

Kritický nedostatek ICT pracovníků ve veřejné správě



Návrhy řešení



Úvodní slovo

Stát se potýká s problémy, které jsou komplexnější a složitější než kdykoli v minulosti. Problémy, jejichž řešení si žádá vysokou odbornost a klade mimořádné nároky na zaměstnance státu a samospráv. Složení pracovní síly tomu však neodpovídá.

Problém se týká většiny oborů, nejmarkantnější je však v oboru ICT. V době rostoucího tlaku na rozvoj digitálních služeb státu pro občany je získání kvalifikovaných odborníků naprosto zásadní. Průměrné platy pracovníků ICT ve státní správě jsou ale zhruba **o 40 % nižší** než u pracovníků na stejné pozici v soukromém sektoru (údaje za r. 2021, zdroj ČSÚ).

Pouhých 3 % státních zaměstnanců se věnují tomuto oboru činnosti, zatímco v soukromém sektoru je to kolem 7 % a v sektoru bankovníctví a pojišťovnictví, který je stylem práce státu podobný, **je to dokonce 18 %**.

Problém zmiňuje i programové prohlášení vlády v části Veřejná správa, kde se uvádí:

„Uděláme revizi platových tabulek. Provedeme takové změny v platových tabulkách, aby mohla veřejná správa zaměstnávat špičkové odborníky dle situace na trhu práce (právníky, informatiky, urbanisty apod)“.

Přesto problém stále trvá. Stát není schopen tyto pracovníky najímat a je nucen potřebné služby nakupovat. V konečném důsledku tak za tyto služby zaplatí mnohonásobně více.

Politická reprezentace se nachází v paradoxní situaci - na jedné straně je zde tlak na úspory a snižování výdajů státu, na druhé straně je třeba stát modernizovat a řešit stále složitější výzvy dnešní doby.

Dle stávajících zákonných podmínek a platných rozpočtových pravidel není reálná možnost upravit platy klíčových státních zaměstnanců tak, aby bylo možné přilákat vysoce odborně kvalifikované pracovníky, být konkurenceschopným zaměstnavatelem a být rovnocenným partnerem dodavatelům.

Stát v tomto úsilí dlouhodobě zaostává za vývojem trhu a aktuálními potřebami. Musíme najít rovnováhu mezi nutností efektivně hospodařit s veřejnými financemi a potřebou investovat do klíčových oblastí, které posílí naši společnost jako celek. Tento dokument popisuje stav věcí a nabízí řešení.

Analytická část dokumentu se zaměřuje především na státní správu, závěry jsou však přenositelné i na samosprávy, a většina navržených řešení je aplikovatelná na celý veřejný sektor.



Situace na trhu práce

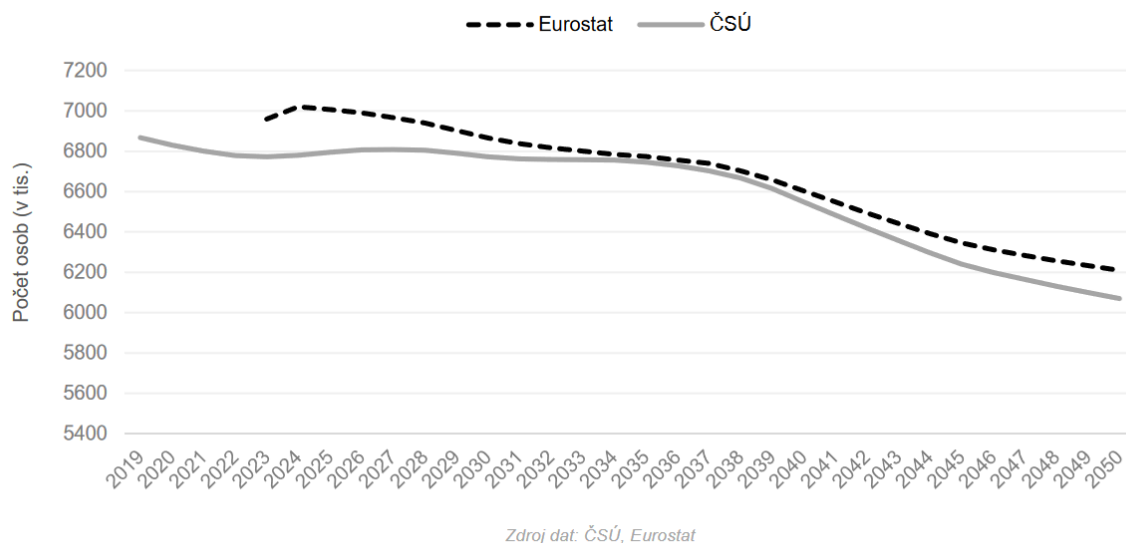
Trh práce prochází strukturální, obsahovou i generační změnou. Zvyšuje se tlak na digitalizaci, využití AI a automatizaci. V důsledku rychle postupujícího technologického vývoje (digitalizace, robotizace a automatizace práce) a zásadních společenských změn (pandemie, environmentální trendy, válka, migrace) se očekávají v blízkých letech další výrazné proměny, co do počtu a obsahu nabízených pracovních pozic i způsobu výkonu práce.

