

Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050

Sektorová rada pre verejné
služby a správu
2026



Autorský kolektív:

Členovia sektorovej rady pre verejné služby a správu

NÁRODNÝ PROJEKT

Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 10/2023 – 10/2028

ITMS projektu: 401401D VY1

Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



**PROGRAM
SLOVENSKO**

Obsah:

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050.....	6
1. Úvod	6
1.1 Základné informácie o stratégii	6
1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie.....	7
1.3 Účel stratégie	7
1.4 Užívatelia stratégie	7
2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie	8
2.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050.....	9
2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov	10
3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov.....	12
3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia	13
3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike	14
3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia	15
3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania.....	16
3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku	16
3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore	17
3.7 Výdavky na inovácie v sektore	18
3.8 Produktivita práce v sektore	18
3.9 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora	19
3.10 Mzdová diferenciácia podľa regiónov	20
4. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050.....	20
4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy	21
4.2 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050)	22
4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)	23
4.4 Iné trendy (horizont 2050)	25
4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje	26
4.5.1 Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov	26
4.5.2 Kariérové poradenstvo	27
4.5.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín	28
5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie.....	29
5.1 Ministerstvo vnútra SR (ako hlavný gestor)	29

5.1.1 Zavedenie jednotného kompetenčného rámca pre sektor verejnej správy, ktorý bude slúžiť ako “referenčný slovník” pre tvorbu kompetenčných profilov, opisov pracovných miest a odporúčaných nástrojov výberu a hodnotenia	29
5.2 Úrad vlády Slovenskej republiky	30
5.2.1 Modernizácia systému odmeňovania (aj so zohľadnením kritických profesií) a podpora vytvorenia jasných kritérií na hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov	30
5.2.2 Inovovanie riadenia LZ VS, plánovanie, definovanie potrieb pri výberových konaniach a zavedenie náborových procesov na odborný personál VS v súlade s potrebami štátnej správy a samosprávy resp. všetkých zložiek VS (vrátane silových zložiek - hasičských zborov, polície, armády)	31
5.3 Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR.....	31
5.3.1 Modernizácia odborného vzdelávania pre potreby elektronického výkonu verejnej moci a posilnenie duálneho vzdelávania v samospráve.....	31
5.4 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	33
5.4.1 Systémové otvorenie a vyrovnanie prístupu verejnej správy k verejným zdrojom financovania vzdelávania prostredníctvom úpravy pravidiel oprávnenosti žiadateľov a výdavkov v národných a európskych výzvach.	33

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050

1. Úvod

Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050 je strategickým dokumentom zameraným na dlhodobý rozvoj pracovnej sily v sektore verejných služieb a verejnej správy. Sektorovú stratégiu možno vnímať v dvoch časových horizontoch, pričom do roku 2035 sa venuje potrebám trhu práce, t.j. aktuálnemu dopytu zamestnávateľov po zamestnancoch a ich zručnostiach a do roku 2050 trendom trhu práce, ktoré popisujú dlhodobé zmeny a smerovanie trhu práce. Reaguje na zásadné zmeny, ktoré budú v horizonte do roku 2050 ovplyvňovať fungovanie sektora, dostupnosť pracovnej sily a požiadavky na zručnosti.

Jej cieľom je nastaviť rámec opatrení, ktoré zvýšia adaptabilitu pracovnej sily, podporia inovácie a zabezpečia konkurencieschopnosť Slovenska do roku 2035.

1.1 Základné informácie o stratégii

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O STRATÉGIÍ	
Názov stratégie	Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050
Kategória stratégie	Koncepčný/strategický dokument, nadrezortný
Gestor tvorby stratégie	Združenie miest a obcí Slovenska
Koordinátor tvorby stratégie	ASR
Rok spracovania stratégie	2026
Schvaľovateľ stratégie	Správna rada
Dátum schválenia	
Forma schválenia	Uznesenie správnej rady
Doba realizácie stratégie	2026- 2050
Zodpovednosť za implementáciu	Príslušné rezorty, ASR
Rozpočet implementácie - indikatívny finančný rámec	Tento dokument uvádza indikatívny finančný rámec s možnosťou nahradiť plánované opatrenia novoidentifikovanými zásahmi vyššej priority pri zachovaní cieľov stratégie.

