

# Generační obměna ve vodárenství: výsledky dotazníkového šetření u členů SOVAK ČR

Michaela Vojtěchovská Šrámková



**Personální zajištění oboru vodovodů a kanalizací (obor VaK) se v posledních letech stává velmi problematickým. Mezi hlavní důvody, které k tomu vedou, lze uvést stárnutí zaměstnanců, nízký počet absolventů a zároveň ještě nižší zájem po studiu v oboru zůstat. To bohužel vede k tomu, že starší zaměstnanci nemají komu předat své znalosti, a posunout tak obor dál. SOVAK ČR proto oslovil své členy a pokusil se získat nejen data o počtu a věku zaměstnanců v jejich společnostech, ale zároveň najít a pojmenovat problémy, které k tomu vedou.**

Startovním bodem bylo určit potenciál oboru. Hlavní roli hraje stabilita a permanentní potřeba funkčnosti – 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce, kdy obyvatelům České republiky poteče z kohoutku pitná voda a odpadní voda bude řádně čišťena. S ohledem na budoucnost oboru zde neustále dochází k inovacím v technologických postupech, řízení provozů i celých společností. Vodárenství přitom nabízí širokou škálu pracovních pozic, a to jak z pohledu pracovní náplně, tak možností kariérního vývoje.

Personální otázka však nesouvisí jen se samotným oborem, ale spíše s celkovým fungováním společnosti, které se v čase mění. Dnešní mladou generaci táhnou jiné činnosti než generaci

před dvaceti až čtyřiceti lety. Změnil se nejen způsob výchovy, ale i studia a získávání dovedností. Dnešní doba je mnohem rychlejší a otevřenější než dříve.

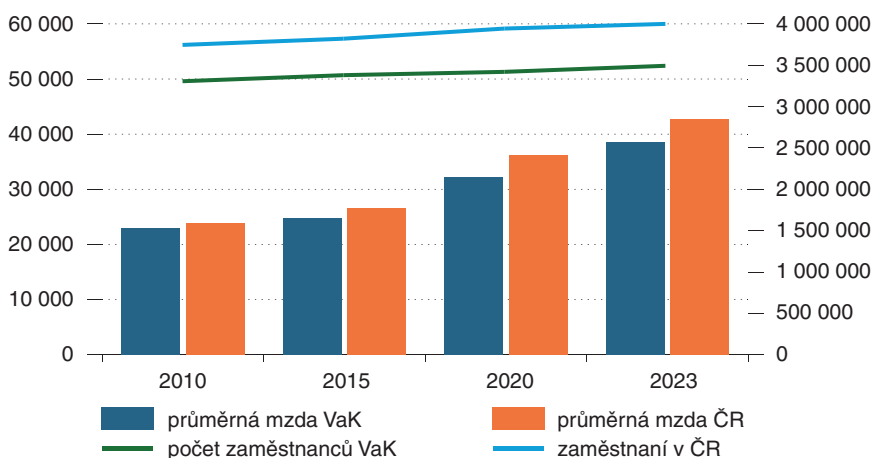
## Dotazníkové šetření

SOVAK ČR získal odpovědi od 78 společností provozujících a vlastnících vodárenskou infrastrukturu, což obnáší zhruba 40 % pracovního trhu v oboru. Prvotním cílem bylo zjistit průměrný věk zaměstnanců, množství osob odcházejících v horizontu deseti let do důchodu a možnosti zlepšení situace z pohledu samotných zaměstnavatelů. Dále jsme se zabývali počtem absolventů v oborech, které mají potenciál přivést nové zaměstnance.

- Průměrný věk zaměstnance v oboru VaK je 48 let, což je o 5 let více než průměrný věk zaměstnance v ČR.
- Z celkového počtu 4 milionů zaměstnaných osob v ČR pracuje v oboru VaK zhruba 52 000.
- Průměrná mzda v ČR za rok 2023 byla 42 800 Kč, průměrná mzda zaměstnance v oboru VaK činila 38 628 Kč. Neméně zásadní je i skutečnost, že zatímco v roce 2010 byla mzda zaměstnance oboru VaK 96 % z průměrné mzdy, v posledních letech už je to jen 90 % (graf 1).