Nedostatek pracovníků a demografický vývoj

V Česku je ICT specialistů nadále nedostatek. Počet nabízených pracovních míst v IT výrazně převyšuje počet uchazečů o práci. Firmy se musí hodně snažit, aby přilákaly nejlepší zaměstnance. Podle statistik MPSV z června 2023 na trhu **chybí 23,6 tisíce** analytiků a vývojářů softwaru a počítačových aplikací.

Demografický vývoj přitom ukazuje, že nedostatek pracovníků se bude dále prohlubovat. Počet obyvatel v ekonomicky aktivním věku (15-64 let) klesá, a nadále klesat bude.

Vyplývá to z predikcí ČSÚ a Eurostatu:



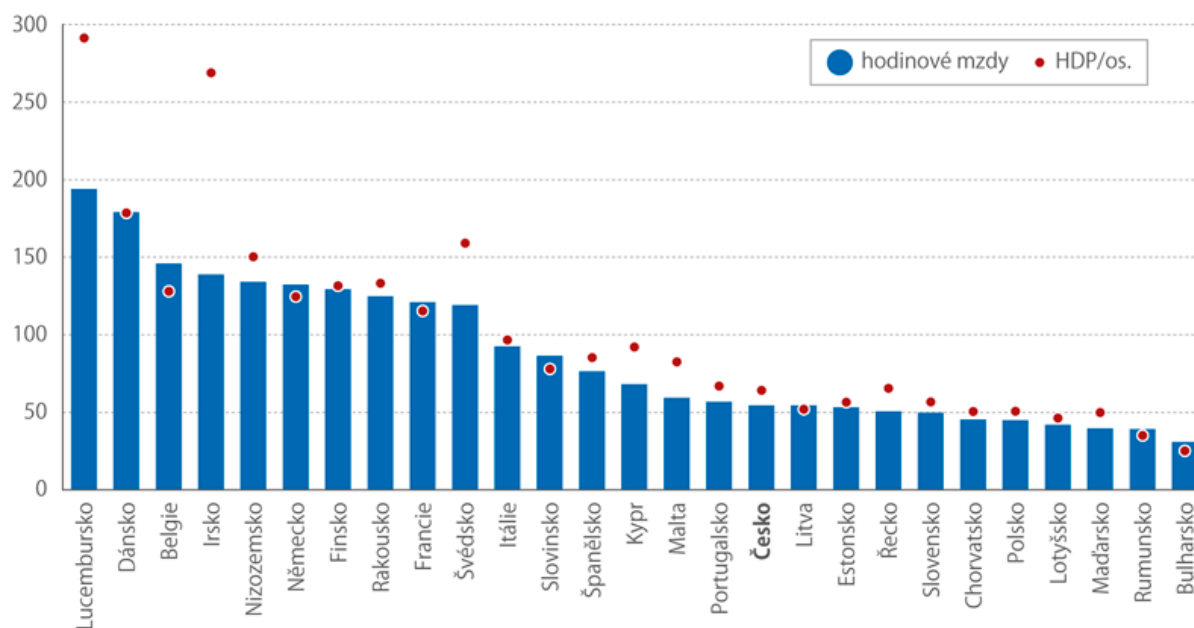
Graf převzatý ze studie MPSV „Změny nabídky a poptávky po práci v České republice do roku 2031 v kontextu demografického vývoje“, červen 2023.



