá v **odměňování**. Zatímco zaměstnanci v soukromé sféře dostávají mzdu zpravidla sjednanou v pracovní smlouvě nebo stanovenou mzdovým výměrem[23], zaměstnanci ve státní službě jsou odměňováni platem. Ten se skládá z platového tarifu stanoveného tabulkami a z mimotarifních (tzv. pohyblivých) složek. Úřady mají při určení konkrétní výše platu výrazně menší volnost než zaměstnavatelé v soukromém sektoru (viz část *Systém odměňování ve státní službě*).

[23] Mzda může být určena také interním předpisem nebo kolektivní smlouvou, viz § 113 odst. 1 zákoníku práce.

Systém a základní principy státní služby

Rozlišujeme **dva základní systémy státní služby:** kariérní a poziční (též meritní).

Kariérní systém je postaven na budování profesionální dráhy zaměstnanců včetně garance služebního a platového postupu. Služební vztahy jsou upraveny (zpravidla veřejnoprávními) právními předpisy, které se vyznačují specifickou úpravou odpovídající povaze služebního poměru. Noví úředníci jsou do státní služby typicky přijímáni na nižší pozice a postupně povyšují. Systém je motivuje k setrvání ve službě po co nejdelší dobu, a to především uplatňováním seniority odměňování zaměstnance podle počtu odpracovaných let. V nejčistší podobě zahrnuje kariérní systém tzv. definitivu, kdy zaměstnance lze propustit jen ve výjimečných případech (typicky při závažném deliktu).[24]

Výhodami systému jsou jeho stabilita, profesionalita a loajalita zaměstnanců, stejně jako menší náchylnost k politizaci státní služby a podmínky pro systematický růst kvalifikace zaměstnanců.[25] **Nevýhodou** naopak je, že se kariérní státní služba často stává uzavřenou a hůře přístupnou odborníkům zvenčí. Zároveň může kariérní postup založený na délce služby vést ke ztrátě motivace k dosahování co nejlepších výkonů. Převážně kariérní systém se uplatňuje například ve Francii, Rakousku, Německu a v Belgii.[26]

Naproti tomu **poziční systém** spoléhá na otevřenost státní služby. Na volné pozice se mohou hlásit i uchazeči zvenčí. Rozhodující jsou jejich schopnosti a znalosti bez ohledu na to, zda je získali ve státní správě nebo v jiném odvětví. Zaměstnanci jsou povyšováni v závislosti na dosažených výsledcích, nikoli na základě počtu odpracovaných let. Systém se více přibližuje zaměstnaneckým vztahům v soukromé sféře. Vzájemné vztahy se řídí smlouvou a předpisy, které odrážejí jen některá specifika výkonu služby. Cílem není udržet v něm konkrétního úředníka co nejdéle, ale především podporovat jeho výkon.[27]

Výhodou pozičního systému je jeho dynamičnost, otevřenost a flexibilita při obsazování pracovních míst a odměňování. **Nevýhodami** jsou pak nižší stabilita, která může narušovat kontinuitu výkonu státní správy, a větší náchylnost k politizaci.[28] Převážně poziční systém využívají zejména severské a některé západní evropské země – Nizozemsko, Dánsko, Estonsko, Finsko a Švédsko.[29]

[24] F. Ochrana, M. J. Půček a D. Špaček. Veřejná správa (2015), s. 308-309.
[25] Tamtéž.
[26] K.-P. Sommermann, A. Krzywoń a C. Fraenkel-Haeberle (eds.). The Civil Service in Europe (2025), s. 705.
[27] F. Ochrana, M. J. Půček a D. Špaček. Veřejná správa (2015), s. 310-311.
[28] Tamtéž, s. 311
[29] K.-P. Sommermann, A. Krzywoń a C. Fraenkel-Haeberle (eds.). The Civil Service in Europe (2025), s. 705.

Ve většině zemí nelze jednoznačně říci, zda jsou naplněny znaky pouze jednoho či druhého systému. Jejich prvky jsou často kombinovány a mluvíme tak o **smíšených systémech** státní služby. **To platí také v České republice,** kde se klade důraz na co nejdelší setrvání ve státní službě a zaměstnanci zde mají nárok na platový růst. Nejsou však chráněni definitivou a na volná místa se vypisují otevřená výběrová řízení, kterých se mohou účastnit také odborníci zvenčí.

Mezi **základní principy**, na nichž je státní služba postavená, patří:

- **princip demokratického právního státu**, který se promítá do povinnosti zaměstnanců dodržovat právní a služební předpisy a hrozby kárných postihů v případě, že dojde k jejich porušení,
- **princip politické neutrality a zdrženlivosti**, v jehož důsledku jsou některá politická práva státních zaměstnanců omezena (např. představený nesmí po dobu trvání služebního poměru vykonávat žádnou funkci v politické straně nebo v politickém hnutí),
- **princip nestrannosti a bezúhonnosti státního zaměstnance**, podle něhož státní zaměstnanec nesmí při výkonu služby podléhat vnějším tlakům a jednou z podmínek výkonu služby je bezúhonnost,
- **princip otevřenosti výběrových řízení** a
- **princip stability**, který zajišťuje vysokou úroveň profesionality státní služby (jeho odrazem je zejména garance platového postupu jako motivace, aby zaměstnanci ve službě setrvali co nejdéle).[30]

S principem nestrannosti úzce souvisí oddělení státní správy od politické moci. Státní správa stojí na dvou liniích: úřednické a politické. Politickou tvoří ministr a jeho tým, kteří nesou politickou odpovědnost a po volbách se pravidelně obměňují. Úředníci jsou naopak ve stabilním postavení, nezávislí na politických změnách. Díky tomu zajišťují kontinuitu státní správy a přinášejí potřebné odborné znalosti. V praxi však toto oddělení nebývá vždy důsledně uplatňováno, jak naznačují i časté pochybnosti o skutečných motivech některých systemizačních změn.[31]

Slovníček pojmů

Systemizace:
Určuje, kolik lidí může ve státní službě pracovat, v jakých platových třídách budou, kolik z nich bude na vedoucích pozicích a jak budou rozděleni mezi jednotlivé úřady. Zároveň stanovuje i celkový objem výdajů na platy. Vláda ji schvaluje každý rok, čímž si udržuje přehled a kontrolu nad personálními kapacitami státní správy. Během roku může vláda systemizaci upravit. Menší změny mohou po schválení Ministerstvem vnitra (a při rozpočtových změnách i Ministerstvem financí) provádět i samotné úřady.[32]

[30] Tamtéž.

[31] Prokázat účelovost systemizace je ovšem obtížné a tyto námitky nebývají v soudním přezkumu příliš úspěšné. Mediálně známým je např. případ bývalého náměstka Ministerstva financí Ondřeje Závodského, který namítal diskriminační charakter systemizace schválené na rok 2018. Ačkoliv mu nejprve Městský soud v Praze vyhověl, rozsudek byl nakonec zrušen Nejvyšším správním soudem a prvoinstanční soud v novém řízení žalobu zamítl.

[32] § 18 služebního zákona.

Zaměstnanci ve státní službě: velikost a složení úřednické „populace”

Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ve státní službě

Získat přesný přehled o celkovém počtu zaměstnanců, které můžeme považovat za zaměstnance veřejného sektoru (tedy zaměstnanců, jejichž platy jsou hrazeny z veřejných rozpočtů), není jednoduché. Pro účely statistik jsou totiž uplatňovány odlišné metodologie. Navíc v některých sférách (například v případě úředníků územních samosprávných celků) jsou **data neúplná**. Obce, kraje a hlavní město Praha vykázaly v roce 2024 celkem 99 010 zaměstnanců a 83 450 úvazků (průměrný evidenční počet zaměstnanců). Uvedená data však nejsou kompletní – zohledňují pouze 59,8 % všech obcí. Zbývající obce buď data neposkytly, nebo nemají zaměstnance, které by mohly vykázat.[33]

Celkový průměrný **počet zaměstnanců sektoru vládních institucí** (přepočtený na plné pracovní úvazky) činil v roce 2022 podle dat Českého statistického úřadu **888,1 tisíce**.[34] Kromě zaměstnanců státních úřadů se do tohoto počtu zahrnují také zaměstnanci jiných státních orgánů, samospráv, bezpečnostních složek, veřejných škol a nemocnic, zdravotních pojišťoven, státních fondů či veřejných výzkumných institucí.[35]

Státních zaměstnanců – tedy těch zaměstnanců, kteří jsou placeni přímo ze státního rozpočtu – je přibližně **půl milionu**. V roce 2024 šlo konkrétně o 487 078 osob. To činí necelých 10 % české pracovní síly.[36] Z těchto zaměstnanců pracovalo 195 689 osob v organizačních složkách státu a 291 389 v příspěvkových organizacích státu. Mezi příspěvkovými organizacemi tvoří většinu **regionální školská zařízení**. Ty jsou sice fakticky příspěvkovými organizacemi územně samosprávných celků, stát ale prostřednictvím MŠMT hradí obcím a krajům prostředky na platy zaměstnanců škol, proto jsou i tito zaměstnanci evidováni jako státní zaměstnanci.[37]

[33] Veřejná správa v České republice 2024: Výroční zpráva o stavu veřejné správy, s. 68.

[34] Statistická ročenka České republiky (2024). Statistiky kromě ČSÚ vede také Národní rozpočtová rada. Nejnovější data jsou z roku 2021, kdy měl celkový průměrný počet zaměstnanců sektoru vládních institucí (přepočtený na plné pracovní úvazky) dosahovat 879,3 tisíc (ČSÚ eviduje za stejný rok 877,1 tisíc, původ odchylky není zřejmý). Viz Vývoj počtu zaměstnanců v sektoru vládních institucí (2022), s. 6.

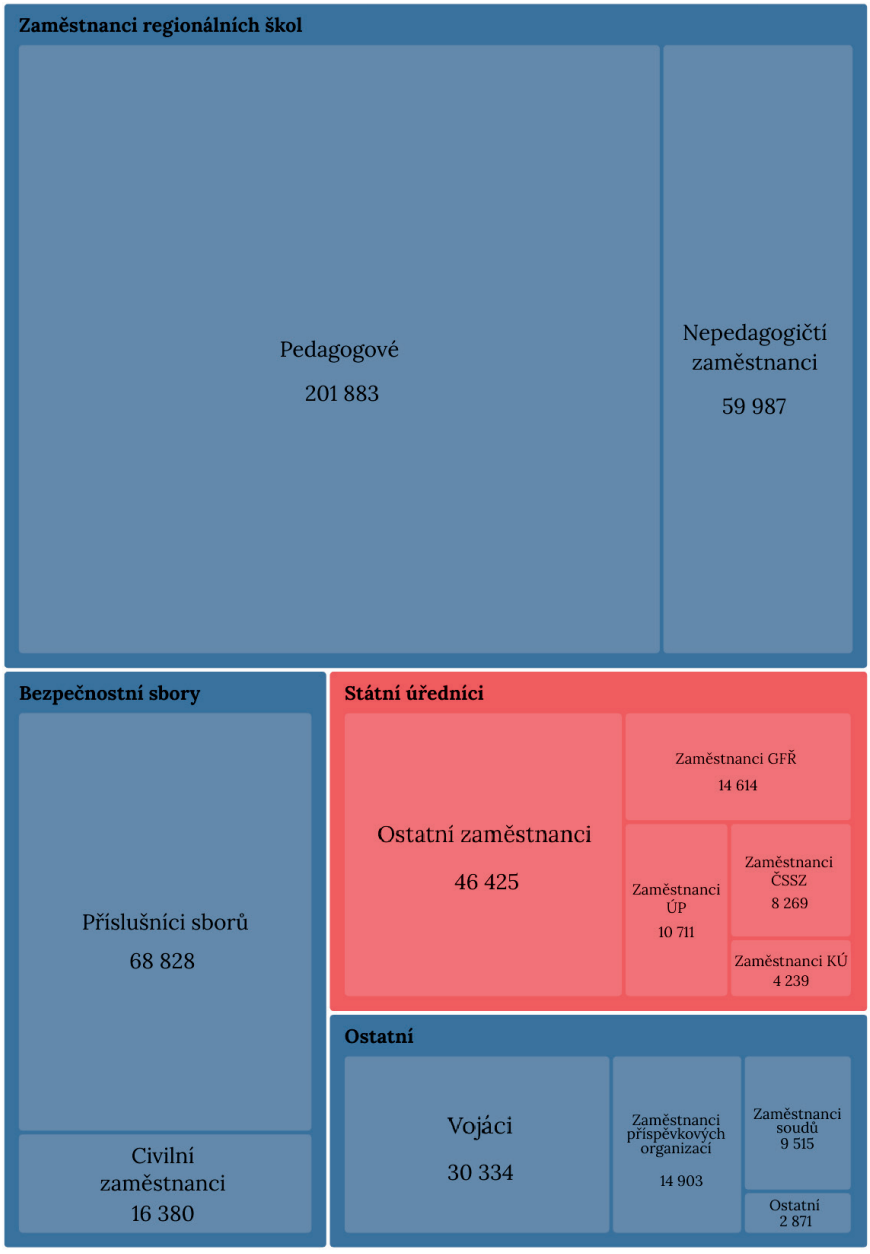
[35] Do těchto statistik však nejsou započítány osoby vykonávající veřejné funkce (např. poslanci, senátoři, uvolnění členové zastupitelstev všech stupňů), soudci, ženy na mateřské dovolené, osoby na rodičovské dovolené (nepracují-li současně v pracovním poměru), učni, osoby pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, zaměstnanci ekonomických subjektů statisticky nesledovaných. Viz Vývoj počtu zaměstnanců v sektoru vládních institucí (2022), s. 7.

[36] P. Bouchal, T. Hrendaš a D. Münich. Zaměstnanci státu a státní úředníci: kde pracují a za kolik? (2025).

[37] Veřejná správa v České republice 2024: Výroční zpráva o stavu veřejné správy, s. 62.

Největší podíl státních zaměstnanců představují pedagogičtí a nepedagogičtí zaměstnanci v regionálním školství (v roce 2024 bylo evidováno 301 048 zaměstnaneckých úvazků, z toho 220 607 pedagogických a 88 441 nepedagogických)[38] a dále zaměstnanci bezpečnostních sborů.[39]

Graf č. 1 – Počet státních zaměstnanců podle státního rozpočtu 2025[40]:



[38] Data byla vyžádána od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Údaj představuje celkový počet pedagogických a nepedagogických pracovníků v regionálním školství za období 1. ledna až 31. prosince 2024, vyjádřený jako průměrný evidenční počet přepočtený na úvazky.

[39] Jedná se především o policisty (49 076 přepočtených úvazků ke dni 1. ledna 2025, tento údaj zahrnuje příslušníky sboru i civilní zaměstnance), hasiče (11 534 přepočtených úvazků ke dni 31. ledna 2025, tento údaj zahrnuje příslušníky sboru i civilní zaměstnance) a celníci (4 952 přepočtených úvazků ke dni 1. ledna 2025). Početnou skupinou jsou také vojáci z povolání. Data byla vyžádána na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

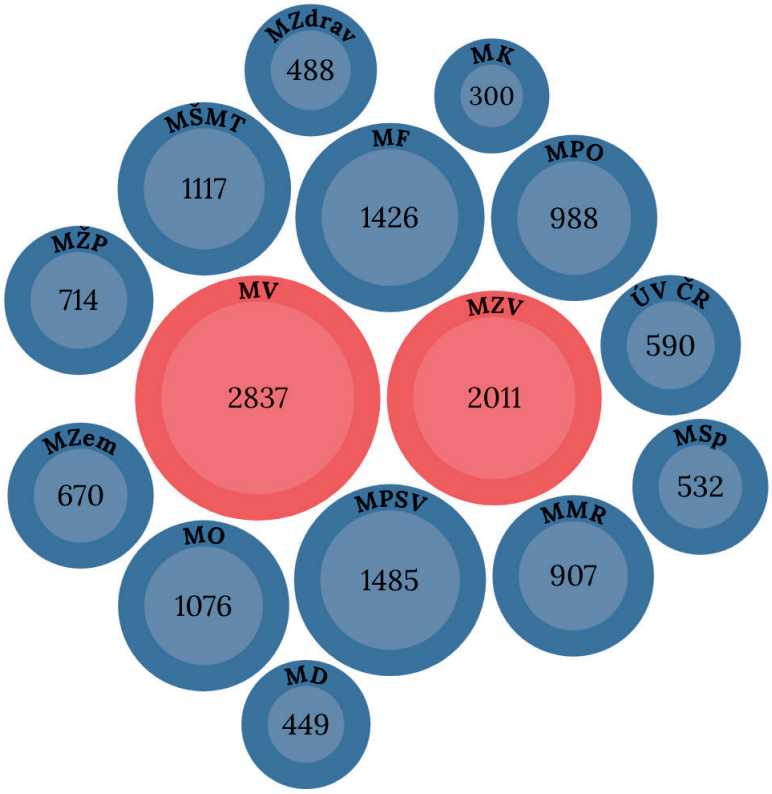
[40] GFŘ – Generální finanční ředitelství, ÚP – Úřad práce, ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení, KÚ – Katastrální úřady.

A jak je to se **zaměstnanci ve státní službě**? Systemizace na rok 2025 předpokládá existenci 73 628 služebních a pracovních míst, z toho 65 634 služebních míst (podle služebního zákona) a 7 994 pracovních míst (podle zákoníku práce).[41] Jedná se však pouze o plánované kapacity státní služby. Skutečný počet obsazených míst bývá znatelně nižší. Například v roce 2024 bylo systemizováno 73 315 služebních a pracovních míst.[42] Podle výroční zprávy však pracovalo v tomto roce ve státní službě jen **59 098 zaměstnanců**[43].

Zajímavé je také **rozdělení mezi jednotlivé úřady**. Pro rok 2025 je ve státní službě plánováno celkem 73 628 míst. Z toho 64 532 připadá na ministerstva a jejich podřízené úřady – přímo na ministerstvech a na Úřadu vlády má působit 15 590 lidí. Dalších 9 096 zaměstnanců je plánováno pro ostatní ústřední správní úřady, které nespadají pod vládu a které neřídí ministr – například Český statistický úřad, Úřad pro ochranu osobních údajů nebo Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Nejvíce zaměstnanců bude pracovat na Ministerstvu vnitra (2 837) a Ministerstvu zahraničních věcí (2 011), a to včetně zastupitelských úřadů.

i Zaměstnanci ve státní službě tvoří přibližně 12 % všech státních zaměstnanců.[44]

Graf č. 2 – Počet systemizovaných míst na ministerstvech v roce 2025 (bez podřízených úřadů):



[41] Tamtéž.

[42] Systemizace služebních a pracovních míst s účinností od 1. ledna 2024.

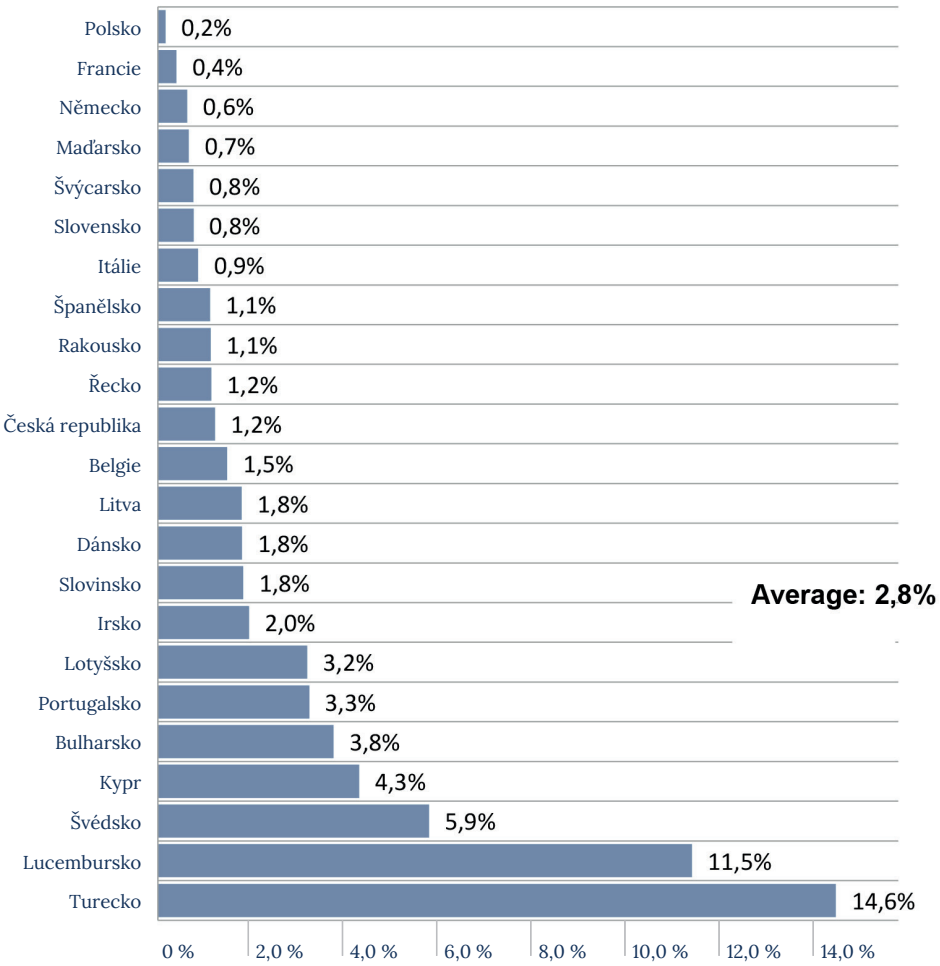
[43] Výroční zpráva: Státní služba 2024, s. 85.