Důchodový věk zaměstnanců oboru se ukázal z dotazníkového šetření jako limitující faktor. V následujících pěti letech odejde do penze zhruba 15,3 % současných zaměstnanců a do deseti let pak dalších téměř 16 %. V souhrnu se tak bude jednat o nejméně 4 000 zaměstnanců, zatímco počet absolventů vodohospodářských oborů se pohybuje v řádu 100 osob ročně. Nejenže takový počet nemůže odcházející pracovníky nahradit, ale ne všichni opravdu po studiu do vodárenské praxe nastoupí.

V tomto ohledu je neméně důležité obecné shrnutí, že populace pracujících osob značně stárne s tím, jak stárne samotná populace v důsledku klesající porodnosti. Průměrný věk zaměstnance se jen za posledních 20 let zvýšil z 35 let



Graf 1: Porovnání růstu průměrné mzdy v ČR a oboru VaK

na 43 let (graf 2), což je alarmující. Tyto faktory výrazně snižují míru ekonomické aktivity obyvatelstva.

### Východiska

Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat možná východiska a najít řešení pro definované problémy. Ty lze rozdělit do pěti skupin (obr. 1).

Pro stávající zaměstnance je možné vytvářet programy, které podpoří mladší pracovníky v jejich profesním rozvoji a rekvalifikaci, a starším umožní, aby šli „s dobou“. Toho lze dosáhnout pravidelnými školeními, kurzy zaměřenými na nové technologie a podporou přizpůsobení se novým trendům a změnám v oblasti vodního hospodářství. Mezi hlavní témata by pak měly patřit chytré technologie, ochrana vodních zdrojů a ekologická udržitelnost.

Zaměstnanci dnes očekávají flexibilní pracovní podmínky, jako jsou práce na dálku, částečný úvazek a respekt ke zdravotnímu stavu souvisejícímu s vyšším věkem. Také je vhodné zajistit, aby odcházející zaměstnanci mohli přenášet své zkušenosti na mladší generace bez ztráty kvality práce.

Mentoring a přenos zkušeností je hlavním bodem pro správné vedení vodohospodářského oboru kupředu. Starší a zkušenější pracovníci by měli mít možnost předávat své odborné znalosti mladším kolegům prostřednictvím mentorování a strukturovaných programů přenosu znalostí. Právě to pomůže minimalizovat ztrátu odbornosti, která může nastat, když starší pracovníci odcházejí do důchodu. Pokud není možnost přímého postupného předání agendy, je zde možnost vytvoření databáze znalostí, např. formou sepsání know-how.

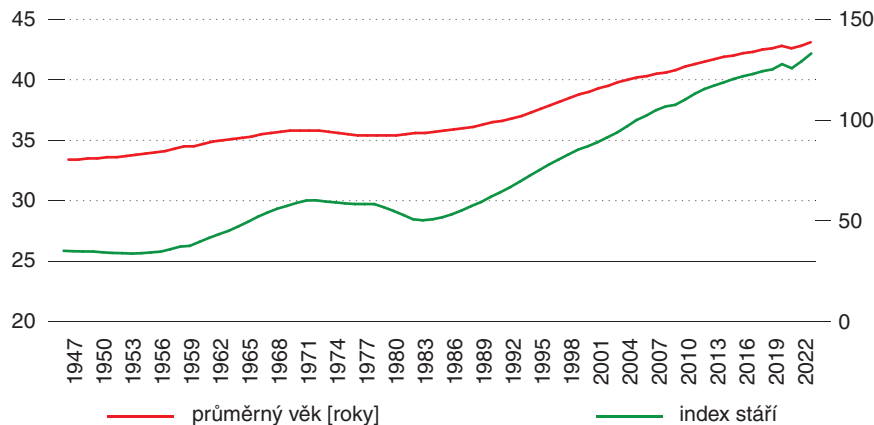
V dnešní době je hodně podporována kolektivní spolupráce a týmový přístup, což v oboru VaK zatím plně nefunguje. Vytváření pracovních týmů, které kombinují zkušené zaměstnance s mladšími pracovníky, by mohlo pomoci nejen v přenosu znalostí, ale také v posílení týmové spolupráce. V důsledku to může zlepšit celkovou efektivitu práce v oboru.