Trh práce pro ICT profese nerespektuje hranice.

Možnosti práce na dálku jsou v ICT širší než v ostatních profesích, konkurence na trhu práce je tedy mezinárodní. Talentovaní pracovníci velice často odcházejí do zahraničí.

V Německu a Rakousku jsou platy vyšší než u nás:



Hodinové mzdy a HDP na obyvatele v tržních cenách (v % vůči průměru EU, Eurostat, 2022)



Mzdy a platy ICT specialistů - srovnání soukromé a veřejné sféry

I pro začátek roku 2024 jsou ICT specialisté na trhu práce dlouhodobě cenným zbožím. Naprostá většina ICT specialistů si v poslední době finančně polepšila, a to bez ohledu na zkušenosti. **V roce 2023 si polepšili vývojáři i další profese potřebné v IT sektoru.**

Společnost StartupJobs výsledky svého průzkumu zveřejnila na závěr roku 2023, takže je lze brát jako relevantní i pro úvod roku 2024:

Oproti předešlému roku brali více peněz junioři, medioři i senioři. Zatímco začínající developer si vydělal průměrně 45 345 Kč, medior si přišel na 72 390 Kč a senior na 128 840 Kč.

Rostly také příjmy nevývojářů, a to konkrétně u juniorů (49 150 Kč) a mediorů (63 593 Kč). **ICT specialisté jsou stále na špici trhu práce.**

Např. výplata juniora v administrativě činila průměrně 35 628 Kč, což je o 10 tisíc méně, než kolik měl juniorní developer, a dokonce o 14 tisíc méně než v případě juniorního nevývojáře.

Poptávka převyšuje nabídku

Počet nabízených pracovních míst v IT výrazně převyšuje počet uchazečů o práci. Firmy se zkrátka musí stále hodně snažit, aby přilákaly kvalitní zaměstnance.

Průměrná mzda ve 3. čtvrtletí 2023 je v informačních a komunikačních činnostech 77 275 Kč (Zdroj: ČSÚ - Odbor statistiky trhu práce a rovných příležitostí).

Průměrné platy pracovníků ICT ve státní správě jsou zhruba o 40 % nižší, než u pracovníků na stejné pozici v soukromém sektoru (údaje za rok 2021, zdroj ČSÚ).



Několik příkladů

Systémový analytik:

Mediánová mzda (=soukromý sektor): 65 464 Kč

Mediánový plat (=státní sektor): 48 460 Kč

V důsledku tohoto rozdílu není stát schopný najmout systémového analytika a musí jeho služby nakoupit za mediánovou cenu **12 584 Kč za den**.

Programátor:

Mediánová mzda: 61 216 Kč

Mediánový plat: 44 247 Kč

V důsledku tohoto rozdílu není stát schopný najmout programátora a musí jeho služby nakoupit za mediánovou cenu **10 164 Kč za den**.

IT technik:

Mediánová mzda: 43 143 Kč

Mediánový plat: 37 943 Kč

V důsledku tohoto rozdílu není stát schopný najmout IT technika a musí jeho služby nakoupit za mediánovou cenu **8 712 Kč za den**.

Návrhář a správce databází:

Mediánová mzda: 62 102 Kč

Mediánový plat: 46 071 Kč

V důsledku tohoto rozdílu není stát schopný najmout návrháře a správce databází a musí jeho služby nakoupit za mediánovou cenu **17 376 Kč za den**.