[44] Vládní návrh Státního závěrečného účtu České republiky za rok 2024. Výroční zpráva: Státní služba 2024, s. 85.

To byla jednotlivá ministerstva. A co když se podíváme na **celé resorty**? Při započítání všech podřízených úřadů má být nejvíce zaměstnanců v resortu Ministerstva práce a sociálních věcí (21 358, z toho na ministerstvu samotném 1 485) a v resortu Ministerstva financí (16 121, z toho na ministerstvu 1 426).

Tyto rozdíly souvisejí s personální náročností činností Úřadu práce (10 739 míst), správy sociálního zabezpečení (7 274 míst) a finančních úřadů včetně jejich ředitelství (celkem 14 618 míst).[45]

Obr. č. 5: Podíl osob zaměstnaných v ústřední státní správě ve srovnání se všemi aktivními zaměstnanci na trhu práce v roce 2023



i Podíl zaměstnanců ústřední státní správy na celkové pracovní síle činí 1,2 %. Česká republika se tak v evropském srovnání řadí mezi země s nižším zastoupením zaměstnanců v ministerstvech a ostatních ústředních úřadech.[46]

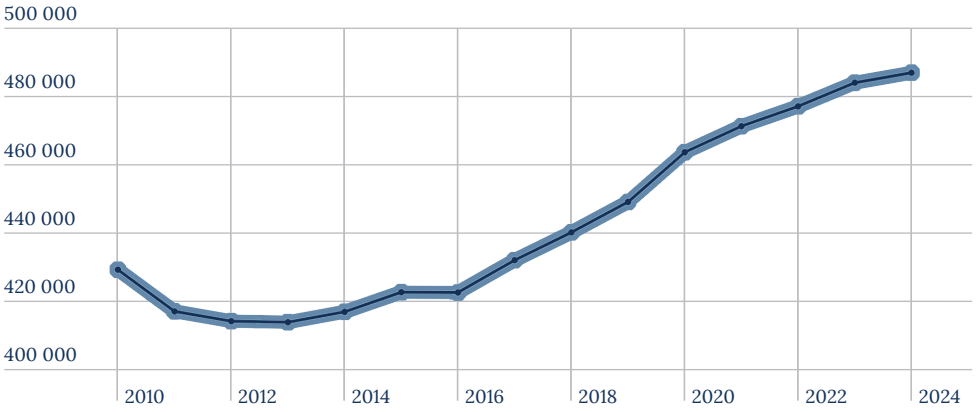
[45] Tamtéž.

[46] C. Paksi-Petró (eds.). Generations in Public Administration 2024: Research Report. Ludovika University of Public Service, s. 10.

Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ve státní službě v čase

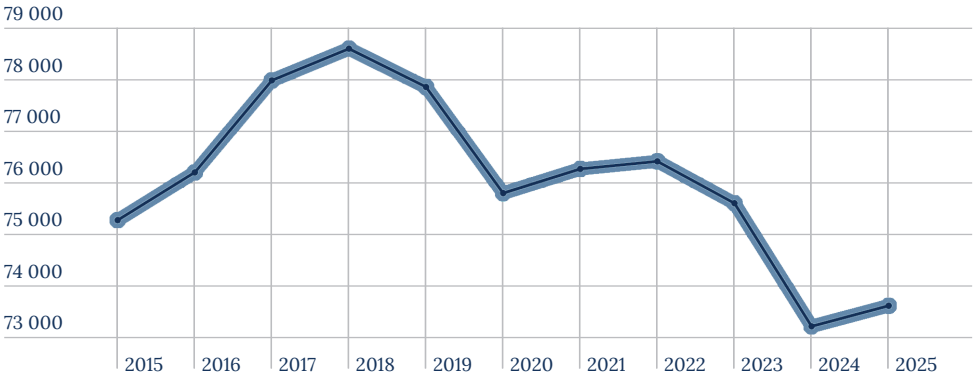
Počet státních zaměstnanců od roku 2013 mírně roste, s výjimkou drobného poklesu v roce 2016. **Největší nárůst je tradičně v regionálním školství** – mezi lety 2014–2024 se zde počet zaměstnanců zvýšil z přibližně 216 000 na 277 000. Ve stejné době přibylo i příslušníků bezpečnostních sborů a armády, jejichž počet vzrostl z přibližně 80 000 na 89 000.[47]

Graf č. 3 – Počet státních zaměstnanců:



Počet zaměstnanců ve státní službě naproti tomu od roku 2018 mírně klesá. Počet systemizovaných (tj. plánovaných) míst se sice každoročně mění o 0–3 %, takže nelze mluvit o jasném trendu[48], skutečně obsazených míst však postupně ubývá. Obsazenost vytvořených služebních míst se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 87–90 % (v roce 2024 činila 90 %), což odpovídá běžné fluktuaci i tomu, že část těchto pozic zastávají zaměstnanci v pracovním poměru mimo státní službu.[49]

Graf č. 4 – Počet systemizovaných míst na služebních úřadech:

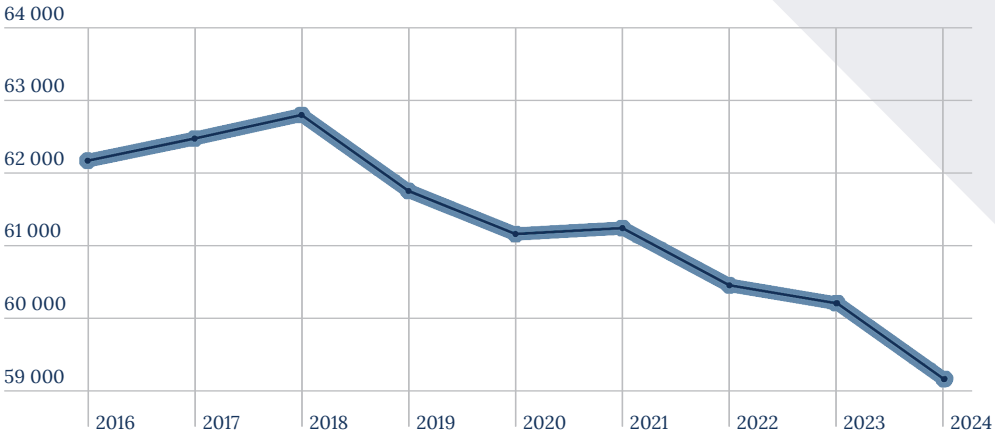


[47] Návrhy státních závěrečných účtů v letech 2010-2024.

[48] Systemizace služebních a pracovních míst v letech 2019-2025.

[49] Výroční zprávy o státní službě v letech 2016-2024.

Graf č. 5 – Skutečný počet zaměstnanců ve státní službě:



Hierarchie ve státní službě

Státní služba je založená na vztazích podřízenosti a nadřízenosti. Tomu odpovídá také systém řízení státní služby, který je čtyřstupňový. Vedle „běžných zaměstnanců" působí na úřadech **představení** – zaměstnanci s oprávněním vést podřízené, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a vydávat příslušné pokyny.[50] Mezi představené patří vedoucí úřadu, ředitelé sekcí, ředitelé odboru a vedoucí oddělení.[51]

Od 1. července 2024 vstoupila v účinnost novela nařízení vlády č. 92/2015 Sb., o pravidlech pro organizaci služebního úřadu, která má omezit přílišnou roztříštěnost organizační struktury některých úřadů.

Nově se zvýšila minimální velikost jednotlivých organizačních útvarů: oddělení musí mít alespoň 6 systemizovaných míst (dříve 4), odbory 13 (dříve 10) a sekce 40 (dříve 37). Pokud je průměrná velikost oddělení nebo odboru v úřadu menší, lze tyto útvary výjimečně zřídit i s nižším počtem zaměstnanců. V systemizaci pro rok 2025 se – pravděpodobně v návaznosti na uvedené změny – podíl představených vůči celkovému počtu zaměstnanců mírně snížil, a to o 0,3 procentního bodu oproti roku 2024.[53]

i V roce 2025 bylo v celkem 149 služebních úřadech systemizováno 73 628 míst, z toho 9 280 pro představené a vedoucí zaměstnance a 64 348 pro ostatní zaměstnance.[52] Podle tohoto rozložení připadá v průměru jeden vedoucí na přibližně sedm dalších zaměstnanců. Podíl představených mezi zaměstnanci ve státní službě zůstává dlouhodobě stabilní.

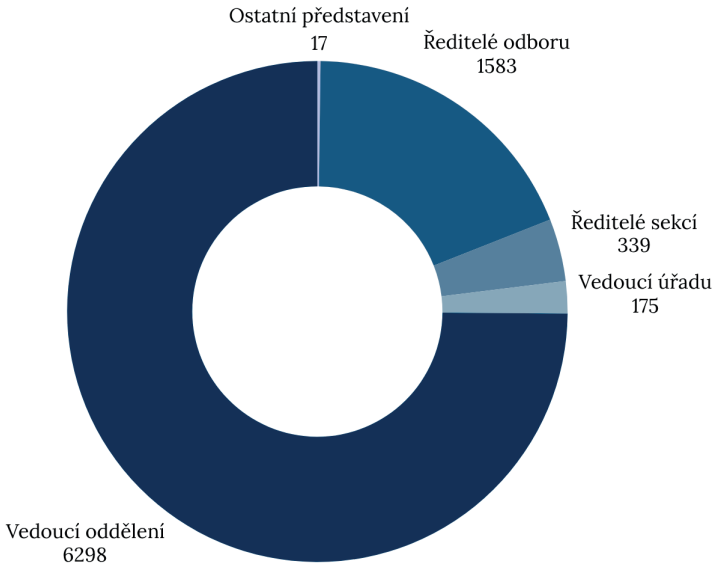
[50] § 9 odst. 1 služebního zákona.

[51] § 9 odst. 3 služebního zákona. Na ministerstvech a Úřadu vlády je struktura odlišná s ohledem na to, že v čele celého úřadu stojí ministr je tedy pouze třístupňová – nad vedoucími oddělení stojí ředitelé odborů, které vedou vrchní ředitelé sekcí. Viz § 9 odst. 2 služebního zákona.

[52] Systemizace služebních a pracovních míst s účinností od 1. ledna 2025.

[53] Systemizace služebních a pracovních míst s účinností od 1. ledna 2024 a od 1. ledna 2025.

Graf č. 6 – Představení ve státní službě v roce 2024 (celkem 8412):



Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska věku, pohlaví a vzdělání

Oproti zaměstnancům v soukromém sektoru se zaměstnanci ve státní službě (resp. ve státní nebo veřejné sféře) **zásadně liší ve třech oblastech: věku, pohlaví a vzdělání**.

Zaměstnanci ve státní službě podle věku

Data z Informačního systému o průměrném výdělku ukazují, že ve mzdové sféře je věkové rozložení zaměstnanců rovnoměrnější.

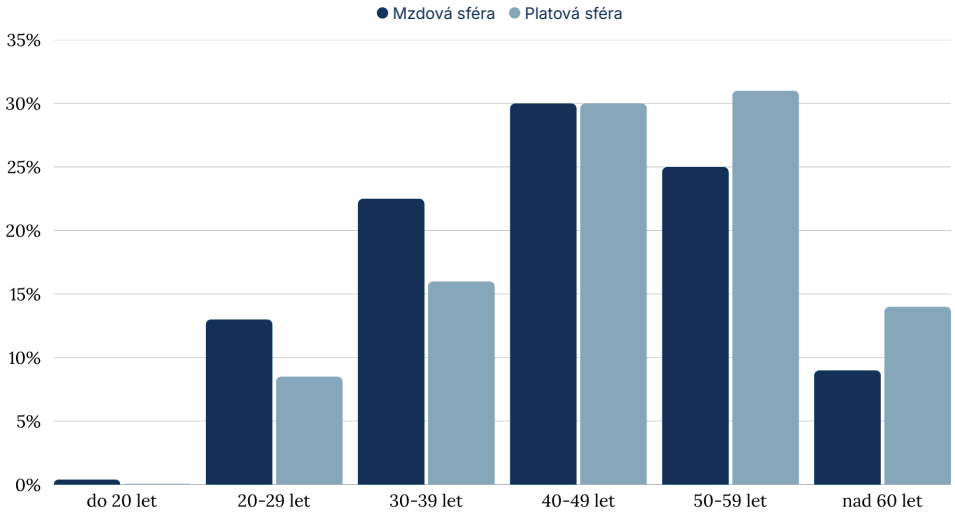
Ve mzdové sféře:

- je nejvíce zaměstnanců ve věku 40–49 let (30 %),
- následují skupiny 50–59 let (25 %) a 30–39 let (22,5 %),
- mladí do 29 let tvoří přibližně 13,5 %,
- ve věku nad 60 let je zhruba 9 % zaměstnanců.

V platové sféře je průměrný věk zaměstnanců výrazně vyšší:

- téměř dvě třetiny zaměstnanců jsou starší 40 let,
- největší skupiny tvoří zaměstnanci ve věku 50–59 let (31 %) a 40–49 let (30 %),
- zaměstnanci do 29 let tvoří jen necelých 9 %.[54]

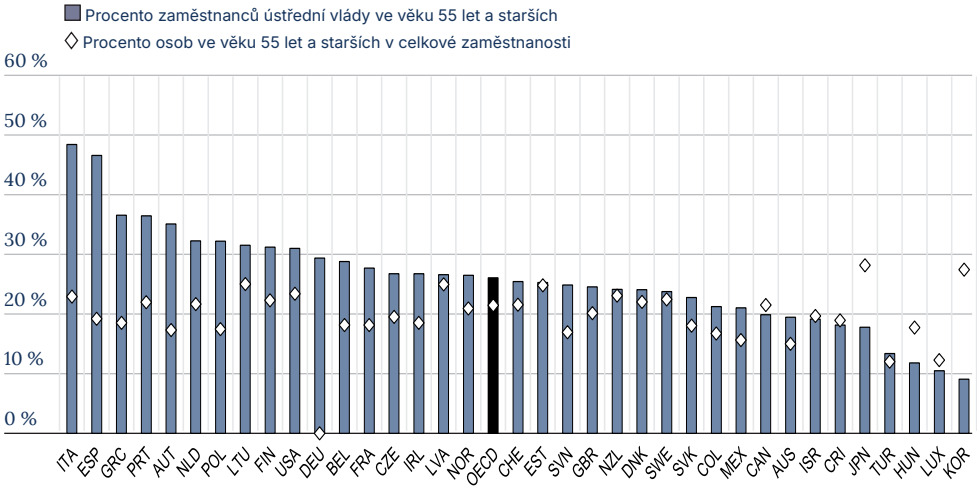
Graf č. 7 – Podíl zaměstnanců podle věku:



[54] Výsledky šetření ISPV v roce 2024.
Informační systém o platech vychází z následujícího výzkumného vzorku: u informací o mzdách 8 694 ekonomických subjektů představujících 1 777 000 úvazků (vzorek), v případě platů 13 366 ekonomických subjektů představujících 766 tisíc úvazků (statistický cenzus). Viz popis metodologie: Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Platová sféra (2025), s. 71, a Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Mzdová sféra (2025), s. 90.

Skutečnost, že se uvedený fenomén týká i zaměstnanců ve státní službě, dokládá *Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám*,[55] zpracovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí. Podle analýzy z roku 2023 je i u zaměstnanců ve státní službě průměrný věk výrazně vyšší než u zaměstnanců v soukromé sféře (v průměru o tři roky).[56] Jedná se přitom o **dlouhodobý trend**. Zatímco počet zaměstnanců v rozmezí 18–49 let se snižuje, počet zaměstnanců ve věku 50 a více let naopak roste.[57]

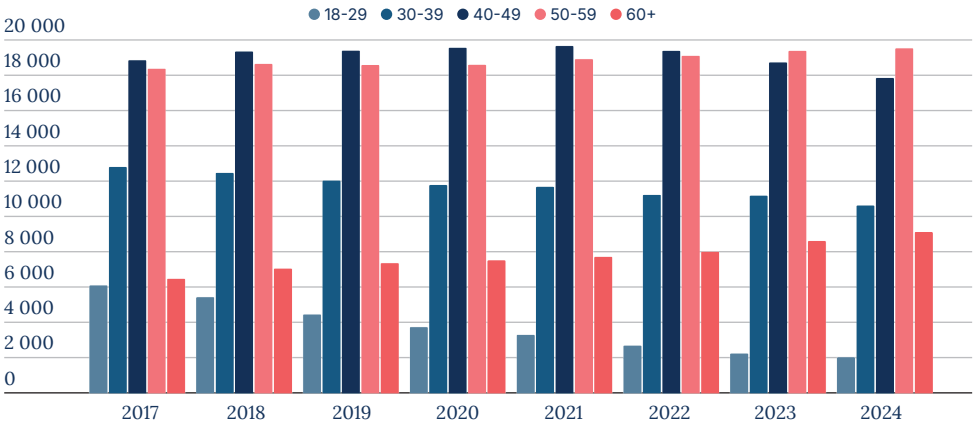
Obr. č. 6 – Podíl zaměstnanců ve věku 55 a více let v ústřední státní správě a na celém pracovním trhu v roce 2020:



i Vyšší věk státních zaměstnanců není typický pouze pro českou státní službu, ale týká se také řady dalších států OECD. Naopak průměrně nižší věk zaměstnanců státní služby ve srovnání se zbytkem pracovního trhu najdeme pouze v Kanadě, Izraeli, Kostarice, Japonsku, Maďarsku, Lucembursku a Jižní Koreji.[58]

Stárnutí zaměstnanců ve státní službě zachycují také data z výročních zpráv o státní službě:

Graf č. 8 – Vývoj věkového složení zaměstnanců ve státní službě:



[55] Přestože citovaná analýza mluví o státních zaměstnancích, myslí tím „zaměstnance, kteří mají služební nebo pracovní poměr na služebních místech dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě." Ve skutečnosti tak mluví pouze o zaměstnancích ve státní službě.

[56] J. Bittner, M. Ondruška a J. Šatava. Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám (2023), s. 2.

[57] Výroční zpráva: Státní služba 2024, s. 65.

[58] Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service, s. 15.

Nevyvážené zastoupení věkových skupin představuje **hrozbu pro budoucí fungování státní správy**. S odchodem početně silné starší generace do důchodu může docházet k problémům s kontinuitou výkonu státní správy a poskytováním služeb. Starší zaměstnanci mohou být současně více zranitelní vůči výzvám spojeným s digitalizací státní správy.[59]

i Podíl zaměstnanců ve věku 18–34 let je v české veřejné správě nízký – činí jen 8,7 %, zatímco evropský průměr činí 17,2 %.[60]

Zaměstnanci ve státní službě podle pohlaví[61]

Ženy tvoří výraznou většinu zaměstnanců ve státní službě. V roce 2024 bylo ve služebních úřadech zaměstnáno **77 % žen a 23 % mužů**.[62] Tento poměr zůstává v posledních letech poměrně stabilní, resp. mírně roste – v letech 2017 až 2020 činil podíl žen 75 %, mezi roky 2021 a 2023 pak 76 %.[63] Pro srovnání: v soukromém sektoru tvoří ženy pouze 42 % zaměstnanců.[64]

i *Ve srovnání v rámci 25 evropských států se Česká republika umístila na prvním místě podle podílu žen zaměstnaných ve státní správě. Ačkoli ženy převažují ve většině sledovaných zemí (s výjimkou Švýcarska a Turecka), rozdíl mezi pohlavími je obvykle výrazně menší – průměrné zastoupení žen činilo 59 %.*[65]

Důvody výrazné převahy žen ve státní službě zatím nejsou komplexně zmapovány. Mezi pravděpodobné příčiny patří zejména motivace žen vyhledávat stabilní zaměstnání s lepšími možnostmi slaďování pracovního a osobního života – což je vzhledem k jejich časté pečující roli zásadní faktor. Tento aspekt může zároveň přispívat k nižšímu podílu žen v soukromém sektoru.[66]

Roli může hrát i nižší míra platové nerovnosti, protože ve státní službě bývají rozdíly ve výdělcích mezi muži a ženami na stejných pozicích oproti soukromému sektoru nižší. Naopak nižší celková úroveň platů může odrazovat část mužů, kteří často kladou větší důraz na výši odměny[67], od práce ve státní službě – zejména na nevedoucích pozicích.

Státní služba je výrazně feminizovaná. Zastoupení žen na vedoucích pozicích je však ve srovnání s celkovým zastoupením žen v úřadech neúměrně nízké.

[59] Tamtéž.

[60] C. Paksi-Petró (eds.). Generations in Public Administration 2024: Research Report. Ludovika University of Public Service, s. 20.

[61] Údaj „pohlaví" je v daném kontextu uváděn jako úřední kategorie, která nemusí vždy plně reflektovat genderovou identitu jednotlivců.

[62] Výroční zpráva: Státní služba 2024, s. 64.

[63] Výroční zpráva o státní službě za rok 2017, s. 26, Výroční zpráva o státní službě za rok 2018. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2019, s. 39, Výroční zpráva o státní službě za rok 2019, s. 40, Výroční zpráva: Státní služba v roce 2020, s. 32, Výroční zpráva: Státní služba v roce 2021, s. 37, Výroční zpráva: Státní služba 2022, s. 57, Výroční zpráva: Státní služba 2023, s. 60.