Moderní doba přináší automatizaci a modernizaci technologií. Vzhledem k pokročilému věku některých pracovníků v sektoru VaK může být vhodné investovat do automatizace, digitalizace a využívání nových technologií. Tyto kroky mohou usnadnit práci, nahradit některé fyzicky náročné úkoly a umožnit efektivnější řízení a správu vodních zdrojů. Konkrétně např. chytré vodoměry, využívání senzorů pro monitorování stavu vodních zdrojů, monitoring kvality vody atp. Implementace nových technologií může pomoci zlepšit pracovní podmínky a produktivitu, aniž bychom se museli spoléhat pouze na manuální práci.

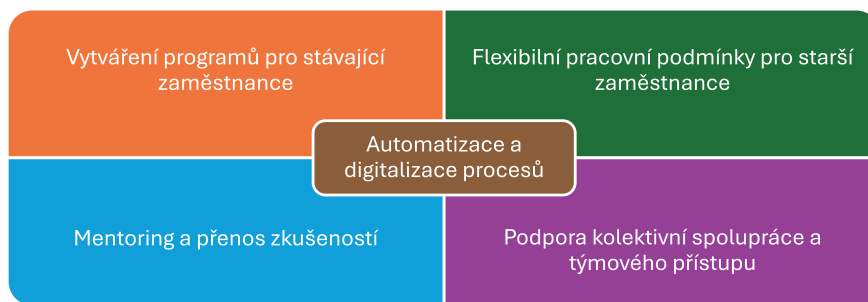
Je třeba začít tím, že téma vodárenství se stane součástí vzdělávání. Formy mohou být různé:

- živé přednášky odborníků,
- podpora výuky environmentální problematiky na základních školách,
- podpora a zatraktivnění vodohospodářských učebních a studijních oborů na středních a vysokých školách.

Obor VaK by mohl přehodnotit svou interakci a navázat užší spolupráci s technickými školami, vysokými školami a odbornými



Graf 2: Průměrný věk zaměstnance v čase a index stárí (vyjadřuje poměr počtu osob ve věku 65 let a více na 100 dětí ve věku 0–14 let)



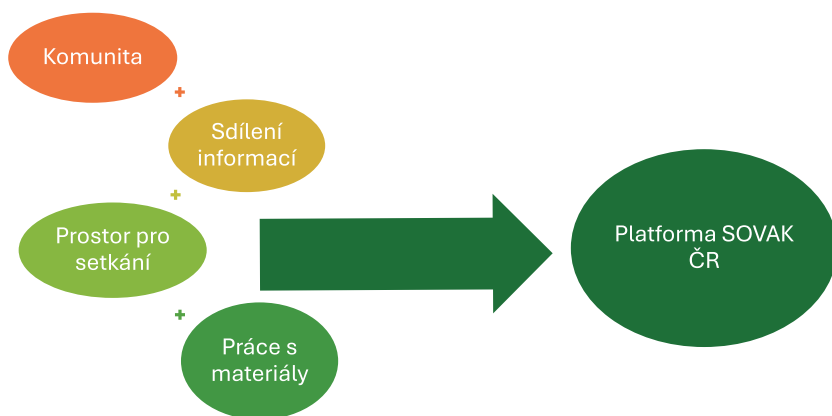
Obr. 1: Východiska pro zlepšení personálního obsazení oboru VaK

mi školicími centry a zajišťovat ve vyšší míře odborné praxe studentů. Dále by se mohl podílet na vytváření kariérních cest, ukazování atraktivnosti, podporování talentového managementu a rozvíjení kariérní perspektivy. Pokud chce obor působit atraktivně, je také nutno vnímat, že nastupující generace má odlišné požadavky na pracovní podmínky. Zde je možná změna pracovního prostředí, větší rovnováha mezi pracovním a osobním životem a vytváření pozitivní firemní kultury. K tomu je však nezbytná podpora investic do vzdělávacího systému a přechodu absolventů do pracovního procesu.