Uvedené hodnoty jsou převzaty jednak z dat MPSV (Národní soustava povolání), jednak z analýzy smluv na tyto služby zveřejněných v Registru smluv. Jedná se o čísla z let 2020 - 2022, v roce 2024 bude rozdíl patrně ještě vyšší. Navíc se jedná o mediánové mzdy, stát by však měl mít ambice najímat pracovníky v oboru spíše nadprůměrné.

Z uvedeného je tedy zřejmé, že příliš nízké platy u těchto profesí vyvolávají na straně státu zcela mimořádné náklady na nákup služeb nebo tzv. body shopping.

Čísla v tomto případě hovoří jasně: nízké platy jsou pro stát drahé.

Dalším důsledkem je ztráta klíčového know-how. Najmutí externího kontraktora je ze své povahy dočasné. Po skončení smluvního vztahu si dodavatel odnáší často klíčové znalosti a dovednosti.

Podíl a struktura ICT pracovníků ve státní správě

V organizačních složkách státu bylo k 1. 1. 2022 systemizováno 76 410 služebních a pracovních míst. Stát nesleduje počet pracovníků podle profesí, odhadovat však lze podle oboru služby. Obor „Informační a telekomunikační technologie“ mělo 1 926 pracovníků (2,81 %). Jejich **počet navíc vytrvale klesá** - oproti roku 2018 o 344 míst.

- **Podíl pracovníků s oborem služby „Informační a telekomunikační technologie“ na celkovém počtu míst je u organizačních složek státu přibližně 2,81 %.**
- **V soukromé sféře je podíl takových zaměstnanců kolem 7 %.**
- **V sektoru bankovníctví a pojišťovnictví (které je charakterem práce státu blíže) je to 18 %.** (Zdroje dat: NKÚ, ČSÚ.)

Tím, že stát nemůže nabírat kvalifikované pracovníky, není schopen inovovat, a místo toho musí posilovat administrativní sílu, jelikož ji nemá jak nahradit. Tomu odpovídá skladba zaměstnanců podle platových tříd. Nejpočetnější skupinou (cca ¼ všech státních zaměstnanců) jsou zaměstnanci v 9. platové třídě, tedy odborní referenti vykonávající administrativní činnosti.

Případné expertní ICT služby musí stát outsourcovat, což je drahé a vede ke ztrátě know-how a závislosti na externích dodavatelích. Těmto dodavatelům nemůže být stát rovnocenným partnerem, protože jim není schopen kvalifikovaně oponovat. Často je nucen nekriticky přijmout nabízené řešení, protože na straně státu není odborně zdatný partner. V praxi se děje i to, že si stát najímá externího oponenta - expertní náklady tak platí dvakrát, přitom když není schopen posoudit samotný projekt, těžko posoudí práci oponenta.

Alarmující jsou však i trendy ve věkové skladbě státní správy. Zatímco počet zaměstnanců ve věkové kategorii 45+ roste, v mladších věkových kategoriích naopak klesá. Tento vývoj je natolik výrazný, že jej nelze připsat pouze přirozenému stárnutí.

Mladí lidé ze státní správy odcházejí a státní správa stárne.



Legislativní omezení

Lepšímu a flexibilnějšímu odměňování brání nejen nedostatek finančních prostředků, ale především pravidla stanovená jak zákonem, tak podzákonnými předpisy.

Příklady největších omezení, které nenajdeme v soukromém sektoru a které brání rozvoji, větší efektivitě a zlepšení státní správy:

- **Kvalifikační předpoklady:**

V kvalifikačních předpokladech, jsou požadavky, které nekorespondují s platovým ohodnocením a jsou výrazně pod částkami, které dostávají lidé se srovnatelným vzděláním.

V 10. platové třídě požaduje vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání, platový tarif je v intervalu podle délky praxe od **23 390 do 34 370 Kč**.