[64] J. Bittner, M. Ondruška a J. Šatava. Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám (2023), s. 8.

[65] C. Paksi-Petró (eds.). Generations in Public Administration 2024: Research Report. Ludovika University of Public Service, 2024, s. 10.

[66] Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa, s. 8 a 10.

[67] Např. podle průzkumu Pohled úředníka/ce 2024 je nízká odměna častějším důvodem ke zvažování odchodu ze státní služby pro muže než pro ženy (tamtéž, s. 10).

Podle výroční zprávy o státní službě za rok 2024 **tvoří z představených 60 % ženy a 40 % muži**.[68] Už tento poměr skutečnému zastoupení žen a mužů v celé státní službě neodpovídá. Podíváme-li se na zastoupení žen na různých úrovních, dostaneme ještě jiný obrázek.

S rostoucí úrovní v hierarchii totiž podíl žen klesá – mezi vedoucími oddělení, tedy na nižších manažerských pozicích, ženy převažují (65 %). Mezi vedoucími úřadů bylo však v roce 2024 pouze 30 % žen (ještě v roce 2023 to bylo 39 %).[69] Ukazuje se tak tzv. **skleněný strop**, tedy bariéra, která ženám ztěžuje postup na nejvyšší pozice.[70]

Grafy č. 9 a 10 – Zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích ve státní službě[71]:



[68] Výroční zpráva: Státní služba 2024, s. 64.

[69] Tamtéž, s. 64. Výroční zpráva: Státní služba 2023, s. 60.

[70] Skleněný strop označuje tradiční postoje, předpoklady a hodnoty, které zapříčiňují, že ženy jen zřídka dosahují nejvyšších politických, ekonomických a profesních pozic. Viz např. Ženy a muži v datech 2023, s. 30.

[71] Kategorie ředitelů sekcí zahrnuje také náměstky pro řízení sekcí (vrchní ředitele sekcí) na ministerstvech a Úřadu vlády. Vedoucí úřadů zahrnují i vedoucí služebních i zastupitelských úřadů.

Disproporčně nízké zastoupení žen ve vedení se pochopitelně promítá také do **rozdílů v odměňování**. Data pouze za státní službu bohužel nejsou k dispozici, proto dále uvádíme celková data za celou platovou sféru. Lze se však domnívat, že situace ve státní službě se nebude od celkových výsledků výrazně lišit.

Ačkoli se **tzv. gender pay gap**[72] **ve veřejném sektoru dlouhodobě drží na nižší úrovni** než v sektoru soukromém, ani zde nejsou odměny žen a mužů vyrovnané. Kromě nízkého zastoupení žen na lépe placených pozicích se v celkovém rozdílu odráží také nerovnosti v odměňování za stejnou (resp. srovnatelnou) práci, které zachycuje očištěný gender pay gap. Platový systém ve státní službě je sice formálně nastaven tak, aby co nejvíce naplňoval zásadu „stejný plat za stejnou práci". Přesto zde vzniká prostor pro neodůvodněné rozdíly.

Rozdíly mohou vznikat například v důsledku rozdílného využívání pohyblivých složek platu (především osobního příplatku), jejichž přidělování není vždy dostatečně transparentní. Druhou okolností je zařazování zaměstnanců stejné profese do odlišných platových stupňů (blíže v kapitole *Složky platu*).[73] Navíc, jak jsme již uvedli v kapitole *Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska náplně práce*, také zařazování zaměstnanců do platových tříd není zcela systematické. Nespravedlivé platové podmínky tak mohou vznikat i v důsledku nesprávného zařazení pracovních pozic.

i V roce 2021 činil tzv. neočištěný gender pay gap (tedy celkový rozdíl v odměňování žen a mužů bez ohledu na jejich náplň práce) v platové sféře 11 %, což bylo o šest procentních bodů méně než ve mzdové sféře, kde dosahoval 17 %. Průměrný rozdíl mezi platy žen a mužů na stejných pozicích (tzv. očištěný gender pay gap) dosahoval v témže roce v platové sféře 5 %, zatímco ve mzdovém sféře byl tento rozdíl téměř dvojnásobný (9 %).[74]

Zaměstnanci ve státní službě podle vzdělání

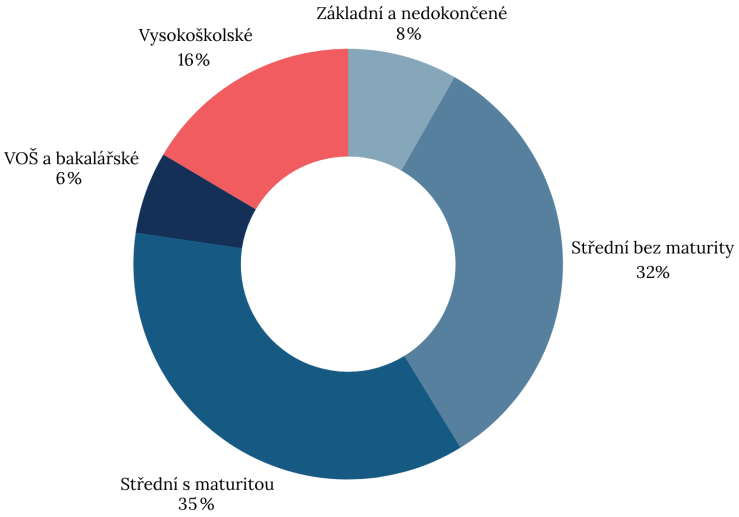
Třetím ukazatelem, kterým se výrazněji liší mzdová a platová sféra, je dosažený stupeň vzdělání. Podle dat z Informačního systému o průměrném výdělku je **zastoupení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v platové sféře dvojnásobné ve srovnání s mzdovou sférou**. Zatímco v soukromém sektoru jsou početněji zastoupeni zaměstnanci se základním, nedokončeným nebo středním vzděláním bez maturity, většinu zaměstnanců veřejného sektoru tvoří osoby s úplným středním vzděláním s maturitou či vyšším dosaženým vzděláním.

[72] Gender pay gap (GPG) vyjadřuje rozdíly mezi odměnami žen a mužů. Jeho výpočet nemá jednotnou metodologii a je možné se setkat se dvěma různými údaji – tzv. očištěným a neočištěným GPG. Neočištěný GPG měří průměrný rozdíl v příjmech žen a mužů a nezohledňuje rozdíly mezi pracovními pozicemi (odráží tedy celkový ekonomický rozdíl mezi muži a ženami, resp. rozdíl průměrné mzdy všech mužů a průměrné mzdy všech žen na daném pracovišti). Očištěný GPG vyjadřuje rozdíl v odměňování muže a ženy na srovnatelné pozici, ve srovnatelném věku a se srovnatelným vzděláním nebo délkou praxe.

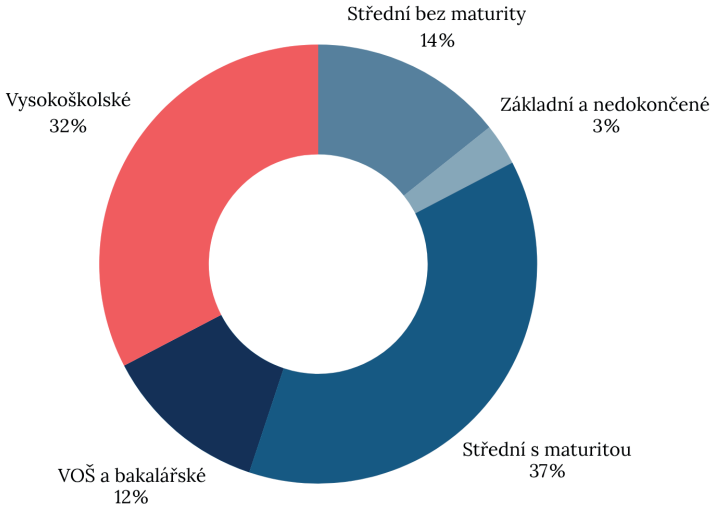
[73] A. Křížková a K. Pospíšilová. Za stejnou práci stejná odměna? Genderová rovnost v odměňování v různých kontextech trhu práce (2023), s. 36.

[74] A. Křížková a K. Pospíšilová. Co víme o rozdílech ve výdělcích žen a mužů: Hlavní závěry studie Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR (2022), s. 23.

Graf č. 11 – Zaměstnanci ve mzdové sféře podle dosaženého vzdělání:



Graf č. 12 – Zaměstnanci v platové sféře podle dosaženého vzdělání:



Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska náplně práce

Práce zaměstnanců ve státní službě je velmi různorodá. Zahrnuje široké spektrum profesí s různými pravomocemi, úrovněmi odpovědnosti a zaměřením. Aby bylo možné rozmanitost pracovních pozic na trhu práce systematicky sledovat a vyhodnocovat, využívají se pro statistické účely **klasifikační katalogy** zaměstnání podle náplně práce.

V České republice je nejčastěji využívá katalog **CZ-ISCO** – národní klasifikace vytvořená na základě standardu Mezinárodní organizace práce (ILO). Díky klasifikaci zaměstnání je možné sledovat například mzdovou (platovou) úroveň jednotlivých zaměstnání nebo strukturu zaměstnanosti v daném čase.

Klasifikace CZ-ISCO svou stálostí umožňuje srovnání různých pracovních míst v různých časových obdobích. Zaměstnání jsou strukturována podle podobnosti vykonávané práce a na základě kvalifikace, která je požadovaná k plnění pracovních úkolů. Profese jsou pak seřazeny podle míry specializace znalostí a dovedností potřebných k výkonu určitého zaměstnání.

Příklady kategorizace podle katalogu CZ-ISCO[75]:

1 *Zákonodárci a řídící pracovníci*
12 *Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních, administrativních a podpůrných činností*
121 *Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, administrativních a podpůrných činností*
1212 *Řídící pracovníci v oblasti lidských zdrojů*
12121 *Personální náměstci (ředitelé)*
12122 *Řídící pracovníci v oblasti personální*
12123 *Řídící pracovníci v oblasti zaměstnanosti*
12129 *Ostatní řídící pracovníci v oblasti lidských zdrojů*

2 *Specialisté*
25 *Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií*
252 *Specialisté v oblasti databází a počítačových sítí*
2521 *Návrháři a správci databází*
2522 *Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí*
2523 *Specialisté v oblasti počítačových sítí (kromě správců)*
2529 *Specialisté v oblasti bezpečnosti dat a příbuzní pracovníci*

2 *Specialisté*
26 *Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií*
261 *Specialisté v oblasti práva a příbuzných oblastech*
2611 *Advokáti, státní zástupci a příbuzní pracovníci*
2612 *Soudci a příbuzní pracovníci*
2619 *Specialisté v oblasti práva a příbuzných oblastech jinde neuvedení*

[75] Metodika zařazování zaměstnání do CZ-ISCO pro účely statistiky trhu práce.

Kromě katalogu povolání CZ-ISCO lze najít **další klasifikační systémy**. Evropská klasifikace zaměstnání, dovedností a kvalifikací (ESCO), kterou zveřejňuje Evropská komise, se s ISCO částečně překrývá.[76] Český statistický úřad používá klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE a eviduje podle ní průměrné počty zaměstnanců, jejich průměrné mzdy a platy v národním hospodářství.[77]

Stát pro klasifikaci svých zaměstnanců využívá dva vlastní katalogy – Katalog prací ve veřejných službách a správě (nařízení vlády č. 222/2010 Sb.) pro pracovní místa v pracovním poměru a Katalog správních činností (nařízení vlády č. 302/2014 Sb.) pro služební místa. Protože se tato analýza zaměřuje na zaměstnance ve státní službě, zabýváme se dále zejména Katalogem správních činností.

Kategorizace služebních míst v Katalogu správních činností rozvíjí popis platových tříd uvedených v příloze č. 1 služebního zákona:

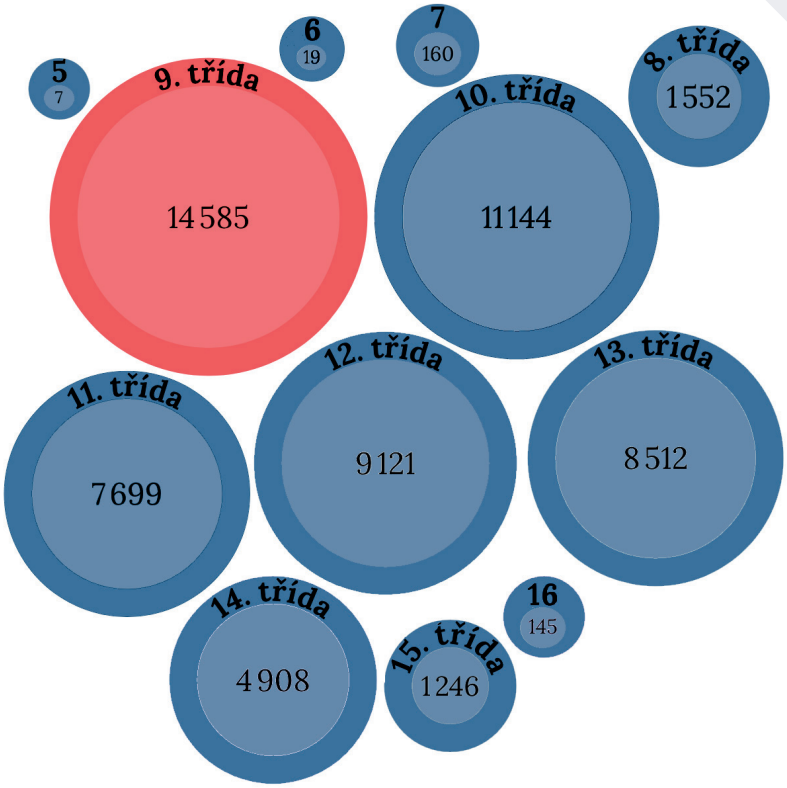
> *Například* **6. platová třída** *(nejnižší ve státní službě, pro kterou je nutné alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou) je ve služebním zákoně definována takto: „Činnosti vykonávané podle obvyklých postupů se stanovenými výstupy, postupy a značnými vazbami na další procesy (dále jen „odborná činnost“), jejichž předmětem jsou ucelené samostatné systémy s případným členěním na dílčí subsystémy a s vazbami na další systémy, například vyřizování věcí ve správním řízení s jednoznačným postupem a s malým počtem účastníků nebo samostatné vyřizování dílčích částí správního řízení podle běžných postupů.”*

> **11. platovou třídu**, *pro kterou je nutný bakalářský nebo magisterský stupeň vzdělání, představují „Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda ústředních správních úřadů nebo obor služby správních úřadů s celostátní působností. Systémové specializované činnosti v oborech služby územních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další služební obory a zasahujících do mnoha věcných a právních oblastí.”*

> **15. platová třída** *(druhá nejvyšší), pro kterou je nutný magisterský stupeň vzdělání, je obecně definována následujícím způsobem: „Stanovování koncepce dlouhodobého vývoje oborů služby ministerstev a dalších ústředních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním na obory služby a s širokými vazbami na jiné obory služby s celostátní působností a jiné celospolečenské systémy předurčující konání nejširších skupin dalších osob v zásadních oblastech včetně systémové koordinace s mezinárodními a nadnárodními systémy.”*

[76] Evropská klasifikace dovedností/kompetencí, kvalifikací a povolání (ESCO).
[77] Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - leden 2025.

Graf č. 13 – Počet zaměstnanců ve státní službě podle platových tříd:



Katalog správních činností se člení na obecnou část (společné správní činnosti, které nelze zařadit jako specializovanou činnost) **a zvláštní část** (správní činnosti rozdělené podle odborného zaměření). Zvláštní část je dále rozdělena do 69 dílů (oborů), přičemž každý obor obsahuje popis pro vybrané platové třídy. Stát tak na základě náplně práce člení zaměstnance ve státní službě (resp. jejich služební a pracovní místa) do **70 oborů** (resp. do jednoho z 69 specializovaných oborů, případně do obecné kategorie).

Ke dni 1. ledna 2025 bylo 7 230 zaměstnanců ve státní službě zařazeno do obecné části, zatímco 58 323 zaměstnanců bylo zařazeno do jednoho z 69 dílů ve zvláštní části katalogu.

V rámci oborů se pozice zaměstnanců dále dělí podle náročnosti vykonávaných činností do platových tříd. Každá platová třída je zpravidla charakterizována více různými popisy typických činností na dané pozici. Výsledkem je tak katalog s celkem **466 platovými třídami** v rámci jednotlivých oborů a **1 982 charakteristikami**, podle kterých lze zaměstnance do platové třídy zařadit. Pro představu: nejrozsáhlejší popis činností obsahuje 13. platová třída dílu Informační a komunikační systémy, která je charakterizována celkem 36 možnými činnostmi.

Například v oboru financí jsou výše uvedené platové třídy definovány následovně:

6. platová třída: *Provádění kontrol dotací nebo vyhledávací činnosti podle přesně stanovených postupů.*

11. platová třída *je definována celkem 22 různými činnostmi, například:*
- *Realizace a vyhodnocování vnitřních rozpočtových opatření na jednotlivé organizační složky státu.*
- *Kontrola dodržování dotační politiky při využívání dotačních prostředků dotovanými subjekty v daném území.*
- *Stanovování zásad financování z prostředků státních fondů.*
- *Komplexní výkon cenové kontroly s celostátní působností.*
- *Navrhování jednotlivých cenově regulačních opatření.*
- *a dalších 17 charakteristik.*

15. platová třída: *Tvorba koncepce fiskální politiky státu a její transformace do ekonomických nástrojů státního rozpočtu.*

Nejvíce zaměstnanců (13 310) je zařazeno do **daňového oboru** (Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění). V tomto dílu je nejpočetnější 9. platová třída (4 700 zaměstnanců), jejíž náplní je zajišťování daňového řízení, správy více druhů daní nebo oceňování pro potřeby správy daní. Nejpočetnější platovou třídou z celého katalogu je 9. platová třída v oboru Sociální věci, kam spadá **agenda dávek sociálního zabezpečení** (5 739 zaměstnanců). Je také řada správních činností, do nichž jsou zařazeny pouze jednotky zaměstnanců. V některých částech není katalog využíván vůbec.

Nekonzistentnost katalogu dokládá i *Analýza oborů státní služby a aplikace katalogu správních činností* z roku 2022, zpracovaná Sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra. Z ní vyplývá, že zatímco do 5. platové třídy bylo podle tehdy účinné úpravy zařazeno pouze šest správních činností a do 16. platové třídy pouze jedna činnost, ve 12. platové třídě se jednalo o 434 druhů činností a ve 13. platové třídě o 440.

i Některé agendy státní správy existují spíš „na papíře“ než ve skutečnosti. Podle Katalogu správních činností není žádný zaměstnanec zařazen například do 8. ani 10. třídy dílu Krizové řízení, požární ochrana, civilní nouzové plánování, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém. Pouze jeden zaměstnanec na celou státní službu je zařazen do 11. platové třídy v dílu Finanční trh, charakterizovaném jako „koordinace metodické činnosti v oblasti finančních trhů mezi jednotlivými subjekty.“ V celém katalogu je 70 správních činností, které nevykonává žádný zaměstnanec. Více než 30 správních činností vykonává pouze jeden člověk.[78]

[78] Vycházíme z dat o zařazení zaměstnanců ve služebním poměru do kategorií katalogu správních činností ke dni 1. ledna 2025 poskytnutých Sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Analýza uvádí, že nerovnoměrné rozložení činností mezi platové třídy vzniklo důsledkem časového tlaku při tvorbě katalogu v roce 2014, tedy před nabytím účinností zákona o státní službě. Přispět k tomu mělo i podcenění významu katalogu a jeho nedostatečná příprava.[79] Praktickou využitelnost katalogu navíc snižuje **duplicita či přílišná podobnost některých popisů činností**.

> *Například popis činnosti „samostatné provádění specializovaných kontrol a šetření v terénu v oblasti vnitřního trhu" se objevuje v 9. platové třídě jak v dílu Finance, tak i v dílu Správa průmyslu a obchodu. Stejně tak „tvorba koncepce hospodářských vztahů České republiky v rámci Evropské unie" je popisem činnosti pro 14. platovou třídu v dílu Správa průmyslu a obchodu i v dílu Ekonomická ochrana státu.*

Doporučení č. 1: *Zjednodušit Katalog správních činností, aby byl přehledný, srozumitelný a více odpovídal současné struktuře trhu práce. Uvést jej do souladu se všeobecně uznávanou klasifikací profesí CZ-ISCO a umožnit srovnání s profesemi v soukromém sektoru.*

[79] P. Kašpar, J. Tichý a V. Tetur. Analýza oborů státní služby a aplikace katalogu správních činností: datová analýza a infografika (2022), s. 46-50.

Systém odměňování ve státní službě

Rozdíly mezi mzdou a platem

Jedním z hlavních rozdílů mezi zaměstnanci v soukromém a veřejném sektoru je způsob jejich odměňování. Přestože pojmy „mzda" a „plat" jsou v běžné komunikaci pravidelně zaměňovány, ve skutečnosti se od sebe v mnoha ohledech liší.

Slovníček pojmů

Mzda: Je odměna za práci postavená na smluvním principu. Zaměstnanec je za odvedenou práci odměňován takovou částkou, kterou si se zaměstnavatelem sjednal nebo která byla určena mzdovým výměrem, vnitřním předpisem zaměstnavatele či kolektivní smlouvou. Výši mzdy limituje několik faktorů – zejména hranice minimální mzdy a právo na spravedlivou odměnu, kdy zaměstnavatel musí své zaměstnance za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty odměňovat shodně. Do roku 2024 musela mzda kromě minimální mzdy dosahovat také hodnoty zaručené mzdy, která fungovala na podobném principu jako minimální mzda. Byla však určena odlišně pro různá odvětví.[80] S účinností od 1. ledna 2025 byla zaručená mzda zrušena.