Cesty, jak dosáhnout změny, si ovšem žádají finanční prostředky, a to na zvýšení ekonomické zajímavosti oboru vodního hospodářství a podporu např. stipendijních programů. Konkrétně lze uvažovat o:

- přístupu k fondům a podpoře projektů = využití národních a evropských fondů na podporu projektů, které se zaměřují na zajištění mladých odborníků a technologických inovací v sektoru,
- větší podpoře v oblasti technologické vybavenosti firem a jejich zázemí,
- vyšší finanční podpoře institucí, které připravují pracovníky pro tento sektor,
- dotačních titulů pro podporu provozovatele v zavádění digitalizace procesu výroby a distribuce pitné vody,
- propagaci a zatraktivnění vodohospodářského oboru na odborných školách, zejména tam, kde studenti stojí před volbou budoucího oboru, a to z důvodu zajištění kvalifikovaných odborníků pro budoucí generační obměnu.

Ne vše zajistí obor sám, potenciál má především komunikace se zahraničními partnery a také se širokou veřejností. Noví zaměstnanci do oboru nepřijdou bez propagace stability oboru,



Obr. 2: Platforma SOVAK ČR

atraktivitu zaměstnavatelů a technické úrovně. Prohloubit by se měla partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem i mezi státními institucemi a soukromými firmami, které mohou podpořit výzkum, inovace a vzdělávání v oblasti vodního hospodářství. Tato partnerství mohou usnadnit implementaci nových technologií a systémů, které budou vyžadovat novou kvalifikovanou pracovní sílu. Propagace a zatraktivnění vodohospodářského oboru by se měly cíleně zvýšit i na odborných školách, zejména tam, kde studenti stojí před volbou budoucího oboru z důvodu zajištění kvalifikovaných odborníků pro budoucí generační obměnu.

### Jak se podílí SOVAK ČR

Pro podporu stávajících zaměstnanců pořádá SOVAK ČR semináře, webináře a organizuje vzdělávací programy ve formátu celoživotního vzdělávání. Poskytováním informační a poraden-

ské činnosti pro své členy podporuje odbornou a legislativní činnost subjektů v oboru VaK.

Pro podporu vodárenství ve vzdělávacích programech zajišťuje spolupráci s odbornými školami (zajištění studijních programů) a poskytuje prostor pro prezentaci studijních programů v oboru VaK – již dva ročníky mezinárodní výstavy VOD-KA.

Z hlediska zahraniční spolupráce a široké veřejnosti vydává SOVAK ČR stanoviska a články k informacím oboru VaK, odborný časopis Sovak, přenáší informace z Evropské asociace pro vodu (EurEau) a spolupracuje s členskými státy EU na vytváření legislativního rámce.

K zajištění všech těchto činností slouží platforma SOVAK ČR, která sdružuje komunitu pro maximální sdílení informací, poskytuje prostor pro setkání odborníků a umožňuje práci s odbornými materiály (obr. 2).

SOVAK ČR se bude danou problematikou systematicky zabývat, aby svým členům pomohl objektivně existující problém řešit.

Pozn.: Výsledky dotazníkového šetření u členů SOVAK ČR byly prezentovány na konferenci Provoz vodovodů a kanalizací 13. listopadu 2025 v Ostravě.

Mgr. Michaela Vojtěchovská Šrámková, Ph.D.  
SOVAK ČR