V 11. a vyšší platové třídě je požadované vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, platový tarif v 11 PT je v intervalu dle délky praxe od **25 280 do 37 170 Kč**.

- **Délka praxe a růst platu v závislosti na délce praxe:**

(uvedeno na dvou platových třídách, platí ale obdobně pro všechny platové třídy)

Státní správa předpokládá automatický růst platů v závislosti na dosažené praxi, prostřednictvím platových stupňů.

V 10. platové třídě je platový tarif v intervalu od 23 390 do 34 370 Kč, kdy nejvyšší **stupeň lze dosáhnout u praxe delší než 32 let**. To znamená, že za 32 let praxe lze ve státní správě dosáhnout zvýšení platu o necelých 11 000 Kč. Jinými slovy lze říci, že zkušenosti a praxe vzdělaného pracovníka mají hodnotu 11 000 Kč.

V 11. platové třídě je platový tarif je v intervalu podle délky praxe od 25 280 do 37 170 Kč, kdy opět, **nejvyšší stupeň lze dosáhnout u praxe delší než 32 let**. To znamená, že **za 32 let praxe lze dosáhnout zvýšení platu o necelých 12 000 Kč**.

Státní správa tedy oceňuje 32 let praxe na částku pouze 11 - 12 000 Kč měsíčně.



- **Osobní příplatek**

V platové třídě lze udělit maximální osobní příplatek ve výši 50 % nejvyššího stupně, tj. např. pro 10. platovou třídu 17 185 Kč. V 11. platové třídě se jedná o 18 585 Kč. Výjimky jsou možné (vynikající, všeobecně uznávaný odborník - VVUO), ale administrativně mimořádně náročné. (Nutno ovšem dodat, že konkrétní podmínky uznání osoby jako vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka si stanovuje státní správa sama, nejde o požadavek zákona.)

Data přitom ukazují, že tuto možnost úřady využívají zejména u vedoucích zaměstnanců - zatímco 13,6 % představených je VVUO, u referentů je to méně než 1 %. Dále data ukazují nevyrovnané využívání této možnosti mezi úřady (např. v celé soustavě Úřadů práce je takto designován pouze jeden jediný zaměstnanec, zatímco v některých jiných úřadech - SÚKL, ERÚ, Úřad RRTV - téměř čtvrtina, řada úřadů ji nevyužívají vůbec). Průměrný osobní příplatek VVUO je přitom v ministerstvech a Úřadu vlády kolem 49 %, tedy u většiny z nich není možnost mimořádného zvýšení vůbec využita. (Veškerá data z let 2020-21)

Osobní příplatek by mohl být částečnou cestou k řešení, pokud by byly naplno využity všechny dostupné výjimky. Avšak to se neděje - u referentů, tedy pracovníků nemanagerských pozicích, není mimořádné zvýšení pro VVUO prakticky využíváno - důvodem mohou být příliš přísně nastavená kritéria (která si však částečně určují úřady samy) a související administrativa.

- **Kariérní růst pouze po manažerské linii nebo věkem**

Ve státní správě existují pouze dvě cesty, jak kariérně a platově růst. první spočívá ve zvyšování platového stupně, které se ovšem děje automaticky s roky praxe (nezohledňuje individuální růst a práci jednotlivce, všichni rostou stejně). Navíc, jak už bylo řečeno, tento růst je velmi nízký, rozdíl mezi nejnižším a nejvyšším stupněm je i u vyšších platových tříd malý - 32 let praxe je oceněno na něco přes 10 000 Kč měsíčně.

Druhá spočívá v růstu po manažerské linii. Referent se může stát vedoucím oddělení, ředitelem odboru, vrchním ředitelem. To je však růst manažerský, nikoliv profesně odborný. Ačkoliv představení/vedoucí ve státní správě mohou být, a často bývají, prvotřídními odborníky ve své oblasti, měli by být především dobrými manažery (a čím vyšší úroveň řízení, tím spíše toto platí).