[80] § 112 zákoníku práce ve znění účinném do 31. 7. 2024.

Na rozdíl od mzdového systému **je platový systém složitější a méně flexibilní**. Dohoda mezi zaměstnavatelem a státním zaměstnancem o výši platu je v tomto případě vyloučena. V některých státech je však smluvní sjednání odměny možné – uplatňuje se mimo jiné v Estonsku, Finsku, Nizozemí nebo v Rakousku.[81]

Také právní režim obou systémů se do značné míry liší. Obecná úprava odměňování všech zaměstnanců je obsažena v zákoníku práce. Odměňování zaměstnanců ve státní službě se však řídí také § 144–152 služebního zákona a prováděcími předpisy. Jde především o tato nařízení vlády: o platových poměrech státních zaměstnanců[82], o katalogu správních činností[83], o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení[84]. Hlavní část úpravy je však i pro zaměstnance ve státní službě obsažena v § 122–137 zákoníku práce, kde jsou stanovena základní pravidla pro vyměřování platů.

Zákoník práce stanovuje minimální částky, které musí zaměstnanec za práci dostat, ať už jde o mzdu nebo plat. Pokud by odměna za práci (včetně veškerých příplatků) této částky nedosáhla, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek a rozdíl tak dorovnat.[85] V případě mzdy a odměn z dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti určuje toto zákonné minimum **minimální mzda** stanovená sdělením Ministerstva práce a sociálních věcí vydávaným vždy do 30. září na následující kalendářní rok (od 1. 1. 2026 se jedná o částku 22 400 Kč[86]).[87] Pro platovou sféru tvoří minimum **zaručený plat**, jehož nejnižší přípustná úroveň je stanovena ve čtyřech úrovních tak, aby činila:

- *v 1. skupině prací (1. a 2. platová třída) ve výši 1násobku minimální mzdy,*
- *ve 2. skupině prací (3. až 5. platová třída) ve výši 1,2 násobku minimální mzdy*[88],
- *ve 3. skupině prací (6. až 9. platová třída) ve výši 1,4 násobku minimální mzdy a*
- *ve 4. skupině prací (10. až 16. platová třída) ve výši 1,6 násobku minimální mzdy.*[89]

Konkrétní výši zaručeného platu vyhlašuje Ministerstvo práce a sociálních věcí společně s určením minimální mzdy.

Slovníček pojmů

Plat: Platem jsou odměňováni ti zaměstnanci, jejichž odměna je zcela nebo převážně hrazena z veřejných zdrojů (typicky ze státního rozpočtu či rozpočtů samospráv). Pravidla, na základě kterých se určuje výše platu, jsou na rozdíl od mzdy stanovena závazně právními předpisy. Účelem je vytvořit transparentní systém, který omezí libovůli ze strany státních orgánů a dalších veřejných institucí jako zaměstnavatelů při určování odměn, zajistí efektivní využívání veřejných prostředků a bude předcházet diskriminaci.

i Platové tabulky se nepoužívají ve všech zemích. Například ve Finsku nejsou platy zaměstnanců ve státní službě určovány tabulkami, ale základní plat se stanovuje prostřednictvím kolektivního vyjednávání v rámci rozpočtového rámce. O jeho zvýšení se jedná zpravidla jednou za 1–2 roky. Konkrétní výše platů a bonusů pak určují jednotlivá ministerstva a úřady.[90] Naopak v Rakousku se platové tabulky využívají ještě více než v Česku – kromě platového tarifu paušálně určují i výši některých příplatků.[91]

[81] Ľ. Staňová Mikkelsen, K. Števove a A. Dlesková. Remuneration and Benefits in Central Government Civil Service in the EU Members States and European Commission (2017), s. 16.

[82] Nařízení vlády č. 264/2022 Sb.

[83] Nařízení vlády č. 302/2014 Sb.

[84] Nařízení vlády č. 36/2019 Sb.

[85] § 11 odst. 2 a § 112 odst. 5 zákoníku práce.

[86] Sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí č. 356/2025 Sb.

[87] § 111 odst. 7 zákoníku práce.

[88] První dvě skupiny tedy nejsou pro zaměstnání ve státní službě využitelné, jelikož nejnižší platovou třídou je ve státní službě 6. platová třída.

[89] § 112 odst. 2 zákoníku práce a § 7 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

[90] Analýza stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU (2019), s. 22.

[91] Např. funkční příplatek odstupňovaný podle náročnosti pozice. Tamtéž, s. 45.

Složky platu

Plat se skládá ze dvou základních částí – platového tarifu a mimotarifních (tzv. pohyblivých) složek platu, které dohromady odrážejí náročnost vykonávané činnosti, požadavky na vzdělání a délku dosavadní praxe zaměstnance.

Platový tarif je zaměstnanci vyměřen na základě zařazení do příslušné platové třídy a platového stupně. Každý zaměstnanec je zařazen do platové třídy podle toho, jakou nejnáročnější činnost má na dané pozici vykonávat, a do platového stupně podle započitatelné doby praxe. Pro určení platového tarifu zaměstnance ve státní službě slouží platová tabulka stanovená nařízením vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců:

Obr. č. 7 – Platová tabulka pro zaměstnance ve státní službě:

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Platová třída je určena druhem práce, resp. její náročností. Platových tříd je dohromady 16, přičemž zaměstnanec ve státní službě je vždy zařazen alespoň do 6. platové třídy. S postupem do vyšší platové třídy se zaměstnanci zvýší plat o cca 7-15 %. Charakteristika platových tříd zaměstnanců ve státní službě je popsána v příloze č. 1 služebního zákona. Pro každou platovou třídu je v příloze zákona stanoven požadovaný stupeň vzdělání a základní popis náplně práce, který je pak podrobněji definován v katalogu správních činností (blíže v kapitole *Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska náplně práce*).

Platový stupeň se odvíjí od počtu let započitatelné praxe, resp. zkušeností získaných ve státní službě či v jiných srovnatelných oblastech a případně též od délky trvání náhradní doby (např. vojenské služby nebo rodičovské dovolené). Zaměstnanci se plat automaticky zvyšuje každých 1-5 let. Automatický platový postup se zastaví až po dosažení 32 let započitatelné praxe. S postupem do vyššího platového stupně se zaměstnanci zvýší plat vždy o cca 3-4 %. Zaměstnanec tak může s přibývajícími roky započitatelné praxe (tedy při postupu z 1. do 12. platového stupně) dosáhnout zvýšení platu až o 42-47 %.

Pokud zaměstnanec dosahuje vynikajících výsledků, je možné mu počet let praxe „uměle navýšit", tedy započítat mu navíc roky, které fakticky neodpracoval. V takovém případě mluvíme o tzv. žabákování (blíže v kapitole *Mimořádné odměňovací mechanismy – „Žabákování"*).

Mezi **pohyblivé složky platu** patří:

- *příplatek za vedení,*
- *příplatek za noční práci (službu),*
- *příplatek za práci (službu) v sobotu a v neděli,*
- *plat za práci (službu) ve svátek,*
- *plat za práci (službu) přesčas,*
- *příplatek za práci (službu) ve ztíženém pracovním prostředí,*
- *zvláštní příplatek za práci (službu) v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy,*
- *příplatek za rozdělenou směnu,*
- *osobní příplatek (v závislosti na služebním hodnocení),*
- *odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného úkolu a*
- *cílová odměna za splnění mimořádně náročného úkolu.*[92]

Vláda sice platové tabulky aktualizuje, k revizím ale nedochází v pravidelných intervalech. V důsledku toho hodnoty v tabulce **opakovaně zaostávají za průměrnými mzdami v soukromém sektoru, často dokonce i za minimální mzdou a zaručeným platem**.

Obr. č. 8 – Srovnání platové tabulky s průměrnou mzdou ve třetím čtvrtletí roku 2025 (48 295 Kč[93]):

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

[92] § 124-135 zákoníku práce a § 144-151 služebního zákona.

[93] Zaměstnanci a mzdy, Český statistický úřad (2024).

Obr. č. 9 – Srovnání platové tabulky s mediánem mzdy ve třetím čtvrtletí roku 2025 (42 901 Kč[94]):

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Obr. č. 10 – Srovnání platové tabulky se zaručením platem pro rok 2026 (31 360 Kč pro 6.-9. platovou třídu a 35 840 Kč):

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Důvodem, proč platy takto výrazně zaostávají za zákonem stanovenými minimy, je mimo jiné i skutečnost, že **není zajištěna jejich valorizace** (podobně jako je tomu nově v případě minimální mzdy) a proces vyjednávání a schvalování nové platové tabulky za vývojem mezd (a odvozeně tedy i vývojem zaručeného platu) zaostává.

Skutečnost, že tabulkové platy v nižších platových třídách jsou často natolik nízké, že nedosahují zaručeného platu, má mimo jiné za následek **ohrožení účinnosti osobních příplatků za výkon** (blíže ke služebnímu hodnocení a osobním příplatku v kapitole *Platový postup a odměňování zaměstnanců podle výkonu*). Zaměstnanec totiž na vyšší odměnu dosáhne bez ohledu na odvedený výkon, protože plat, který nedosahuje zaručeného platu, mu bude ze zákona navýšen doplatkem (viz kapitola *Rozdíly mezi mzdou a platem*). Řada zaměstnanců ve státní službě tak může být v situaci, kdy je z jejich pohledu irelevantní, jestli dostanou osobní příplatek nebo doplatek, jelikož výsledek bude stejný. Motivační funkce osobního příplatku se tak vytrácí.[95]

[94] Tamtéž.

[95] Viz i Důvodová zpráva k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., pod č. j. 867/25, s. 2.

Například u zaměstnance v prvním platovém stupni šesté platové třídy (platový tarif 18 750 Kč) činí zaručený plat 20 800 Kč. Pokud tento zaměstnanec nebude podávat dobrý výkon a nebude mu přidělen osobní příplatek, bude mu na základě doplatku vyplácen plat ve výši 20 800 Kč (odpovídající zaručenému platu). Pokud bude jeho kolegovi na stejné pozici, který ovšem podává podstatně lepší výkon, poskytnut osobní příplatek ve výši 2 050 Kč, uvidí na výplatnici stejnou částku – protože se takto dostal na hranici zaručeného platu, nebude mu už nutné poskytnout doplatek.

Doporučení č. 2: *Platové tabulky každoročně analyzovat a aktualizovat tak, aby se žádný platový tarif nepohyboval pod hranici zaručeného platu. Dále zavést automatickou valorizaci platové tabulky v závislosti na vývoji průměrné mzdy.*

Platový postup a odměňování zaměstnanců podle výkonu

Základní principy služebního hodnocení

Z pohledu personálního řízení a práce se zaměstnanci hraje z pohyblivých složek platu největší roli **osobní příplatek**, který je zaměstnanci přidělován na základě výsledků služebního hodnocení. Ačkoli existují i jiné způsoby, jak zaměstnance odměnit za mimořádný výkon (zejména odměny za splnění mimořádného, mimořádně náročného nebo zvlášť významného úkolu), v analýze se dále zaměříme právě na osobní příplatky. Ty jsou totiž zpravidla stabilní součástí platu a nikoli pouze jednorázovou, mimořádně vyplacenou odměnou.

Služebním hodnocením je u každého zaměstnance posuzován výkon služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.[96] Hodnocení provádí bezprostředně nadřízený v součinnosti se služebním orgánem (u většiny zaměstnanců jde o vedoucího služebního úřadu).[97] **Hodnotícími kritérii** jsou kvalita výkonu státní služby, množství služebních úkolů, služební tempo a osobní přístup. U představených se místo osobního

[96] § 155 odst. 2 služebního zákona.
[97] § 156 odst. 1 služebního zákona.

přístupu hodnotí schopnost organizovat, řídit, kontrolovat a hodnotit výkon podřízených zaměstnanců.[98] Ve služebním hodnocení jsou také stanoveny individuální cíle dalšího osobního rozvoje zaměstnance.

U „běžných" zaměstnanců tvoří podíly hodnotících kritérií:

- 40 % v případě kvality výkonu státní služby,
- 40 % v případě množství plněných služebních úkolů a služebního tempa a
- 20 % v případě osobního přístupu.

U manažerů jsou podíly následující:

- 30 % v případě kvality výkonu státní služby,
- 30 % v případě množství plněných služebních úkolů a služebního tempa a
- 40 % v případě manažerských schopností.[99]

Podle počtu udělených bodů se vyhodnotí, zda zaměstnanec dosáhl vynikajících, velmi dobrých, dobrých, dostačujících nebo nevyhovujících **výsledků**. Hodnocení pak určuje výši osobního příplatku a rozsah dalšího vzdělávání.

Po novele služebního zákona se výsledky služebního hodnocení nově odrážejí také v přidělování a odebírání služebních označení. Nejvyšší státní tajemník na základě novely služebního zákona vydal **kariérní řád státní služby**[100], který upravuje podmínky přiznávání a odebírání služebního označení. To bylo dosud uděleno pouze na základě platové třídy (tedy i dosaženého vzdělání), zatímco nově se status zaměstnance ve státní službě odvíjí od jeho schopností a odbornosti. Zaměstnanec ve státní službě tak může v návaznosti na své znalosti a dovednosti získat označení referent, vyšší referent, rada, vyšší rada, odborný rada, vrchní rada nebo odborný garant.[101] Kariérní řád se nevztahuje na představené, u nichž se kariérní postup odvíjí od samotného povýšení do vedoucí pozice.[102]

[98] § 1 odst. 2 a 3 nařízení vlády č. 36/2019 Sb.

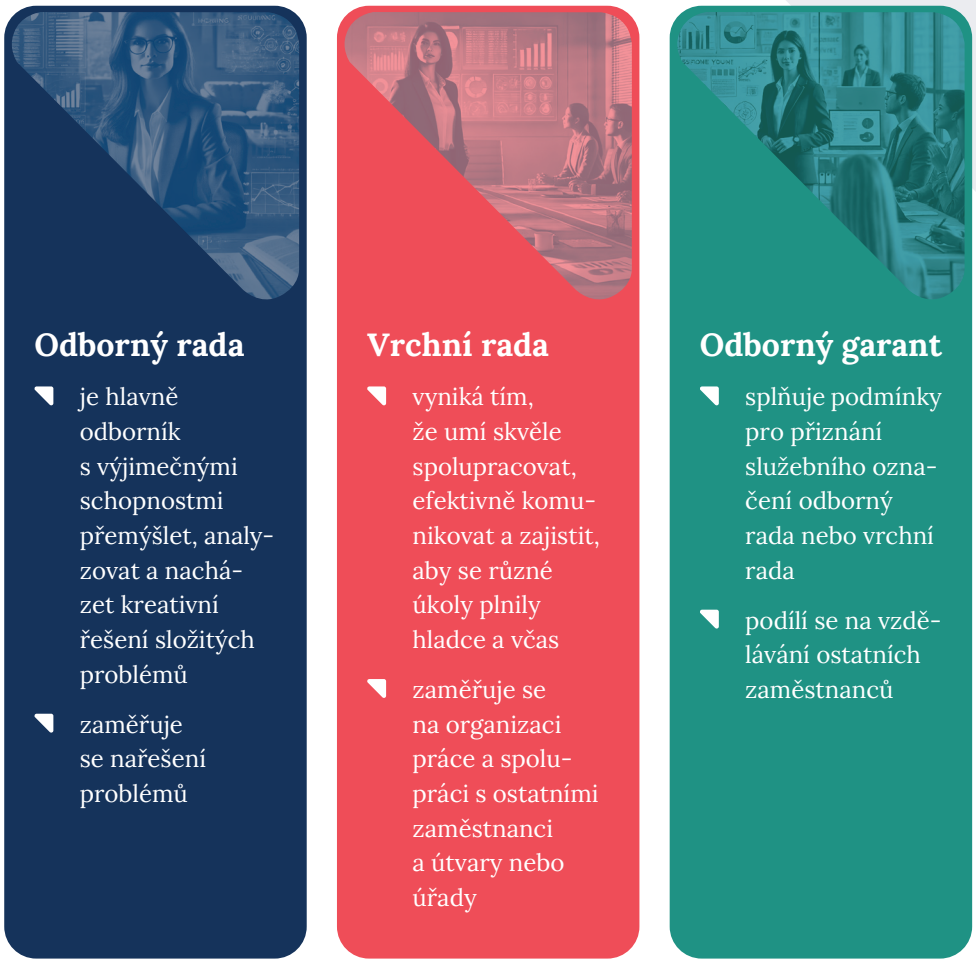
[99] § 2 odst. 1 a 2 téhož nařízení.

[100] Služební předpis nejvyššího státního tajemníka ze dne 30. prosince 2024, kariérní řád státní služby („kariérní řád").

[101] § 7 služebního zákona.

[102] Čl. 1 odst. 2 kariérního řádu.

Obr. č. 11 – Kariérní příčky podle kariérního řádu státní služby:



Kariérní řád se však zaměřuje pouze na statusový růst a pokrývá tak jen část otázek spojených s odborným rozvojem zaměstnanců. Komplexní kariérní předpis, který by upravil veškeré otázky kariérního postupu (tedy např. plán rozvoje talentu nebo možnosti zvyšování odbornosti a profesního rozvoje propojené se systémem odměňování), česká státní služba nadále postrádá.

Jedním z problémů současného nastavení služebního hodnocení je jeho **jednostranná orientace** – hodnocení provádí nadřízený zaměstnance a nepodílí se na něm další osoby, které by práci zaměstnance rovněž mohly hodnotit (zejména jeho kolegové a podřízení zaměstnanci). Právní úprava ani nepočítá s reflexí vlastního výkonu a výsledků služebního hodnocení ze strany zaměstnance. Pouze stanoví, že státní zaměstnanec musí být se služebním hodnocením seznámen a má právo se proti jeho závěrům bránit námitkami podanými služebnímu

i Podle průzkumu *Pohled úředníka/ce* se pouze necelá polovina zaměstnanců ve státní službě domnívá, že dostává konstruktivní zpětnou vazbu.[103]

[103] Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa, s. 19.

orgánu.[104] Zahraniční praxe i soukromý sektor dnes již mnohdy dává přednost **participativním metodám** hodnocení zaměstnanců. Ty zahrnují komplexnější přístupy – např. hodnocení výkonu metodou 360°, při níž je zaměstnanci poskytována zpětná vazba nejen ze strany nadřízeného, ale hodnotí ho také (zpravidla anonymně) jeho kolegové, případně také externí osoby, které přišly se zaměstnancem do kontaktu (např. klienti). Zároveň je součástí procesu také sebehodnocení ze strany samotného zaměstnance.[105]

i *Postupy podobné metodě 360° jsou už v některých státech běžnou součástí služebních hodnocení, a to zejména v případě seniorních zaměstnanců – používá je např. Francie, Estonsko nebo Irsko.*[106]

Doporučení č. 3: *Zpracovat komplexní kariérní řád a napříč celou státní službou zavést nástroje řízení kariérního růstu (včetně talentového managementu).*

Doporučení č. 4: *Využívat moderní metody služebního hodnocení. Pravidelně provádět hodnocení metodou 360°, a to zejména u vedoucích zaměstnanců. Manažerský výkon hodnotit komplexně (například na základě vytvořených kompetenčních profilů) a sledovat plnění výkonnostních ukazatelů.*

[104] Viz § 155 odst. 13 a § 156a služebního zákona. Podle § 156a odst. 3 ve znění účinném do 31. prosince nemohl námitky proti služebnímu hodnocení podat nejvyšší státní tajemník, státní tajemník, vedoucí služebního úřadu, který nemá nadřízený služební úřad, vedoucí služebního úřadu, který je bezprostředně podřízen ministerstvu, vrchní ředitel sekce a personální ředitel sekce pro státní službu. Od roku 2025 už mohou námitky podat také tito zaměstnanci a rozhoduje o nich nově zřízená služební komise.

[105] 360° zpětná vazba: Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby zaměstnancům (2025).