Věcný odborník, o které v tomto materiálu jde především, by měl především ovládat svou oblast odbornosti, neměl by být zatěžován vedením lidí a agendou spojenou s řízením útvaru. Špičkoví věcní odborníci často ani do vedoucích funkcí postupovat nechtějí.



Návrhy řešení

Vymezení cílové skupiny

Máme 70 000 zaměstnanců pod státní službou, a není zde jasný mechanismus, jak určit jejich odbornou senioritu (ani jak k ní kariérně postupovat). **Státní správa se musí naučit rozčleňovat zaměstnance podle odborné seniority**, což je základem personální práce. Očekáváme, že těchto špičkových odborníků, na kterých státní správa v podstatě stojí, jsou nižší stovky.

Řešení existují dvě, rychlé úzké a dlouhodobé obecné.

- **Rychlé úzké řešení** spočívá v tom, že jsme schopní poměrně rychle vytipovat cca 350 pozic které jsou zásadní pro státní IT, kyberobranu a bezpečnost ČR. Náklady na jejich adekvátní zaplacení odhadujeme na 160-200 mil. korun ročně. Výhoda je, že toto opatření lze realizovat téměř okamžitě, nevýhoda je, že řeší jen úzkou oblast a neřeší právníky, auditory, zakázkáře, ani všechny ostatní obory, ve kterých je platová situace podobná. přitom klíčových zaměstnanců zde nebude o mnoho více.
- **Obecné řešení** je nový kariérní řád, který zavede novela služebního zákona. Ten rozčlení státní zaměstnance podle odborné seniority. Tím nejen přehledně určí, kteří zaměstnanci jsou ti „špičkoví odborníci,“ ale současně dá zaměstnancům i perspektivu kariérního růstu.

Stav:

- Klíčové pozice v IT mají příslušné organizace vytipované.
- Uzákonění kariérního řádu bude předloženo vládě.
- Praktické provedení kariérního řádu je v jednání.



Úprava katalogu prací

Katalog prací je více jak 10 let starý (reálně však až 30 let, protože byl z velké části převzatý ze staré úpravy). **Nezná některé profese, které tehdy ve veřejném sektoru ani neexistovaly** (product owner, enterprise architekt, UX designer - odborník na uživatelskou přívětivost aplikací...), obsahuje překonané profese (vývojář operačních systémů - to dnes již ve veřejné správě nikdo nedělá) nebo nerealistické platové zařazení (programátor v 8. platové třídě).

Jiné profese sice formálně existují, ale mají zcela jiný obsah než při vzniku katalogu. To je v podstatě případ celého IT, protože **v době vzniku katalogu například neexistovaly základní registry ani většina sdílených služeb, enterprise architektura státu byla mnohem jednodušší než dnes, zákon o kybernetické bezpečnosti vůbec neexistoval...**

Stav: Věcné řešení dojednáno, účinnost očekáváme 1. 7. 2024.

Úprava obecných požadavků

Jde zejména o odstranění požadavku vysokoškolského vzdělání pro některé pozice. Vycházíme z toho, že některé odbory se před 20 lety na VŠ vůbec neučily (např. designér uživatelského rozhraní) **a zkušený odborník ani nemůže mít VŠ.** Navíc, zákon sice požaduje vysokoškolské vzdělání, ale nikoliv v oboru. **Požadavek VŠ je tak zcela formální** a nemusí mít nic společného s nabízenou pozicí. Konečně, současná úprava je komplikovaná pro absolventy zahraničních škol, kteří musejí žádat o nostrifikaci (což je technikálie, ale často naráží na krátké termíny výběrových řízení). **Zrušení požadavku VŠ neznamena pokles odbornosti ve veřejné správě, volba nejvhodnějšího uchazeče je vždy na zaměstnavateli.**