[106] Government at a Glance (2019), OECD, s. 123

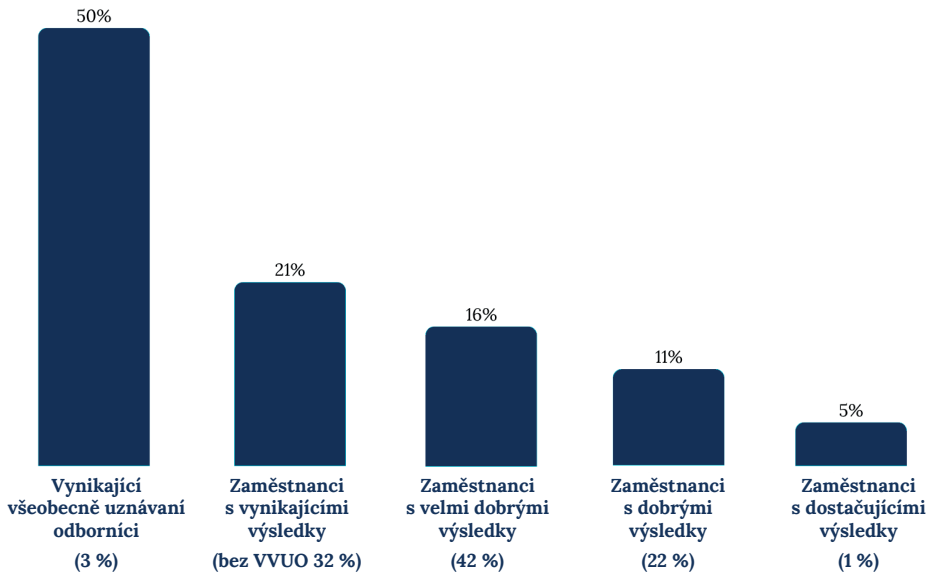
Pravidla pro přidělování osobních příplatků

V závislosti na výsledku služebního hodnocení je zaměstnanci ve státní službě přiznán či navýšen (případně naopak odejmut či snížen) **osobní příplatek**. Osobní příplatek se zaměstnanci stanoví v procentech z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen, a to ve výši:

- *až 100 % tarifu, pokud má zaměstnanec vynikající výsledky,*
- *až 80 % tarifu, pokud má zaměstnanec velmi dobré výsledky,*
- *až 60 % tarifu, pokud má zaměstnanec dobré výsledky a*
- *až 10 % tarifu, pokud má zaměstnanec pouze dostačující výsledky.*

Pokud má zaměstnanec podle služebního hodnocení nevyhovující výsledky, nelze mu osobní příplatek přiznat.[107]

Graf č. 14 – Průměrná výše osobního příplatku v roce 2023[108]:



Je ovšem nutné upozornit, že v tomto období byl maximální limit osobních příplatků pro zaměstnance s vynikajícími, velmi dobrými a dobrými výsledky oproti současnosti (100 %) poloviční. Příplatku ve výši 100 % mohl dříve dosáhnout jen vynikající všeobecně uznávaný odborník, což je institut, který byl v roce 2024 zrušen. Ostatní zaměstnanci s vynikajícími výsledky mohli obdržet osobní příplatek v maximální výši 50 %.[109]

[107] § 6 nařízení vlády č. 36/2019 Sb. Zatímco nařízení určuje horní limity osobního příplatku, minimální hranice žádným právním předpisem stanovené nejsou.

[108] V grafu je znázorněno % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které bylo zařazeno služební místo. Novější data nebyla ke dni finalizace analýzy dostupná.

[109] § 6 nařízení vlády č. 36/2019 Sb., ve znění účinném od 1. 3. 2019 a od 1. 8. 2024.

Osobní příplatek je nenárokovou (fakultativní) složkou platu. I kdyby zaměstnanec dosahoval nejlepších možných výsledků, nevzniká mu na poskytování osobního příplatku právní nárok a záleží na zaměstnavateli, zda mu příplatek udělí. Pokud však zaměstnavatel o přiznání osobního příspěvku již jednou rozhodl, je povinen příplatek zaměstnanci ve stanovené výši nadále poskytovat. Výjimka nastává tehdy, pokud by u zaměstnance došlo ke zhoršení pracovních výsledků, které by snížení či odejmutí příspěvku ospravedlnilo.[110] Z nenárokové složky platu se tedy po vydání rozhodnutí o přiznání příspěvku stává složka nároková (obligatorní).[111]

Smysl služebního hodnocení je v praxi ohrožován celkovým nedostatkem prostředků na platy zaměstnanců ve státní službě v kombinaci s nízkými tarify, ze kterých se osobní příplatek vypočítává. Stanovení objemu na platy navíc není zcela transparentní. Část státního rozpočtu vyčleněná na platy zaměstnanců konkrétního úřadu je stanovena systemizací. Z ní však není zřejmé, podle jakého klíče je finální částka vypočtena. Způsob výpočtu není stanovený rozpočtovými pravidly[112] ani samotnými zákony o rozpočtu na daný rok.

Výše osobních příplatků tak do značné míry závisí na finančních možnostech konkrétního úřadu, čímž se vytrácí jejich hlavní účel – motivování zaměstnanců k podávání lepších výkonů. Výše vyplacených osobních příplatků se mezi různými úřady liší, mnohdy i výrazně, a to bez zjevné příčiny, jakou by byla odlišná kvalita odvedené práce.[113]

Rozdíly ve výši osobních příplatků mohou souviset s nedostatkem finančních prostředků na platy v některých ministerstvech nebo s odlišnými personálními strategiemi – tedy s různou mírou důrazu na výkonové složky odměňování. Data, která by tyto rozdíly blíže vysvětlila, však nejsou veřejně dostupná.

Hlavním mechanismem platového postupu je **princip seniority**. Ten říká, že čím déle zaměstnanec působí ve státní službě nebo má více započitatelné praxe, tím vyšší má plat (postupuje do vyšších platových stupňů). Výše platového tarifu tak nezávisí na pracovních výsledcích, které mohou ovlivnit pouze nenárokový osobní příplatek.

i Průměrná měsíční výše osobních příplatků na ministerstvech se u představených pohybuje od 16 139 Kč na Ministerstvu vnitra až po 25 721 Kč na Ministerstvu financí. Průměrná výše napříč všemi ministerstvy činí 19 484 Kč. U ostatních zaměstnanců jsou rozdíly mezi úřady menší. Nejnižší osobní příplatky vyplácí opět Ministerstvo vnitra (v průměru 5 146 Kč), zatímco nejvyšší Ministerstvo pro místní rozvoj (v průměru 11 555 Kč). Průměrná výše osobních příplatků u ostatních zaměstnanců činí 9 202 Kč.[114]

[110] § 149 odst. 1 služebního zákona.

[111] Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 20. 12. 2007, sp. zn. 21 Cdo 3488/2006.

[112] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

[113] Š. Homfray. Kvalita pracovního života pracujících ve státním sektoru (2020), s. 11.

[114] Vycházíme z dat ministerstev za období 2024-2025 poskytnutých na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Data nám poskytla všechna ministerstva s výjimkou Ministerstva zahraničních věcí, které si za poskytnutí informací vyžádalo úhradu mimořádných nákladů v rozsahu 52 500 Kč. Na základě stížnosti proti tomuto postupu ministr zahraničních věcí postup ministerstva potvrdil.

Praktický příklad:

Například zaměstnanci, který nastoupil do služby v 11. platové třídě (bez započitatelné praxe) a který odvádí velmi dobré pracovní výsledky, může být přiznán osobní příplatek až ve výši 30 856 Kč (tj. 80 % z 38 570 Kč):

Obr. č. 12 – Ilustrace příkladu:

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Jak ale ukazují data o průměrné výši osobních příplatků, s ohledem na nedostatečné prostředky na platy přidělené úřadu mu příplatek pravděpodobně nebude přiznán v plné výši. Průměrná výše osobního příplatku u zaměstnanců, kteří nejsou představení a kteří mají velmi dobré pracovní výsledky, dosáhla v roce 2023 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které bylo služební místo zařazeno, v tomto případě tedy 5 786 Kč.

Pokud by tento modelový zaměstnanec chtěl na téže pozici dostat lepší plat, má v zásadě dvě možnosti (nepřihlížíme-li teď k práci přesčas a jiným příplatkům za ztížené pracovní podmínky). Může 1) setrvat ve státní správě a postoupit do vyššího platového stupně na základě principu seniority a 2) zlepšit své pracovní výsledky a obdržet vyšší osobní příplatek, případně i další odměny za výkon (připomeňme však, že ty nejsou nárokové). Pokud bude zaměstnanec ve státní službě pracovat další tři roky a postoupí z prvního platového stupně do třetího, zvýší se jeho platový tarif o 1 850 Kč. Pokud se bude dále vzdělávat a začne dosahovat vynikajících výsledků, jeho osobní příplatek by se mohl zvýšit zhruba o 1 150 Kč (alespoň podle průměrné výše příplatků z roku 2023). Za lepší výsledky tak bude pravděpodobně odměněn méně, než za samotné setrvání ve státní službě.

Doporučení č. 5: *Změnit model platového růstu tak, aby se plat zaměstnanců automaticky zvyšoval jen v prvních několika letech služby. Poté je vhodné zaměstnance motivovat k práci účinnějšími prostředky – například je přesunout na vyšší či zodpovědnější pozici a v odměně reflektovat zejména jejich pracovní výsledky.*

Doporučení č. 6: *Rozpočet na platy vytvářet předvídatelně, transparentně a na základě dat o personálních kapacitách úřadů (stanovených systemizací) a mzdových a platových podmínkách na trhu práce.*

Mimořádné odměňovací mechanismy

Kromě už popsaných postupů se v odměňování ve státní službě uplatňují také mimořádné odměňovací mechanismy. Ty představují pro úřady možnost, jak nadstandardně odměnit zaměstnance, kteří jsou talentovaní nebo kteří jsou pro zajištění chodu úřadu zvlášť potřební. Jedná se především o dva instituty – **klíčové služební místo a „žabákování"**. Do roku 2024 patřilo mezi mimořádné odměňovací mechanismy také označení vynikajících všeobecně uznávaných odborníků, které pro úplnost také do analýzy stručně zahrnujeme.

Klíčová služební místa

Pokud je služební místo **označeno za klíčové**, je možné zaměstnanci, který je na toto služební místo zařazen, vyměřit platový tarif až ve výši dvojnásobku platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě stanovené pro dané služební místo.

Praktický příklad:

Zaměstnankyni ve 12. platové třídě se třemi lety praxe* na klíčovém služebním místě je možné vyměřit platový tarif až ve výši 84 280 Kč:

Obr. č. 13 – Ilustrace příkladu:

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Zaměstnankyně je však v nejistotě, jestli budou její platové podmínky trvat i v budoucnu. Platový tarif na klíčovém služebním místě lze stanovit nejvýše na jeden rok. Po uplynutí této doby ho lze prodloužit, a to i opakovaně, zaměstnanci však na takový postup nemají nárok.[115] Také je třeba zdůraznit, že s určením klíčového služebního místa nevzniká úřadu povinnost vyšší platový tarif vyměřit a zvýšení platu v důsledku přiřazení na klíčové služební místo tak není pro zaměstnance nárokové.

Na rozdíl od žabákování (a dříve i vynikajících všeobecně uznávaných odborníků) je určení klíčových služebních míst nezávislé na služebním hodnocení. Zvýšení platu pomocí určení služebního místa za klíčové je tedy možné kombinovat s vyššími osobními příplatky.

** Počet let je uveden pouze pro ilustraci příkladu, platový stupeň není v případě zařazení na klíčové služební místo relevantní.*

Tento postup lze uplatnit pouze tehdy, pokud zaměstnanec na klíčovém služebním místě plní **nejsložitější, nejodpovědnější a nejnamáhavější úkoly**, které jsou pro služební úřad nepostradatelné a které vyžadují v daném oboru vysokou úroveň znalostí, dovedností a zkušeností. Současně je podmínkou zařazení služebního místa minimálně do 11. platové třídy.[116]

Pro určení klíčových míst v úřadu existuje **početní limit**. V jednom úřadu může být za klíčová označeno maximálně pět procent služebních míst. Tento limit

[115] § 1 odst. 5 nařízení vlády č. 304/2014 Sb.

[116] § 1 odst. 3 téhož nařízení.

může být po schválení Ministerstvem vnitra v dohodě s Ministerstvem financí navýšen až o dalších pět procent.[117]

Na úřadech, které mají pouze několik zaměstnanců, jsou tedy klíčová služební místa uplatnitelná jen velmi obtížně. Limit pěti procent v některých případech pokryje pouze jednoho zaměstnance, přestože se může jednat o specializovaný útvar, ve kterém je potřeba specialistů více. V případě těch nejmenších úřadů, tedy úřadů s méně než 20 zaměstnanci, se do limitu nevejde žádné služební místo.

- *Například v Úřadu pro dohled nad hospodařením politických stran a hnutí podle systemizace schválené s účinností od 1. 1. 2025 pracuje 20 zaměstnanců.[118] Pěti procentům z nich odpovídá jeden zaměstnanec a úřad tedy může mít jen jedno klíčové místo (se souhlasem Ministerstva vnitra a Ministerstva financí dvě místa). Jedná se přitom o úřad, ve kterém je potřebná vysoká expertíza hned v několika oblastech.*

i Klíčová služební místa se nevyužívají všude. Ze 14 ministerstev je používá jenom polovina, a to navíc v odlišné míře. Na Ministerstvu životního prostředí a na Ministerstvu vnitra se jedná pouze o jedno procento zaměstnanců. Naopak nejvyšší podíl klíčových služebních míst je na Ministerstvu zahraničních věcí (6 %).[119]

Do roku 2023 byl institut klíčového služebního místa omezený i v rámci oborů služby. Bylo možné jej uplatnit pouze v oborech:

- *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,*
- *Zdravotnictví a ochrana zdraví.*[120]

Podle novelizované právní úpravy už lze klíčová služební místa využívat napříč všemi obory.

i *Měsíční plat zaměstnanců na klíčových služebních místech na ministerstvech byl v roce 2024 v průměru o více než cca 32 000 Kč (v případě představených o necelých 21 000 Kč) vyšší než v případě ostatních zaměstnanců ministerstev.*[121]

[117] § 1 odst. 4 téhož nařízení.

[118] Systemizace služebních a pracovních míst s účinností od 1. ledna 2025

[119] Vycházíme z dat ministerstev za období 2024-2025 poskytnutých na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a z informací dostupných z výročních zpráv o státní službě.

[120] § 1 odst. 3 a příloha č. 1 nařízení vlády č. 304/2014 Sb., ve znění účinném do 31. 12. 2023.

[121] Vycházíme z dat ministerstev za období 2024-2025 poskytnutých na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Úplná data jsme získali z 5 ministerstev (MV, MŽp, MPSV, MO a MMR), na 7 ministerstvech nebyla žádná klíčová služební místa nebo bylo pouze jedno (MZ, MZdr, MŠMT, MPO, MK, MF a MD) a 2 ministerstva nám data neposkytla nebo za ně žádala nepřiměřeně velkou úhradu nákladů (MSp a MZV).

„Žabákování”

Žabákování označuje mimořádný platový postup, kdy se k počtu let praxe přičte doba dalších pěti let v případě, že zaměstnanec v alespoň dvou po sobě jdoucích služebních hodnoceních dosáhl **maximálního hodnocení čtyř bodů** (tedy vynikajících výsledků, které se klasifikují 3,5 bodů a více). Služební hodnocení musí být pro tyto účely provedeno alespoň za období dvou let. Postup lze znovu opakovat nejdříve po uplynutí pěti let.[122]

Praktický příklad:

Zaměstnanec v 9. platové třídě bez praxe pomocí žabákování postoupí z prvního platového stupně na čtvrtý stupeň. Tím se mu navýší platový tarif z 23 110 Kč na 25 460 Kč:

Obr. č. 14 – Ilustrace příkladu:

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Podle analýzy služebního hodnocení zaměstnanců ve státní službě za rok 2023 bylo k 1. květnu 2024 žabákování uplatněno u 4 811 zaměstnanců, z toho opakovaně u 678 zaměstnanců. Ze všech zaměstnanců ve státní službě, kteří byli k 31. prosinci 2023 hodnoceni, využily úřady systém žabákování u **osmi procent**.[123]

Zajímavé je také srovnání využívání žabákování napříč celou státní službou. Tohoto mimořádného platového postupu dosáhli častěji zaměstnanci ministerstev a Úřadu vlády (17 % zaměstnanců) než v podřízených úřadech (6 % zaměstnanců) a jiných ústředních správních úřadech (4 % zaměstnanců). Žabákování

i Také žabákování se na úřadech uplatňuje v různé míře. Ze 14 ministerstev je používá jenom polovina, a to v odlišné míře. Na většině ministerstev činí podíl zaměstnanců, kteří „žabákovali” 0-3 %. Na dvou ministerstvech je žabákování uplatňováno významně více. V roce 2024 „žabákovalo” na Ministerstvu vnitra 16 % a na Ministerstvu kultury dokonce 21 % všech zaměstnanců.[124]

[122] § 3 odst. 3 a 4 nařízení vlády č. 304/2014 Sb.

[123] Souhrnné údaje o služebním hodnocení za rok 2023, s. 26-27.

[124] Vycházíme z dat ministerstev za období 2024/2025 poskytnutých na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a z informací dostupných z výročních zpráv o státní službě. Data jsme získali ze 13 ministerstev, pouze Ministerstvo zahraničních věcí za poskytnutí údajů požadovalo nepřiměřeně velkou úhradu nákladů.

bylo také častěji uplatněno u představených (24 % z celkového počtu představených) než u ostatních zaměstnanců (necelých 6 %).[125]

i *Plat zaměstnance, u kterého se uplatnilo žabákování, je zpravidla ve srovnání s ostatními zaměstnanci nezanedbatelně vyšší. Měsíční plat takového zaměstnance na ministerstvu, který není představeným, je v průměru vyšší o více než 9 000 Kč.*[126]

Vynikající všeobecně uznávaní odborníci

Pro úplnost považujeme za vhodné na tomto místě uvést také institut **vynikajících všeobecně uznávaných odborníků (VVUO)**. Přestože byl tento institut s účinností od 1. srpna 2024 zrušen, je stále možné se s tímto výrazem (zejména ve starších materiálech) setkat.

Zaměstnanci, který byl označen za VVUO, byl zařazen do 10. až 16. platové třídy a ve služebním hodnocení dosáhl vynikajících výsledků, mohl úřad poskytnout osobní příplatek až ve výši 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které byl daný zaměstnanec zařazen.[127]

Z celkového počtu zaměstnanců ve státní službě, kteří v roce 2023 vykonávali službu a bylo u nich provedeno služební hodnocení (58 150), byla uznána za vynikající všeobecně uznávané odborníky **tři procenta** z nich (1 789 zaměstnanců). Jednalo se o 15 % představených (1 303) a 1 % ostatních státních zaměstnanců (486).[128]

i *Ačkoli tehdejší legislativa umožňovala udělit vynikajícím všeobecně uznávaným odborníkům (tedy těm nejlepším zaměstnancům) osobní příplatek až do výše 100 %, jejich skutečná výše dosahovala v roce 2023 v průměru pouze 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v příslušné platové třídě. Rozdíl mezi představenými a ostatními zaměstnanci byl minimální – u představených činila 51 %, u ostatních 48 %.*[129]

Doporučení č. 7: *Nastavit pružný platový systém, který eliminuje nesystémové využívání výjimek a mimořádných platových mechanismů. Vytvořit flexibilnější platovou tabulku tak, aby úřady mohly pohotově reagovat na podmínky na trhu práce a lépe zohlednit požadavky kladené na zaměstnance již při vyměření platového tarifu.*

[125] Souhrnné údaje o služebním hodnocení za rok 2023, s. 27.

[126] Vycházíme z dat ministerstev za období 2024/2025 poskytnutých na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Úplná data jsme získali z 10 ministerstev (MZdr, MV, MZ, MŠMT, MPO, MO, MK, MF, MMR a MD), na 2 ministerstvech nebylo v daném období žabákování uplatněno (MŽP a MPSV) a 2 ministerstva nám data neposkytla nebo za ně žádala nepřiměřeně velkou úhradu nákladů (MSp a MZV).

[127] § 6 odst. 2 nařízení vlády č. 36/2019, ve znění účinném do 31. 7. 2024.

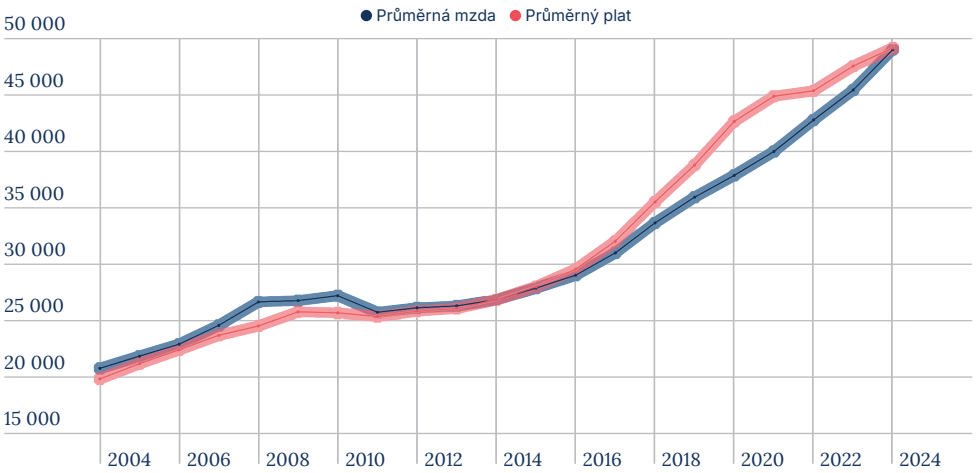
[128] Souhrnné údaje o služebním hodnocení za rok 2023, s. 5.

[129] Souhrnné údaje o služebním hodnocení za rok 2023, s. 14.