Další příklad je zákaz práce pro stát, pokud člověk podniká (zde je možná výjimka) nebo je členem orgánu společnosti, např. jednatelem nebo členem dozorčí rady (zde není výjimka možná). To neodráží současnou realitu, kdy člověk chce mít kromě práce i další aktivity, např. vede charitu, sedí ve správní radě ústavu nebo spoluspravuje rodinný podnik. Zejména se to týká zaměstnanců na zkrácený úvazek a „dohodářů“. Opatření je odůvodňováno střetem zájmů, to je ale lichý argument - jednak platí vždy a bezvýhradně (zaměstnanec bez rozhodovací funkce, společnost ve zcela nesouvisejícím oboru...), jednak pokrývá méně významné situace a ty problematické pomíjí (sice nesmím být členem dozorčí rady společnosti, ale být u ní zaměstnaný jako manažer, či ji dokonce vlastnit, zakázáno není).

Stav:

- zrušení požadavku VŠ vzdělání v minimalistické variantě je před předložením vládě.
- zrušení zákazu členství v orgánech přislíbeno MPSV, prozatím nepředloženo.



Osobní ohodnocení a cílové odměny

Navrhuje se zvýšení limitu pro osobní příplatky a zavedení cílových odměn za významný dopad na úspory nebo bezpečnost.

Stav: Dosud neřešeno.

Klíčová místa

Podařilo se zvýšit počet tzv. klíčových míst (míst, kterým lze přiznat až dvojnásobný platový základ) na 5 % + 5 % v jednom úřadu a zrušit omezení oborů. Je ale potřeba rozšíření klíčových míst i pro pracovníky dle zákoníku práce, aby je mohly využít obce a kraje, a dále snížení administrativní zátěže - zejména zrušit povinnost každý rok znovu žádat o určení místa za klíčové. **Nicméně, při zachování stávajících rozpočtových pravidel a zachování stejného objemu finančních zdrojů na systemizovaná místa je toto řešení zcela neúčinné, zejména pro menší úřady.**

Stav: Podařilo se zvýšit počet klíčových míst na 5 % + 5 % a zrušit omezení oborů. Ostatní dosud neřešeno.

Větší odpovědnost a pravomoci vedení úřadu v oblasti personální politiky a odměňování

V současné době vedení úřadu plně odpovídá za výsledky. Nerozhoduje však, s kým a za jakých podmínek realizuje jejich plnění. Nerozhoduje o pracovnících a zejména využití zdrojů na personální náklady. V této oblasti pouze navrhuje počet míst, třídy i objemy personálních nákladů, které mu schvaluje MV a MF, a to bez věcné znalosti „místních podmínek“.

Setkali jsme se s námitkou, že rozvolnění pravidel není možné, neboť úřad není a nemůže být v plné dispozici osoby, která je pověřena jeho řízením, neboť hospodaří s veřejnými prostředky, svěřit rozhodování plně do rukou toho, kdo stojí v čele úřadu, vytváří riziko feudalizace státní správy a toho, že svěřený úřad nebude spravovat s dostatečnou fiskální zdrženlivostí.

Tento argument však zcela ignoruje fakt, že **osoba stojící v čele úřadu nese za jeho fungování plnou odpovědnost, a musí mít tedy nástroje k manažerskému řízení.** Dále zcela ignoruje roli státních tajemníků. Naopak, přenáší některou manažerskou působnost a oprávnění do rukou třetích osob - ministrů vnitra a financí.

Stav: Dosud neřešeno.



Zrušení tzv. vázání prostředků

Výše uvedené změny uvolňují ruce a umožňují lépe zacílit přidělené prostředky. Je však také nutné provést úpravu, která umožní prostředky získat. **Za tímto účelem navrhujeme zrušení § 25a zákona o rozpočtových pravidlech, tzv. vázání. Vázání bylo zavedeno jako prostředek k „optickému“ zlepšení bilance rozpočtu.** Reálně však k reálným úsporám nevede, jen převádí možnost rozhodovat o penězích za neobsazené pozice do rukou ministra financí. Naopak nutí vedení úřadů místa co nejrychleji obsazovat jen proto, aby byla obsazená. **Zrušení umožní lépe rozdělovat prostředky.** Na rozdíl od dřívějších dob, kdy bylo nakládání s penězi na volné úvaze nadřízených, zde bude kariérní řád, který objektivněji určí, kam by měly peníze jít. **Zákon zakazuje použít vázané prostředky na původní účel, takže paradoxně, ministr financí může tyto peníze použít na cokoliv jiného, kromě právě placení zaměstnanců.**