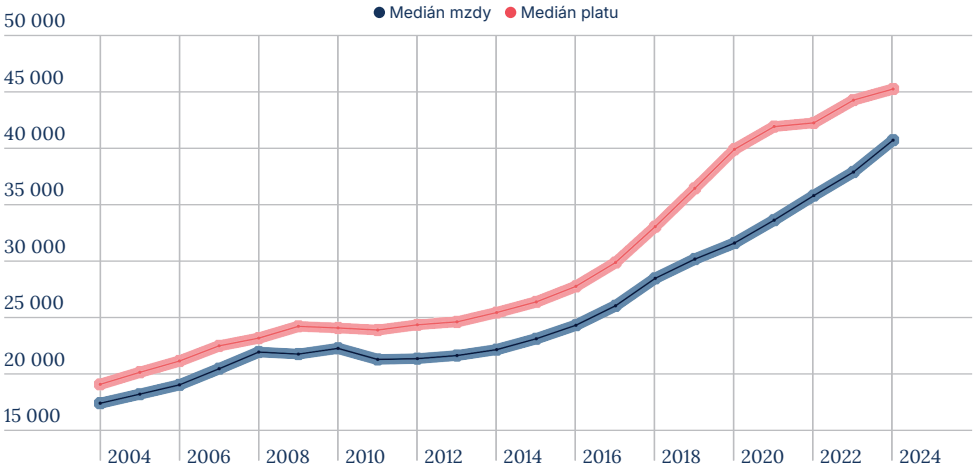
Srovnávání odměny za práci v mzdové a platové sféře

Průměrný hrubý měsíční plat a průměrná hrubá měsíční mzda se dlouhodobě pohybují na podobné úrovni a podle šetření Informačního systému o průměrném výdělku mezi nimi není zpravidla výraznější rozdíl. V letech 2004–2014 byla o něco vyšší průměrná mzda. V letech 2015–2017 byly rozdíly mezi průměrným platem a průměrnou mzdou jen minimální. Od roku 2018 pak průměrný plat průměrnou mzdu mírně převyšuje. Medián hrubého měsíčního platu je standardně vždy o něco vyšší než medián mzdy.[130] Jedná se však pouze o hrubou statistiku zahrnující velmi odlišné profese, proto tento údaj sám o sobě nemá větší vypovídací hodnotu. O skutečném stavu odměňování nám napoví až podrobnější data.

Graf č. 15: Vývoj průměrné mzdy a platu v letech 2004-2024



Graf č. 16: Vývoj mediánu mzdy a platu v letech 2004-2024



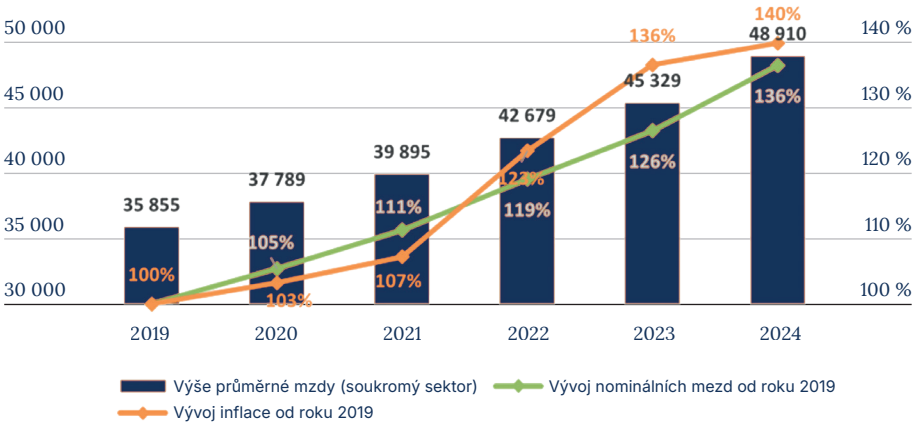
i Průměrná hrubá měsíční mzda v 1. pololetí roku 2025 činila 51 828 Kč (medián 42 101 Kč). Průměrný hrubý měsíční plat dosáhl ve stejném období 49 721 Kč (medián 45 728 Kč).[131]

[130] Časové řady, Informační systém o průměrném výdělku (2025).

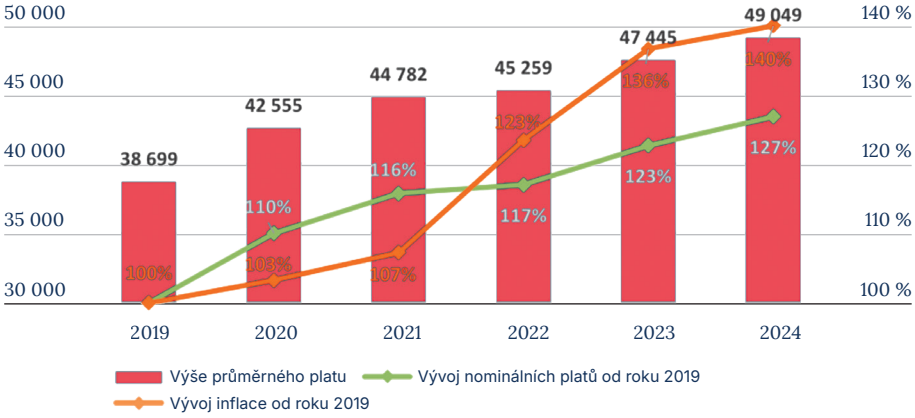
[131] Zveřejněny výsledky ISPV za 1. pololetí 2025, Informační systém o průměrném výdělku (2025).

Kromě nominálního růstu je nutné sledovat také **vývoj reálných mezd a platů**, tedy vyjádření kupní síly získaných prostředků při zohlednění míry inflace. Vývoj reálné hodnoty odměny za práci se za posledních několik let v soukromé i veřejné sféře výrazně zhoršil. Podle zprávy OECD se v České republice mezi 4. čtvrtletím 2019 a 1. čtvrtletím 2024 snížily reálné mzdy o 7,5 %, což je (společně se Švédskem) největší pokles ze všech zemí OECD.[132]

Obr. č. 15: Srovnání vývoje nominálních mezd v soukromém sektoru a inflace v letech 2019-2024



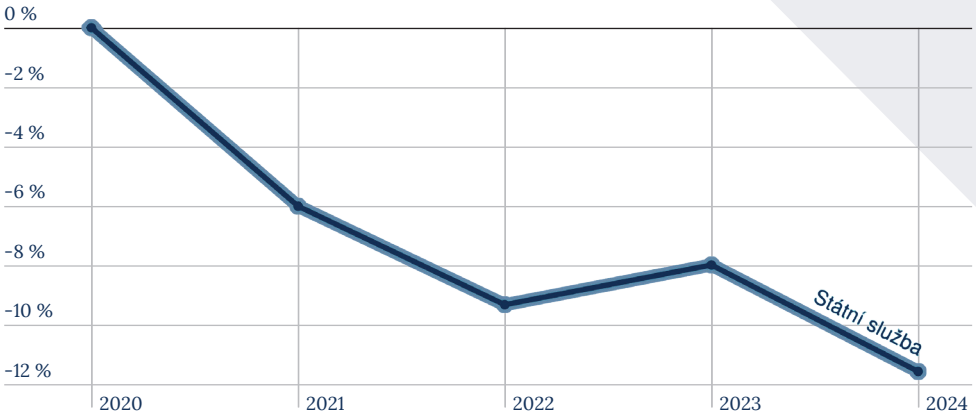
Obr. č. 16: Srovnání vývoje nominálních platů a inflace v letech 2019-2024



Srovnáme-li vývoj mezd v soukromém sektoru přímo se **situací ve státní službě**, neliší se výsledek výrazně od srovnání s celým veřejným sektorem. Výrazné zaostávání odměn ve státní službě a s tím i ztrátu konkurenceschopnosti státní služby v posledních čtyřech letech dobře ilustruje srovnání mediánového platu ve státní službě s celkovým vývojem výdělků v ekonomice. Zatímco v roce 2020 byl mediánový plat ve státní službě na celorepublikové úrovni, postupně se propadl o cca 12 procentních bodů.

[132] OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market, OECD (2024), s. 31.

Obr. č. 17: Mediánové platy ve srovnání s mediánem v ekonomice ČR



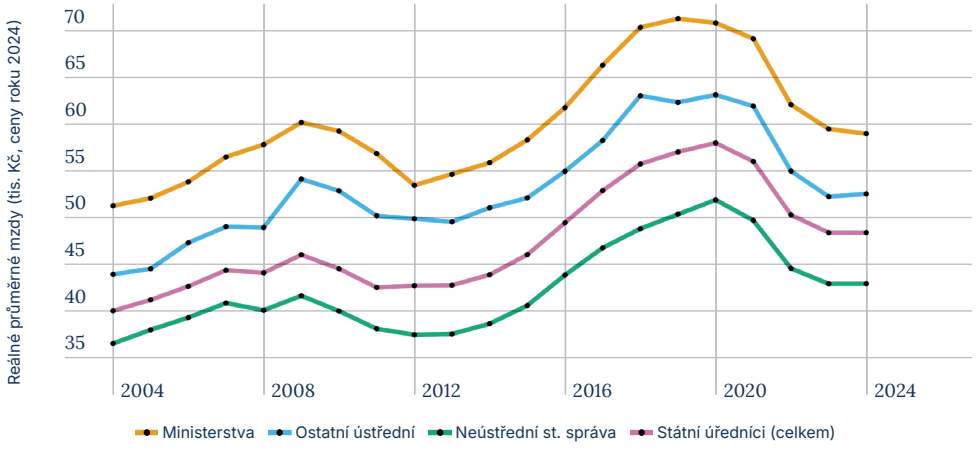
Ve státní službě pouze zaměstnanci ve služebním poměru
Vyloučeny osoby s koeficientem evid. stavu pod 5 % v roce.
Celkový vyplacený měsíční plat per FTE vč. odměn.
Medián mezd v ČR dle ČSÚ, sada 110080
Zdroj: výpočty VAÚ z ISP a dat ČSÚ

Rozdíly mezi úrovní odměn za práci prohlubuje **pomalé tempo valorizace platů** ve státní službě. Zatímco v soukromém sektoru mzdy v posledních letech stabilně rostly a částečně kompenzovaly vysoký růst spotřebitelských cen v letech 2021–2023, platy ve veřejné sféře byly 1. ledna 2025 navýšeny poprvé po třech letech (poslední úprava platových tabulek byla provedena s účinností od 1. ledna 2022). Reálná hodnota platů zaměstnanců ve státní službě se tak oproti úrovni v roce 2019 propadla výrazně více než reálná hodnota mezd v soukromém sektoru.

Prudký pokles reálných platů i výdajů vynakládaných na platy zaměstnanců ve státní službě v letech 2020–2023 je viditelný z následujících grafů *Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu*:

i Zatímco reálné mzdy za léta 2021–2023 klesly „pouze“ o 7 %, platy zaměstnanců ve státní službě klesly o 17,7 %.[133] V roce 2024 reálné platy státních úředníků nadále stagnovaly a jejich průměr vůči průměrné mzdě byl v tomto roce nejnižší od roku 2016.[134]

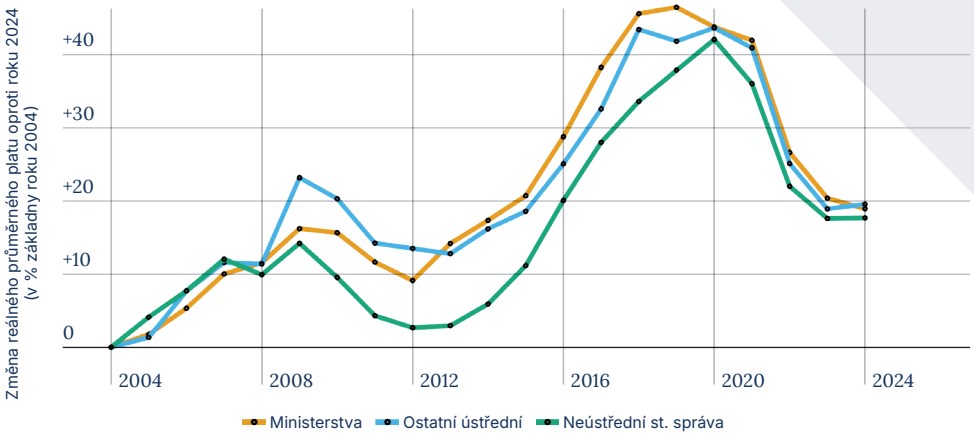
Obr. č. 18: Reálné průměrné platy státních úředníků 2004-2024 (v cenách roku 2024)



[133] Důvodová zpráva k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb, pod č. j. 633/24, s. 11.

[134] P. Bouchal, T. Hrendaš a D. Münich. Graf 5a. Reálné průměrné platy státních úředníků 2004-2024 (v cenách roku 2024). Graf 5b. Průměrné platy státních úředníků v poměru k průměrné mzdě v ekonomice. IDEA - Cerge-Ei (2025).

Obr. č. 19: Změna reálných výdajů na platy státních úředníků



Tato a další srovnání přináší studie *Zaměstnanci státu: kde pracují a za kolik*, kterou každoročně zpracovává Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu: IDEA (dostupné z: https://ideaapps.cerge-ei.cz/zamestnancistatu/). Studie analyzuje počet a strukturu zaměstnanců ve veřejném sektoru, výši a vývoj jejich platů a prostředků, které jsou na ně vynakládány. Jedná se o jeden z mála veřejně dostupných zdrojů informací o stavu a vývoji odměňování ve státní službě a jejích zaměstnancích.

Srovnávání průměrných mezd a platů bez podrobnějšího dělení je však zjednodušující a neodráží odlišnou strukturu pracovních pozic v obou sférách pracovního trhu. Průměrný plat se dlouhodobě drží o něco výš než průměrná mzda v soukromém sektoru. **Je však třeba přihlédnout k rozdílům v zastoupení profesí a s tím souvisejícím požadavkům na dosažené vzdělání.** Struktura oborů, které jsou zastoupeny v soukromé a veřejné sféře, se v mnoha ohledech liší. Ve veřejném sektoru je vyšší podíl zaměstnanců s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním, což se pochopitelně odráží i v průměrných odměnách zaměstnanců.

Při srovnání platů a mezd podle dosaženého vzdělání nebo podle konkrétních profesí se ukazuje, že veřejný sektor nenabízí řadě zaměstnanců v klíčových oborech odměnu na úrovni srovnatelné se soukromým sektorem.

Srovnání odměn (pouze) podle vzdělání je však stále do značné míry zkreslené, jelikož nebere v potaz náplň práce ani jiné podstatné faktory. **O něco blíže nám může napovědět srovnání konkrétních oborů.**

i Téměř dvě třetiny státních zaměstnanců absolvovalo alespoň vyšší odbornou školu, zatímco v soukromém sektoru má přinejmenším vyšší odborné vzdělání čtvrtina zaměstnanců.[135] V roce 2025 byl podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve veřejném sektoru 32 %, v soukromém sektoru se jednalo pouze o 17 %.[136]

i *V roce 2025 měli vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci vyšší odměny ve mzdové sféře (medián 64 699 Kč) než ve sféře platové (medián 53 600 Kč).*[137]

[135] J. Bittner, M. Ondruška a J. Šatava. Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám (2023), s. 2.

[136] Data čerpána z Informačního systému průměrného výdělku za 1. pololetí 2025.

[137] Tamtéž.

Například platy specialistů na účetnictví v platové sféře zaostávají za mzdami v průměru o více než 26 000 Kč měsíčně. Právníci si zase v soukromém sektoru vydělají měsíčně průměrně o necelých 29 000 Kč víc.

Rozdíly v odměňování lze nalézt také u technických oborů. Technici provozu ICT a technici programátoři si v soukromé sféře polepší průměrně o 15 500 Kč měsíčně.

Největší rozdíly jsou mezi vedoucími pracovníky – manažeři v soukromých firmách si oproti platové sféře průměrně přijdou téměř na dvojnásobek.[138]

I v prostém srovnání mezi obory definovanými podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO se však mnoho informací ztratí. Převoditelnost mezi klasifikací a obory státní služby není vždy přesná. Navíc ani v tomto případě nejsou zohledněny další faktory, které podmiňují výši mzdy nebo platu.

Na úskalí srovnávání mezd a platů upozornila **studie** *Srovnání platů a mezd v České republice: větší problém, než se zdá*, **od Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA)**, která podle autorů představuje první krok ke smysluplnému a systematickému srovnávání mezd a platů v České republice.[139] Studie srovnává mzdy a platy ve srovnatelných segmentech zaměstnanosti a zohledňuje také další faktory – např. region, věk nebo pohlaví zaměstnance. Podle studie obecně neplatí, že by na českém trhu práce platy převyšovaly mzdy nebo naopak.[140] Při porovnání mezd a platů v podobných segmentech platové a mzdové sféry dochází autoři k závěru, že mzdy převyšují platy u zhruba poloviny segmentů zaměstnanosti s překryvem v obou sektorech. Mzdy převyšují nad platy mimo jiné v kategoriích zaměstnání Nejvyšší představitelé společností a institucí, Řídící pracovníci v oblasti financí nebo lidských zdrojů, Řídící pracovníci knihoven, muzeí, v oblasti práva a bezpečnosti a v dalších oblastech, Systémoví analytici a Specialisté v oblasti bezpečnosti dat a příbuzní pracovníci.[141]

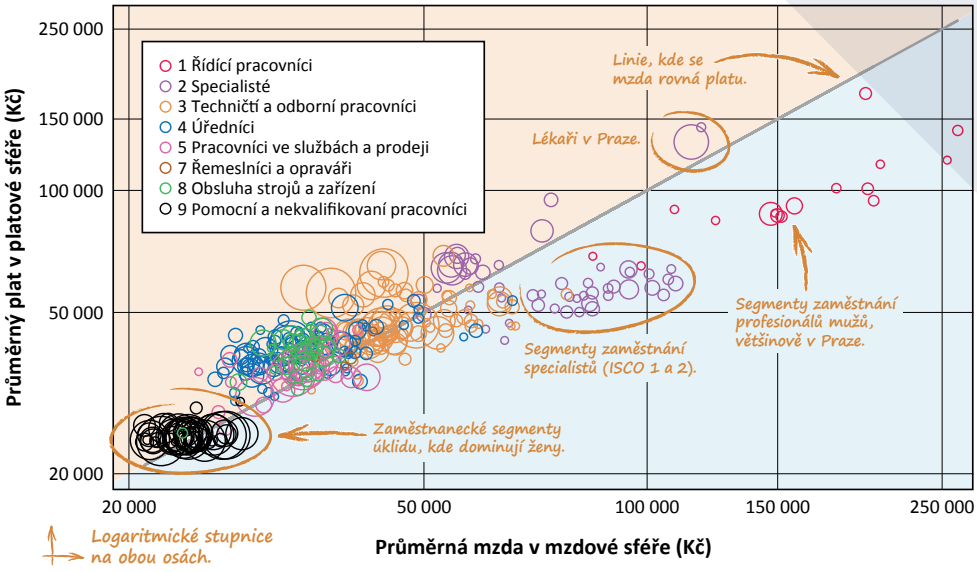
[138] Tamtéž.

[139] Srovnání platů a mezd v České republice: Shrnutí. IDEA - Cerge-Ei (2025).

[140] P. Bolková a kol. Srovnání platů a mezd v České republice: větší problém, než se zdá. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu (2025), s. 32.

[141] Tamtéž, s. 21-22

Obr. č. 20 – Průměrná odměna v platové a mzdové sféře:



Pozn: Velikost bodů je úměrná podílu zaměstnanců platové sféry v segmentu.

POZOR: Prezentované statistiky se mohou výrazně odchylovat od skutečnosti na trhu práce – podrobnosti ve studii.

i Podle studie IDEA je zaostávání platů za mzdami patrné zejména v segmentech vysokých ISCO zaměstnání úrovně 1 a 2, kde také pracuje poměrně malá část zaměstnanců v platové sféře. Jedná se o kategorie Řídící pracovníci (tedy manažeři a ředitelé společností, v prostředí státní služby mluvíme o představených) a Specialisté (jedná se o širokou kategorii zaměstnanců, do které můžeme zařadit právníky, účetní, zástupce technických oborů, ale také třeba lékaře nebo pedagogy).

Studie přinesla několik podstatných závěrů, a to i k samotnému srovnávání mezd a platů:

- *Platy většiny zaměstnanců platové sféry nelze srovnat s mzdovou sférou, protože mnohá povolání v ní chybí. Podle metodiky studie lze srovnat platy a mzdy jen u zhruba sedminy zaměstnanců platové sféry ve srovnatelných segmentech.*
- *V těchto segmentech* ***jsou v Praze odměňováni zaměstnanci v platové sféře v řadě nejkvalifikovanějších profesí až o 50 % méně*** *než zaměstnanci, kteří pobírají mzdu.*
- *Pro přesnější srovnání platů a mezd je potřeba podrobnější sběr a zpracování dat v ISPV – např. sledování oboru vzdělání i v platové sféře a péče o kvalitu dat.*[142]

i Potíže se zaměstnáváním datových odborníků, specialistů na ICT, odborníků na vědu, technologie, inženýrství a matematiku (obory STEM) a vyšších státních úředníků hlásí většina států OECD.[143]

[142] Srovnání platů a mezd v České republice: Shrnutí. IDEA - Cerge-Ei (2025).

[143] OECD Public Governance Reviews: Czech Republic, Towards A More Modern and Effective Public Administration (2023), s. 278.

Problémy s odměňováním nejlépe placených odborníků naznačují také údaje o rostoucí platové kompresi. Platová komprese představuje poměr mezi nejvyššími a nejnižšími platy. Příliš nízká komprese může znamenat neopodstatněné rozdíly v odměňování. Vysoká komprese naopak může ukazovat na nedostatečné odměňování lidí, ve vysoce kvalifikovaných pozicích. V českém veřejném sektoru, a specificky pak ve státní službě, se platová komprese v posledních letech zvyšuje. Tento trend souvisí s růstem minimální mzdy a zaručených platů, zřejmě ale také s omezením prostředků na odměny a osobní příplatky ve státní službě.[144]

Specificky v oblasti státní služby pak výsledky průzkumu *Pohled úředníka/ce* ukazují, že nízké platy mohou významně ovlivňovat její fungování. Podle průzkumu je s finančním ohodnocením silně nespokojena většina zaměstnanců všech věkových kategorií. Spokojenost s platem vyjádřila méně než pětina respondentů.[146] **Nízké platové ohodnocení je nejčastějším důvodem zvažování odchodu ze státní služby.**[147]

Situace se v posledních letech zřetelně zhoršuje. Zaměstnanci, kteří do služebního poměru vstoupili po roce 2020, výrazně častěji odcházejí ze služby po kratší době než ti, kteří nastoupili dříve. Jejich odchodovost je (v závislosti na úřadu a době nástupu) typicky o polovinu až dvojnásobně vyšší.[148]

Závěrem se hodí poznámka k diskurzu, který ovládá debatu o platech zaměstnanců ve státní službě v Česku. Důvodem „zmrazování" platů a odkládání revizí platových tabulek bývají snahy o snižování státních výdajů (blíže v *Úvodu*). Úspory plynoucí ze zmrazení platů státních úředníků přitom představují relativně **nízký podíl na celkových výdajích státního rozpočtu**.

V roce 2024 bylo na platy státních úředníků vynaloženo přibližně 43,5 mld. Kč, což představuje **1,9 % státního rozpočtu a 0,54 % HDP**.[149] Stát tedy může odkládáním valorizace platové tabulky nebo rušením pozic ve státní službě za účelem deklarovaného „zeštíhlování státu" v nejlepším případě ušetřit maximálně několik málo desetin (a reálně spíše setin) procenta státního rozpočtu. Ačkoli stanovení počtu úředníků a náročnosti agend může odrážet politické směřování státu, rozhodování o spravedlivých a konkurenceschopných odměnách má být na politice nezávislé.[150]

i *V některých státech (např. Velká Británie nebo Lotyšsko) se za účelem dorovnání rozdílů platů a mezd v soukromém sektoru využívá zvláštní druh příplatku – **tzv. tržní příplatek**. V odůvodněných případech se tak k základnímu platu poskytuje příplatek, který zvyšuje odměnu u některých vysoce kvalifikovaných a nadstandardně hodnocených pozicích. Podle doporučení OECD by se však mělo jednat pouze o výjimečné opatření, které by mělo být v každém jednotlivém případě odůvodněno a pravidelně přezkoumáváno.*[145]

[144] Připomínka Ministerstva vnitra k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb.
[145] Salary systems in public administration and their reforms, OECD (2024), s. 116-117.
[146] Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa, s. 9.
[147] Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa, s. 7.
[148] Připomínka Ministerstva vnitra k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb.
[149] P. Bouchal, T. Hrendaš a D. Münich. Zaměstnanci státu a státní úředníci: kde pracují a za kolik? (2025).
[150] P. Garibaldi a P. Gomes. The Economics of Public Employment: An Overview for Policy Makers (2020), s. 101.

Doporučení č. 8: *Zajistit konkurenceschopnost odměňování ve státní službě vůči trhu práce. Pravidelně vyhodnocovat konkurenceschopnost tarifních platů ve státní službě ve vztahu k odměnám v soukromém a veřejném sektoru. Za tímto účelem je nutné sbírat a vyhodnocovat (resp. srovnávat se soukromým sektorem) data o atraktivitě pozic a úspěšnosti náboru. Na základě tohoto hodnocení by měla být v pravidelných intervalech upravována platová tabulka, a to tak, aby bylo možné udržet nebo přilákat kvalifikované zaměstnance v klíčových agendách.*

Informace o odměňování ve státní službě

Pro shromažďování a vyhodnocování dat důležitých pro odměňování ve státní službě slouží zejména dva informační systémy: Informační systém o státní službě a Informační systém o platech.

Informační systém o státní službě (ISoSS) byl zřízen služebním zákonem jako informační systém veřejné správy spravovaný Ministerstvem vnitra. Jeho účelem je vedení údajů nezbytných pro organizaci státní služby. Součástí systému je evidence obsazovaných služebních míst, portál pro přihlašování na úřednickou

zkoušku, evidence uskutečněných úřednických zkoušek a veřejnosti nepřístupný rejstřík státních zaměstnanců a zaměstnanců ve služebních úřadech. Systém využívá data např. ze základního registru obyvatel nebo informačního systému evidence obyvatel[151], s dalšími informační systémy ale propojený není.

[151] A. Fáberová. Zákon o státní službě. Komentář, C. H. Beck (2022), s. 894-900.

Rejstřík státních zaměstnanců obsahuje následující údaje:

- *jména a příjmení, případně i akademický titul,*
- *datum narození,*
- *pohlaví,*
- *státní občanství,*
- *číslo služebního průkazu,*
- *evidenční číslo státního zaměstnance,*
- *adresa elektronické pošty zřízená státnímu zaměstnanci služebním úřadem,*
- *služební označení,*
- *den vzniku služebního poměru,*
- *údaj o tom, zda se jedná o služební poměr na dobu neurčitou nebo na dobu určitou; v případě služebního poměru na dobu určitou též doba jeho trvání,*
- *služební úřad, v němž státní zaměstnanec vykonává nebo vykonával službu,*
- *obor služby,*
- *služební působiště,*
- *údaj o výsledku úřednické zkoušky,*
- *údaj o jmenování na služební místo představeného a o odvolání z něj,*
- *platové zařazení,*
- *údaj o přeložení,*
- *údaj o převedení na jiné služební místo,*
- *údaj o zařazení státního zaměstnance mimo výkon služby a jeho důvod,*
- *údaj o zastupování,*
- *údaj o vyslání k výkonu služby v zahraničí a zařazení po jeho ukončení,*
- *údaj o vyslání k výkonu služby do mezinárodní organizace a zařazení po jeho ukončení,*
- *údaj o zkrácení služební doby,*
- *údaj o přerušení výkonu služby za účelem dalšího vzdělání nebo odborné stáže, den skončení služebního poměru a jeho důvod.*[152]

[152] § 181 odst. 1 služebního zákona.

Informační systém o platech (ISP) je informační systém veřejné správy sloužící k hodnocení a rozvoji platového systému. Vede ho Ministerstvo financí a získané údaje poskytuje Ministerstvu práce a sociálních věcí a Ministerstvu vnitra.[153] Informační systém o platech **zahrnuje čtyři samostatné systémy** (IS):

- *IS o platech pro zaměstnance,*
- *IS o platech pro vojáky z povolání,*
- *IS o služebním příjmu pro příslušníky bezpečnostních sborů a*
- *IS o platech státních zaměstnanců.*[154]

Do *Informačního systému o platech státních zaměstnanců* **poskytují služební úřady následující údaje:**

- *identifikační údaje zaměstnance (neobsahují však jeho evidenční číslo):*
  - *sledované období,*
  - *identifikační číslo osoby (IČO),*
  - *fyzická osoba – kód,*
  - *rok narození,*
  - *pohlaví osoby,*
  - *stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání,*
  - *stupeň invalidity,*
  - *kód státu,*
  - *místo obvyklého výkonu práce,*
  - *kód zařízení bez vlastního IČO,*
  - *datum sběru dat,*
- *údaje o právním vztahu (doba zaměstnání, rozsah,...),*
- *údaje o pracovní době,*
- *údaje o dočasné pracovní neschopnosti a karanténě,*
- *údaje o přiznaných složkách platu (platová třída, platový stupeň, příplatky,...),*
- *údaje o vyplacených prostředcích (včetně odměn apod.).*

Získané údaje Ministerstvo financí předává Ministerstvu práce a sociálních věcí, které je zpracovává a zveřejňuje v **Informačním systému o průměrném výdělku (ISPV)**.[155] Kromě ISPV je ISP propojen také s dalším rejstříkem vedeným

[153] § 179 služebního zákona ve spojení s § 137 odst. 1 zákoníku práce.
[154] IS o platech, Ministerstvo financí, 2004, aktualizováno 2025.
[155] Tamtéž.

MPSV – Regionální statistikou ceny práce (RSCP). Chybí mu však napojení na další klíčové systémy, zejména na Informační systém o státní službě. Propojení těchto systémů by přitom umožnilo získat komplexní údaje o odměňování státních zaměstnanců, které jsou nezbytné pro efektivní tvorbu dlouhodobé platové politiky státu. Např. vývoj platu v průběhu kariéry nebo platové rozdíly mezi skupinami zaměstnanců vedenými v ISoSS.

Informační systém o platech využívá pro klasifikaci zaměstnání normu CZ-ISCO (blíže v kapitole *Složení zaměstnanců ve státní službě z hlediska náplně práce*). Pro účely převodu služebních míst zařazených na základě Katalogu správních činností do kategorií CZ-ISCO vydává Ministerstvo financí převodník: tabulku s přehledem kategorií z Katalogu správních činností a jim odpovídajících kódů podle CZ-ISCO.[156]

Informační systém o platech nevyužívá CZ-ISCO důkladně. V ISPV nejsou zařazeni žádní zaměstnanci odměňovaní platem např. do kategorie správců databází, specialistů v oblasti územního a dopravního plánování, specialistů v oblasti marketingu nebo specialistů pro styk s veřejností.[157] Jen stěží lze uvěřit, že stát nezaměstnává ani jednoho správce databáze nebo experta na marketing.

Pokud nejsou zaměstnanci zařazeni do správných kategorií, **dochází tím ke zkreslení dat** o průměrných výdělcích. Není tak možné s dostatečnou přesností zjistit, zda jsou zaměstnanci v soukromém a veřejném sektoru odměňování srovnatelně nebo jestli zde existují významné rozdíly. Přitom systematický sběr a analýza relevantních dat je základem rozhodování o platovém systému a jeho případné reformě.

Některá **data o zaměstnanosti sbírá a publikuje také Český statistický úřad (ČSÚ)**. Jedná se zejména o údaje o průměrné hrubé mzdě a jejím mediánu, reálné mzdě, počtu zaměstnanců a počtu volných pracovních míst, a to v celostátním i regionálním měřítku, hromadně i za jednotlivá odvětví.[158]

ČSÚ pro účely statistik o mzdách zahrnuje do výpočtů základní mzdu i plat, včetně všech příplatků, doplatků a náhrad (s výjimkou náhrad při dočasné pracovní neschopnosti nebo karanténě hrazených zaměstnavatelem) a dalších složek mzdy či platu, které byly v daném období zúčtovány k výplatě.[159] Údaje

[156] Tamtéž.

[157] Data o zařazení zaměstnanců do kategorií katalogu správních činností za rok 2024 poskytnutá Sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra za rok 2024 na základě žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

[158] Zaměstnanci a mzdy, *Český statistický úřad* (2024).

[159] Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika, *Český statistický úřad* (2024).

samostatně pro mzdovou a platovou sféru ČSÚ nepublikuje. Statistiky publikované ČSÚ ovšem neslouží jako evidence zaměstnanců. Jedná se o data získaná výběrovým šetřením a upravená podle statistické metodiky. Jejich hlavním účelem je poskytovat informace o trendech ve vývoji mezd a počtu zaměstnanců v celém národním hospodářství[160], nikoli evidovat přesný počet služebních míst a informace o vyplácených platech. Pro tvorbu platové politiky proto nejsou vhodným ani dostačujícím podkladem.

Doporučení č. 9: *Propojit Informační systém o platech s Informačním systémem o státní službě a zajistit automatický přenos a propojení údajů shromažďovaných o jednotlivých zaměstnancích. Propojení systémů má být prvním krokem k vytvoření centrální evidence dat, která umožní sledovat klíčové ukazatele zaměstnanosti ve státní službě v jejich vzájemných souvislostech. Při evidování služebních míst v Informačním systému o platech, důsledně využívat klasifikaci CZ-ISCO a zařazovat srovnatelná místa do stejných kategorií jako v soukromém sektoru.*

[160] Tamtéž.

Závěry analýzy

Co analýza ukazuje o současném systému?

Analýza popsala systém odměňování ve státní službě a pojmenovala jeho systémové nedostatky. Současný model odměňování snižuje atraktivitu státní služby jako zaměstnavatele, oslabuje její konkurenceschopnost na trhu práce (tj. nedokáže přilákat dostatečné množství talentovaných lidí) a vytváří podmínky vedoucí k nízké motivaci zaměstnanců i k celkové personální nestabilitě.

Mezi hlavní zjištění patří:

1. **Katalog správních činností je zastaralý a složitý.** Obsahuje řadu profesí, které již nikdo nevykonává. Jeho komplikovanost a nízká odlišitelnost jednotlivých kategorií ztěžují správné zařazování zaměstnanců do platových tříd a vytváří prostor pro nedůvodně odlišné přístupy různých úřadů. Tím dochází nejen ke zkreslování statistik o trhu práce, ale i k rozdílným platovým základům zaměstnanců se stejnou náplní práce na různých úřadech.

2. **Platové tabulky nejsou pravidelně valorizovány** a hodnoty v nich často zaostávají za zaručeným platem, což činí platový systém neefektivním a netransparentním. Platy jsou výrazně nízké i v porovnání s průměrnými mzdami.

3. **Služební hodnocení je jednostranně zaměřené** a nevyužívá moderní metody (např. metodu 360° nebo práci se sebehodnocením zaměstnance).

4. **Stát odměňuje především počet odpracovaných let.** Náročnost práce, znalosti a dovednosti zohledňuje podstatně méně.

5. **Systém odměňování je deformován nedostatkem prostředků na platy.** Současně není zcela zřejmé, jak se stanovuje výše rozpočtu na platy.

6. **Současný systém odměňování postrádá flexibilitu** – úřady nemají mnoho možností, jak se přizpůsobit úrovni mezd na trhu práce. Mohou k tomu využívat prakticky jen výkonnostní složky hodnocení (osobní příplatky) a mimořádné mechanismy (klíčová služební místa a „žabákování"), což ovšem snižuje předvídatelnost a transparentnost celého systému.

7. **Platy ve veřejném sektoru** se obecně pohybují na podobné úrovni jako platy v sektoru soukromém. Při bližším pohledu se však ukazují **znatelné rozdíly u konkrétních, typicky vysoce kvalifikovaných profesí**, které jsou ve veřejném sektoru často odměňovány i výrazně hůře. Data specificky za státní službu nejsou dostupná.

8. **Dostupnost dat o státní službě**, na jejichž základě lze systém analyzovat a uvažovat o jeho změnách, **je nízká**. Obtížné je mimo jiné získat informace o mzdách v soukromém sektoru a platech ve státní službě na srovnatelných pozicích, podle nichž lze posoudit, zda jsou platy ve státní službě konkurenceschopné. Chybějí také veřejně dostupné údaje o fluktuaci zaměstnanců,

data, která by blíže vysvětlila výraznou převahu žen ve státní službě a jejich nepoměrné zastoupení na vedoucích pozicích nebo vysvětlení rozdílů v přidělování osobních příplatků mezi úřady.

V návaznosti na identifikované problémy přinesla analýza **devět doporučení** ke zvýšení efektivity systému. Tato doporučení zní (zkráceně, podrobněji v textu):

1. Zjednodušit Katalog správních činností a uvést jej do souladu se všeobecně uznávanou klasifikací profesí CZ-ISCO.

2. Platové tabulky každoročně analyzovat a aktualizovat tak, aby se žádný platový tarif nepohyboval pod hladinou zaručeného platu. Zavést automatickou valorizaci platové tabulky v závislosti na vývoji průměrné mzdy.

3. Zpracovat komplexní kariérní řád a napříč celou státní službou zavést nástroje řízení kariérního růstu (včetně talentového managementu).

4. Využívat moderní metody služebního hodnocení. Pravidelně provádět hodnocení metodou 360°. Manažerský výkon hodnotit komplexně a sledovat plnění výkonnostních ukazatelů.

5. Změnit model platového růstu tak, aby se plat zaměstnance ve státní službě automaticky zvyšoval jen v prvních několika letech služby.

6. Rozpočet na platy vytvářet předvídatelně, transparentně a na základě dat o personálních kapacitách úřadů a podmínkách na trhu práce.

7. Nastavit pružný platový systém, který eliminuje nesystémové využívání výjimek. Vytvořit flexibilnější platovou tabulku tak, aby úřady mohly pružně reagovat na podmínky na trhu práce.

8. Zajistit konkurenceschopnost odměňování ve státní službě vůči trhu práce. Pravidelně a na základě sběru dat vyhodnocovat konkurenceschopnost platů ve státní službě ve vztahu k odměnám v soukromém i veřejném sektoru.

9. Propojit Informační systém o platech s Informačním systémem o státní službě. Při evidování služebních míst v Informačním systému o platech důsledně využívat klasifikaci CZ-ISCO.

Hlavním cílem analýzy bylo srozumitelně vysvětlit systém odměňování ve státní službě, poukázat na některé jeho systémové nedostatky a navrhnout jejich řešení. Analýza není vyčerpávající a neodpovídá na všechny otázky spojené s odměňováním ve státní službě, například: Které konkrétní pozice mají ve státní službě platy nedostatečné ve srovnání s mzdami v soukromém sektoru? Kde je naopak zájem o práci pro stát největší? Proč jsou úřednice za svou práci odměňovány hůře než úředníci? Nakolik jsou výkonnostní složky platu udělovány objektivně podle zásluh a nakolik je přiznávání osobních příplatků arbitrární? Jaké faktory hrají roli ve „stárnutí" státní služby a jaké to má reálné dopady na její fungování? K zodpovězení těchto a dalších otázek bude zapotřebí dalších (a hlubších) analýz.

Nastal čas na reformu?

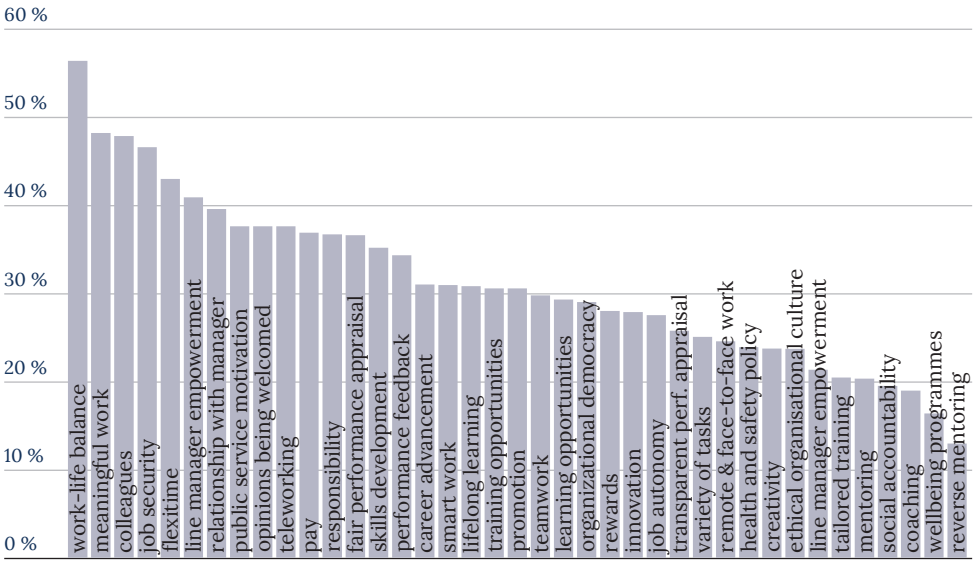
Úvahy představené v této analýze vedou k otázce, zda lze stávající systém napravit několika dílčími změnami, nebo **zda by nebylo účelnější postavit celý systém znovu a na nových základech**. Výsledky analýzy ukazují, že reforma by měla směřovat k vytvoření modernějšího, předvídatelnějšího a férovějšího systému odměňování, který bude zohledňovat reálné nároky kladené na zaměstnance, jejich pracovní výsledky i měnící se potřeby státní služby. Klíčové je zvýšit transparentnost, nastavit pravidla pro snadné zařazování zaměstnanců do platových tříd, zajistit konkurenceschopnou úroveň platů (platových tarifů i motivačních složek) a dostatečný rozpočet na platy odpovídající schváleným personálním potřebám úřadů, postavit předvídatelný platový růst na jiných ukazatelích než na délce praxe (a tím zohlednit i jiné klíčové schopnosti zaměstnanců než dlouholetou zkušenost) a zajistit, aby byl systém motivující nejen při vstupu do státní služby, ale také po celou dobu jejího výkonu.

Zároveň se však domníváme, že reformu nelze omezit jen na otázku výše platů. Finanční odměna sice hraje důležitou roli při náboru i udržení zaměstnanců, sama o sobě však strukturální problémy státní služby nevyřeší. Výsledky průzkumů – zejména interního šetření *Pohled úředníka/ce* nebo průzkumu *Vnímání státní správy*, který provedla NMS Market Research v roce 2021 – totiž naznačují, že **problémy, se kterými se státní služba potýká, mají hlubší příčiny**.

Ačkoli se tato analýza zaměřovala především na systém odměňování ve státní službě, je vhodné závěrem poukázat i na některé širší souvislosti. **Odměna za odvedenou práci totiž není jediným (a často ani největším) faktorem**, který zaměstnance motivuje ke vstupu a setrvání ve státní službě. Další okolnosti, jako jsou pracovní prostředí, kvalita vedení, stabilita zaměstnání, možnosti kariérního růstu, slaďování pracovního a rodinného života nebo společenské dopady práce, hrají v motivaci zaměstnanců velkou roli a s tématem odměňování proto úzce souvisejí.