Ať jsou místa obsazená nebo ne, práce musí být udělána a často chybějící pracovníky supluje stávající, kteří musí nad rámec své činnosti agendu zabezpečit. Pro tyto pracovníky neexistuje žádná pobídka, která by toto zvýšené úsilí ocenila. V komerčním sektoru platí, že pokud pracovník vykonává ke své činnosti agendu za neobsazené místo, nebo někoho zastupuje delší dobu, je mu přiznána odměna nebo příplatek ve % výši z neobsazeného místa nebo zástupu.

Stav: Dosud neřešeno.

Snadnější převody mezi položkou služeb a platů

Dnes je přesun prostředků mezi položkami rozpočtu zbytečně složitý. (Nutnost žádat MF či vládu.) To vede k paradoxní situaci, kdy např. právní oddělení vypoví smlouvu advokátní kanceláři, ušetří několik milionů Kč, ale nemůže část z nich vyplatit na odměny lidem, kteří práci převezmou. To demotivuje při hledání úspor - snížení výdajů znamená práci navíc, nikoliv peníze navíc.

Toto lze řešit buď úpravou zákona o rozpočtových pravidlech, nebo exekutivně - usnesením vlády, které stanoví pravidla a podmínky pro rozhodování o rozpočtových opatřeních.

Stav: Dosud neřešeno.

Jasná pravidla pro rozpočtování personálních nákladů

V současné době Ministerstvo financí při tvorbě státního rozpočtu vychází z průměrů pro jednotlivé platové třídy, ale nejsou daná jasná pravidla jejich výpočtu. Tyto průměry spolu s počtem systemizovaných míst přitom představují limity pro rozpočet personálních nákladů. **Mnohdy se jeden průměr uplatňuje pro celý úřad bez zohlednění skladby pracovníků, jejich tříd i požadavků na odbornost.**

Stav: Dosud neřešeno.



Nepeněžní benefity

Kromě změn v odměňování a přizpůsobení platových tříd je důležité také zavést nebo rozšířit nabídku nefinančních benefitů, které mohou zvýšit atraktivitu státní správy jako zaměstnavatele.

Četné výzkumy potvrzují, že od určité úrovně platů již zaměstnanci (zejména mladší a v kvalifikovaných profesích) preferují spíše jiné benefity před zvýšením platu.

Nejžádanější je flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova (neomezená složitou administrativou a žádankami na každý jeden den), volno navíc, vzdělávací a rozvojové programy, zdravotní péče a další.

Tato opatření mohou přilákat a udržet lidi, kteří hledají nejen konkurenceschopné finanční ohodnocení, ale také pracovní prostředí, které podporuje jejich profesní růst a osobní pohodu. Některé benefity lze poskytovat již nyní, ale jejich poskytnutí je pro zaměstnance administrativně náročné (obsáhlé žádanky, víceúrovňové schvalování...). Koncem roku 2023 došlo k výraznému omezení benefitů v souvislosti s tzv. konsolidačním balíčkem a omezeny byly i "benefity," které se v soukromém sektoru za benefity ani nepovažují, jelikož jsou vnímány jako standard.

Přitom právě **toto je oblast, kde může státní správa konkurovat** - podle průzkumů (např. průzkum pro společnost Sodexo Benefits, který v roce 2023 zpracovala agentura Ipsos) zaměstnanci často poptávají jiné benefity, než firmy nabízejí. Veřejná správa má naopak možnosti, které soukromý sektor nemá.

Stav: V procesu schválení jsou dílčí drobnosti (sabbatical...) a izolované iniciativy, problematika si však žádá systematické a mnohem ambicióznější řešení.