Například v průzkumu mezi státními zaměstnanci v zemích Evropské unie označila největší část respondentů jako významný motivační faktor slaďování pracovního a rodinného života:

Obr. č. 21: S jakými motivačními faktory vyjádřili zaměstnanci veřejné správy v průzkumu největší souhlas?



I výše zmíněný průzkum *Pohled úředníka/ce* potvrzuje, že pro zaměstnance ve státní službě není rozhodující pouze výše platu a že **česká státní služba zaostává hned v několika klíčových oblastech**. Respondenti označili za zcela zásadní motivaci pro vstup do státní správy stabilitu zaměstnání. Téměř polovina respondentů uvedla také možnosti slaďování pracovního a osobního života.[161] Nemožnost slaďovat pracovní a soukromý život je pro zaměstnance ve státní službě zároveň třetím nejčastějším důvodem k odchodu – hned po odchodu za vyšším platem a zajímavější prací.[162]

[161] Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa, s. 8.

[162] Tamtéž, s. 10.

Možnosti kariérního rozvoje respondenti vnímají jako velmi omezené a dostatek času na vzdělávání a osobní rozvoj uvádí jen třetina zaměstnanců.[163] Celou čtvrtinu respondentů, kteří mají záměr ze státní služby odejít, k tomu vede nezvladatelné množství práce nebo nespravedlivé zacházení.[164] Průzkum navíc ukazuje, že vnímání podpory duševní pohody a zdraví zaměstnanců je mezi českými zaměstnanci ve státní službě podstatně nižší, než je tomu v jiných srovnatelných státech.[165]

Právě tato témata a empatie vůči zaměstnancům ve státní službě, jejichž práce je mnohdy velmi náročná, ve veřejné debatě často chybějí. V těchto oblastech dochází alespoň k dílčím pozitivním posunům a začíná se o nich mluvit otevřeněji.

> *Například téma duševního zdraví úředníků se začalo více řešit v souvislosti s úmrtím Jakuba Šepse – úředníka, který ukončil svůj život mimo jiné kvůli toxickému pracovnímu prostředí.[166] Služební úřady se v kolektivní dohodě vyššího stupně, uzavřené se zástupci odborových svazů, dne 14. prosince 2024 zavázaly, že podle svých provozních možností vytvoří podmínky k zajištění psychosociální podpory státních zaměstnanců, včetně vytvoření metodiky prevence šikany na pracovišti a přístupu k bezplatnému psychosociálnímu poradenství. Množství služebních úkolů a služební tempo budou úřady na základě žádosti státních zaměstnanců projednávat s odborovými organizacemi.*[167]

Současná debata o reformě odměňování otevírá mnohem širší otázku – jaký stát chceme mít a jaké podmínky chceme vytvořit těm, kdo pomáhají s jeho každodenním fungováním. Pokud má být státní služba skutečně efektivní, odolná a přitažlivá pro kvalifikované a motivované lidi, musí se změny nevyhnutelně dotknout nejen odměňování, ale také pracovního prostředí, kariérních možností a péče o duševní zdraví. **Teprve tehdy může být stát opravdu ve formě.**

[163] Tamtéž, s. 7.
[164] Tamtéž, s. 10.
[165] Tamtéž, s. 14.
[166] V. Svoboda. Studio N: Odkaz Jakuba Šepse. Úředníka, který ukončil svůj život, Deník N (2023).
[167] Čl. 8 odst. 3 a čl. 12 písm. h) kolektivní dohody vyššího stupně 2025.

Zdroje

360° zpětná vazba: Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby zaměstnancům. 2025. Dostupné z:
https://www.360zpetnavazba.cz/

Alena Křížková a Kristýna Pospíšilová. Co víme o rozdílech ve výdělcích žen a mužů: Hlavní závěry studie Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022. ISBN 978-80-7421-280-2

Alena Křížková a Kristýna Pospíšilová. Za stejnou práci stejná odměna? Genderová rovnost v odměňování v různých kontextech trhu práce. Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 59(1), 2023

Analýza stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU. Sekce pro státní službu, Ministerstvo vnitra ČR, 2019. Dostupné z:
https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/aktivity-a-vystupy-analyza-stezejnich-institutu-statni-sluzby-ve-vybranych-zemich-eu.aspx

Analýza zákona o státní službě. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2022. Dostupné z:
https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/analyza-zakona-o-statni-sluzbe.aspx

Andrea Fáberová. Zákon o státní službě. Komentář. C. H. Beck, 2022, s. 894–900. Dostupné z:
beck-online.cz

Časové řady. Informační systém o průměrném výdělku, 2025. Dostupné z:
https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/casove-rady.aspx

Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - leden 2025. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z:
https://csu.gov.cz/produkty/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2025

Csilla Paksi-Petró (ed.). Generations in Public Administration 2024: Research Report. Ludovika University of Public Service, 2024. Dostupné z:
https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Generations-in-Public-Administration.pdf

Důvodová zpráva k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tisk je veden v systému VeKLEP pod č. j. 633/24

Důvodová zpráva k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Tisk je veden v systému VeKLEP pod č. j. 867/25

Evropská klasifikace dovedností/kompetencí, kvalifikací a povolání (ESCO). Dostupné z:
https://esco.ec.europa.eu/cs/classification

František Ochrana, Milan Jan Půček a David Špaček. Veřejná správa. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2015, s. 308–309. Dostupné z:
https://is.muni.cz/el/econ/jaro2017/MKV_VES2/um/68159517/VEREJNA.SPRAVA.OCHRANA.PUCEK.SPACEK.pdf

Government at a Glance. OECD, 2019. ISBN 978-92-64-60081-2

Government at a Glance 2023: Czech Republic. OECD, 2023. Dostupné z:
https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/czech-republic_e8b39a5d-en.html

Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Platová sféra. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025. Dostupné z:
https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2024.aspx

Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Mzdová sféra. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2024.aspx

IS o platech. Ministerstvo financí, 2004, aktualizováno 2025. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/informacni-systemy/is-o-platech

Jan Bittner, Michal Ondruška a Jiří Šatava. Analýza věkové struktury státních zaměstnanců vzhledem k demografickým změnám. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Anal%C3%BDza+st%C3%A1tn%C3%ADch+-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF.pdf/8cff91ed-8d22-cfd4-3d48-52958a6ba83d

Jan Hrdlička. Stát nasekal manko čtvrt bilionu a nabral desetitisíce lidí. Teď chystá další navyšování platů. Echo24.cz, 2024. Dostupné z: https://www.echo24.cz/a/HcyRy/zpravy-domov-stat-nasekal-manko-ctvrt-bilion-nabral-lidi-navysovani-platu?_gl=1*xaf3aa*_ga*MTA5NjcwNTAwNS4xNzIyNDIyMzI0*_ga_GNG447L-M08*MTcyNDgzNTA3OS4zLjEuMTcyNDgzNTE1MS40OC4wLjA

Jan Němec. Nesplněné sliby. Proč se Fialově vládě nedaří propouštět úředníky? Hrot24, 2023. Dostupné z: https://www.hrot24.cz/clanek/slibovane-propousteni-uredniku-se-nedari-statni-moloch-se--zmenam-umi-branit

Jiří Zatloukal. Babiš chtěl zatočit s byrokracií. Najal na to 30 tisíc nových úředníků. Seznam Zprávy, 2021. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/babis-chtel-zatocit-s-byrokracii-najal-na-to-30-tisic--novych-uredniku-143283

Karl-Peter Sommermann, Adam Krzywoń a Cristina Fraenkel-Haeberle (eds.). The Civil Service in Europe. Routledge, 2025. ISBN 9781003458333

Kolektivní dohoda vyššího stupně 2025, dostupná z: https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/kolektivni-dohoda-vyssiho-stupne-2025.aspx

Ľudmila Staňová Mikkelsen, Katarína Števove a Andrea Dlesková. Remuneration and Benefits in Central Government Civil Service in the EU Members States and European Commission. Úrad vlády Slovenskej republiky, 2017. Dostupné z: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Remuneration_and_Benefits_in_Central_Government_Civil_Service_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

Metodika zařazování zaměstnání do CZ-ISCO pro účely statistiky trhu práce. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/3435234/Metodika+za%C5%99azov%C3%A1n%C3%AD+zam%C4%9Bstn%C3%A1n%C3%AD+do+CZ-ISCO+pro+%C3%BA%C4%8Dely+statistiky+trhu+pr%C3%A1ce.pdf/ec5f1d77-e25c-4bb5-94e3-e87c7938d58e?t=1492761772323

Nařízení vlády č. 264/2022 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců

Nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností

Nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců

Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, a nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností. Tisk je veden v systému VeKLEP pod č. j. 439/24. Dostupné z: https://odok.cz/portal/veklep/material/KORND4KKKNHS/

Návrh nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců. Tisk je veden v systému VeKLEP pod č. j. 1154/23. Dostupné z: https://odok.cz/portal/veklep/material/KORNCXUC4P8O/

Návrhy státních závěrečných účtů za léta 2010-2024, dostupné na webových stránkách Ministerstva financí

OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market. OECD, 2024. ISBN 978-92-64-70409-1

OECD Public Governance Reviews: Czech Republic, Towards A More Modern and Effective Public Administration. OECD, 2023. ISSN 2219-0414

OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results. OECD, 2024. ISBN 978-92-64-33920-0

Pavla Bolková a kol. Srovnání platů a mezd v České republice: větší problém, než se zdá. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu, 2025. ISBN 978-80-7344-725-0. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_04_2025_Srovnani_platu_a_mezd_0506B.pdf

Petr Bouchal, Taras Hrendaš a Daniel Münich. Graf 5a. Reálné průměrné platy státních úředníků 2004-2024 (v cenách roku 2024). Graf 5b. Průměrné platy státních úředníků v poměru k průměrné mzdě v ekonomice. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu: IDEA - Cerge-Ei, 2025. Dostupné z: https://ideaapps.cerge-ei.cz/zamestnancistatu/#Hlavn%C3%ADgrafy

Petr Bouchal, Taras Hrendaš a Daniel Münich. Zaměstnanci státu a státní úředníci: kde pracují a za kolik?. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu, 2025. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/documents/Zamestnanci_statu-5.pdf

Petr Kašpar, Jiří Tichý a Vladimír Tetur. Analýza oborů státní služby a aplikace katalogu správních činností: datová analýza a infografika. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2022. Dostupné z: https://mv.gov.cz/sluzba/soubor/analyza-oboru-statni-sluzby-a-aplikace-katalogu-spravnich--cinnosti.aspx

Pietro Garibaldi a Pedro Gomes. The Economics of Public Employment: An Overview for Policy Makers. XXII European conference, Fondazione Rodolfo Debenedetti, 2020

Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa: Poznatky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci služebních úřadů. Sekce pro státní službu ministerstva vnitra, 2024. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/pruzkum-pohled-urednika-ce.aspx

Připomínka Ministerstva vnitra k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Tisk je veden v systému VeKLEP pod č. j. 867/2. Dostupné z: https://odok.gov.cz/portal/veklep/material/KORNDJPAX8QH/

Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/1-pmz_m

Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. OECD, 2021. ISBN 978-92-64-92370-6

Rozhovor s Matějem Chytilem: Český stát čelí krizi, protože byl designován pro jinou dobu, říká odborník na veřejnou správu. iRozhlas, 2024. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/urad-urednik-verejna-sprava-oecd-vlada-duvera-cesko-cesi-matej-chytil-cesko-stat_2407230620_ank

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 20. 12. 2007, sp. zn. 21 Cdo 3488/2006

Salary systems in public administration and their reforms. OECD, 2024. ISSN 20786581

Samuel Jezný. Komentář: Platy státních zaměstnanců. Špatná analýza, špatná řešení?. Seznam Zprávy, 2024. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-komentar-platy-statnich-zamestnancu-spatna-analyza-spatna-reseni-255982

Sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí č. 356/2025 Sb., o vyhlášení minimální mzdy, nejnižších úrovní zaručeného platu a rozpětí výše příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí pro rok 2026

Sněmovní tisk 673: Novela z. o státní službě - EU. Dostupné z: https://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=9&t=673

Souhrnné údaje o služebním hodnocení za rok 2023. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2025. Dostupné z: https://mv.gov.cz/sluzba/soubor/souhrnne-udaje-o-sluzebnim-hodnoceni-za-rok-2023.aspx

Srovnání platů a mezd v České republice: Shrnutí. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu, 2025. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/zpravy/srovnani-platu-a-mezd-v-ceske-republice

Statistická ročenka České republiky - 2024. 10A-3. Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství podle sektorů. ČSÚ, 2024. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2024

Systemizace služebních a pracovních míst v letech 2016-2025. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist.aspx

Šárka Homfray. Kvalita pracovního života pracujících ve státním sektoru. 2020. Dostupné z: https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-2-vsouhrn-kvalita-pracovniho-zivota-pracujicich-ve-statnim-sektoru.pdf

Teresa Ganhão (Coord.), Célia Fernandes, Tiago Santos. Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations An Exploratory Approach. Directorate General for Administration and Public Employment: Department for International Relations and Communication (ed.), 2021. Dostupné z: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation_study_2021.pdf

Valorizace platů ve státní službě: Nutný krok, ne luxus. Příspěvek Jindřicha Fryče na síti LinkedIn (2025). Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/jind%C5%99ich-fry%C4%8D-90638a21a_statnisluzba-valorizace-verejnasprava-activity-7360611303993843713-hxvP?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAADfNrAsBcbUK6eD1rpRsbhbFVuOKNLOvWww

Veronika Rodriguez. Pomalí úředníci. Jejich liknavost připraví o život tisíc pacientů ročně. deník.cz, 2019. Dostupné z: https://www.denik.cz/zdravi/pomali-urednici-jejich-liknavost-pripravi-o-zivot-tisic-pacientu-rocne-20191106.html

Veřejná správa v České republice 2024: Výroční zpráva o stavu veřejné správy. Ministerstvo vnitra, 2025. Dostupné z: https://mv.gov.cz/clanek/vyrocni-zpravy-o-stavu-verejne-spravy.aspx

Vítek Svoboda. Studio N: Odkaz Jakuba Šepse. Úředníka, který ukončil svůj život. Deník N, 2023. Dostupné z: https://denikn.cz/1210041/studio-n-odkaz-jakuba-sepse-urednika-ktery-ukoncil-svuj-zivot/

Vláda rozhodla o rekordním snížení počtu státních úředníků, zabývala se také zajištěním důstojných penzí pro účastníky protikomunistického odboje. Vláda České republiky, 2023. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-rekordnim-snizeni-poctu-statnich-uredniku--zabyvala-se-take-zajistenim-dustojnych-penzi-pro-ucastniky-protikomunistickeho-odboje-210457/

Vnímání státní správy: Závěrečná zpráva. NMS Market Research, 2021. Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/2022/01/nms_zaverecna-zprava_CZ21203-Vnimani-statni-spravy_upravy-J-Drb_2021-06-18-1-2.pdf

Výroční zprávy o státní službě v letech 2016-2024. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2017-2025. Dostupné z: https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/vyrocni-zprava-vyrocni-zprava-o-statni-sluzbe.aspx

Výsledky šetření ISPV v roce 2024. Informační systém o průměrném výdělku, 2025. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2024.aspx

Vývoj počtu zaměstnanců v sektoru vládních institucí. Úřad národní rozpočtové rady, 2022. Dostupné z: https://www.rozpoctovarada.cz/ke-stazeni/informacni-studie-vyvoj-poctu-zamestnancu-v-sektoru-vladnich-instituci/

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zaměstnanci a mzdy. Český statistický úřad, 2024. Dostupné z: https://csu.gov.cz/zamestnanci-a-mzdy?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&skupiny=11&vlastnostiVystupu=15&pouzeVydane=true&razeni=-datumVydani&1_skupiny=11&1_vlastnostiVystupu=12&1_razeni=-datumVydani#katalog-produktu-publikace

Zveřejněny výsledky ISPV za 1. pololetí 2025. Informační systém o průměrném výdělku, 2025. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Aktuality/Zverejneny-vysledky-ISPV-za-1-pololeti-2025.aspx

Ženy a muži v datech 2023. Úřad vlády ČR, 2024. ISBN 978-80-7440-327-9

Obrázky a zdrojová data ke grafům

Obr. č. 1: Vnímání státní správy: Závěrečná zpráva. NMS Market Research, 2021, s. 6. Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/2022/01/nms_zaverecna-zprava_CZ21203-Vnimani-statni-spravy_upravy-JDrb_2021-06-18-1-2.pdf

Obr. č. 2: Pohled úředníka/ce 2024 aneb jak se vidí státní správa: Poznatky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci služebních úřadů (zpráva z průzkumu). Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2024, s. 9. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/pruzkum-pohled-urednika-ce.aspx

Obr. č. 3: OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results. OECD, 2024, s. 29. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html

Obr. č. 4: Government at a Glance 2023: Czech Republic. OECD, 2023, s. 5. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/czech-republic_e8b39a5d-en.html

Obr. č. 5: Csilla Paksi-Petró (eds.). Generations in Public Administration 2024: Research Report. Ludovika University of Public Service, 2024, s. 10. Dostupné z: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Generations-in-Public-Administration.pdf

Obr. č. 6: Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. OECD, 2021, s. 15. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html

Obr. č. 7-14: Vlastní grafická tvorba, data čerpána z nařízení vlády č. 304/2014 Sb. a ze služebního předpisu nejvyššího státního tajemníka ze dne 30. prosince 2024, kariérní řád státní služby

Obr. č. 15-16: Důvodová zpráva k návrhu nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců. Tisk je veden v systému VeKLEP pod č. j. 633/24., č. j. 633/24

Obr. č. 17: Valorizace platů ve státní službě: Nutný krok, ne luxus. Příspěvek Jindřicha Fryče na síti LinkedIn (2025). Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/jind%C5%99ich-fry%C4%8D-90638a21a_statnisluzba-valorizace-verejnasprava-activity-7360611303993843713-hxvP?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAADfNrAsBcbUK6eD1rpRsbhbFVuOKNLOvWww

Obr. č. 18: Petr Bouchal a Daniel Münich. Graf 5a. Reálné průměrné platy státních úředníků 2004-2024 (v cenách roku 2024). Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu: IDEA - Cerge-Ei, 2025. Dostupné z: https://ideaapps.cerge-ei.cz/zamestnancistatu/#Hlavn%C3%ADgrafy

Obr. č. 19: Petr Bouchal a Daniel Münich. Graf 5c. Změna reálných výdajů na platy státních úředníků. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu: IDEA - Cerge-Ei, 2025. Dostupné z: https://ideaapps.cerge-ei.cz/zamestnancistatu/#Hlavn%C3%ADgrafy

Obr. č. 20: Pavla Bolková a kol. Srovnání platů a mezd v České republice: větší problém, než se zdá. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu, 2025. ISBN 978-80-7344-725-0. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_04_2025_Srovnani_platu_a_mezd_0506B.pdf

Obr. č. 21: T. Ganhão (Coord.), C. Fernandes, T. Santos. Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations An Exploratory Approach (2021), s. 20

Graf č. 1: Státní rozpočet 2025 v kostce: kapesní příručka Ministerstva financí ČR. Ministerstvo financí, 2025, s. 35. ISBN 978-80-7586-084-2

Graf č. 2: Systemizace služebních a pracovních míst s účinností od 1. ledna 2025. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist.aspx

Graf č. 3: Návrhy státních závěrečných účtů za léta 2010-2024, dostupné na webových stránkách Ministerstva financí

Graf č. 4: Systemizace služebních a pracovních míst v letech 2016-2025. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist.aspx

Graf č. 5: Výroční zprávy o státní službě v letech 2016-2024. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2017-2025. Dostupné z: https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/vyrocni-zprava-vyrocni-zprava-o-statni-sluzbe.aspx

Graf č. 6: Výroční zpráva: Státní služba 2024. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2025, s. 63

Graf č. 7: Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Platová sféra. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025, s. 16. Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Mzdová sféra. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025, s. 16. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2024.aspx

Graf č. 8: Výroční zprávy o státní službě v letech 2017-2024. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2018-2025. Dostupné z: https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/vyrocni-zprava-vyrocni-zprava-o-statni-sluzbe.aspx

Graf č. 9–10: Výroční zpráva: Státní služba 2024. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2025, s. 64

Graf č. 11–12: Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Platová sféra. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025, s. 18. Informace a statistiky o průměrném výdělku, rok 2024, Mzdová sféra. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025, s. 18. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2024.aspx

Graf č. 13: Výroční zpráva: Státní služba 2024. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2025, s. 58

Graf č. 14: Souhrnné údaje o služebním hodnocení za rok 2023. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, 2025, s. 5 a 14. Dostupné z: https://mv.gov.cz/sluzba/soubor/souhrnne-udaje-o-sluzebnim-hodnoceni-za-rok-2023.aspx

Graf č. 15–16: Časové řady. Informační systém o průměrném výdělku, 2025. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/casove-rady.aspx

Tato analýza vznikla díky financování Aliance pro moderní stát a Pale Fire Capital.

Vydal: Lobbio, z.s.
Hellichova 458/1, Malá Strana 1, 118 00 Praha 1
jako svou 1. publikaci
© Lobbio, z.s.
Vytiskl: MiniMaxStudio
První vydání
Praha, únor 2026
ISBN 978-80-11-08200-0 (brožováno)
ISBN 978-80-11-08188-1 (pdf)

Stát ve formě