	Medzisúčty podľa gestorov: Celkové rozpätie (všetky rezorty spolu) • Minimum: € • Maximum: €
Stručný opis riešeného problému a obsahu stratégie	

1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie

Stratégia sa vypracúva v rámci národného projektu s názvom „Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce“, ktorý je zameraný na systematické sledovanie zmien na trhu práce a ich premietnutie do strategického plánovania rozvoja ľudských zdrojov.

Zameriava sa na reakciu na zásadné zmeny, ktoré prinášajú demografické trendy, technologický pokrok, automatizácia, digitalizácia a environmentálne výzvy.

1.3 Účel stratégie

Stratégia vznikla s cieľom vytvoriť stabilný rámec pre dlhodobé riadenie rozvoja pracovnej sily v sektore. Jej účelom je systematicky reagovať na meniace sa podmienky trhu práce a pripraviť sektor na budúci vývoj.

Slúži ako nástroj na identifikáciu hlavných výziev v oblasti ľudských zdrojov, na stanovenie strategických priorít a na koordináciu aktérov pôsobiacich v sektore.

Realizáciou stratégie sa má dosiahnuť vyššia adaptabilita pracovnej sily, lepšie zosúladenie zručností s potrebami praxe a celkové posilnenie dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti sektora v horizonte do roku 2050.

1.4 Užívatelia stratégie

Skupina používateľov	Úloha v kontexte stratégie	Prínos stratégie pre skupinu
Sektorová rada	Odborné riadenie a koordinácia rozvoja ľudských zdrojov v sektore; identifikácia potrieb trhu práce; formulovanie návrhov opatrení	Jednotný strategický rámec pre rozhodovanie, lepšia argumentácia potrieb sektora, posilnenie expertného postavenia
Zamestnávateľia v sektore	Identifikácia požiadaviek na kvalifikácie a zručnosti; spolupráca pri tvorbe opatrení; zapájanie sa do vzdelávania a praxe	Lepšia dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily, rýchlejšia adaptácia na zmeny, zníženie personálnych rizík
Vzdelávacie inštitúcie a poskytovatelia vzdelávania	Úprava obsahu a foriem vzdelávania; realizácia odborného, duálneho a ďalšieho vzdelávania	Zosúladenie vzdelávacej ponuky s potrebami sektora, vyššia uplatniteľnosť absolventov

Orgány verejnej správy a samosprávy	Tvorba a implementácia politík v oblasti trhu práce, vzdelávania a rozvoja zručností; podpora a financovanie opatrení	Kvalitnejšie podklady pre rozhodovanie, cielenejšie opatrenia, efektívnejšie využívanie verejných zdrojov
Inštitúcie trhu práce a kariérové služby	Sprostredkovanie zamestnania, kariérové poradenstvo, podpora aktívnych opatrení trhu práce	Lepšie zacielenie služieb, rýchlejšia integrácia uchádzačov na trh práce
Výskumné a analytické organizácie	Monitoring trendov, prognózovanie vývoja sektora, hodnotenie účinkov opatrení	Relevantné dátové vstupy, možnosť overovania dopadov stratégie a jej priebežnej optimalizácie
Zamestnanci, študenti a uchádzači o zamestnanie	Vzdelávanie, rozvoj zručností, kariérové rozhodovanie, adaptácia na zmeny v sektore	Vyššia zamestnateľnosť, lepšia orientácia v perspektívach sektora, posilnenie kariérnej stability

2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore verejných služieb a verejnej správy reaguje na dlhodobý narastajúci systémový problém, ktorým je schopnosť verejného sektora zabezpečiť stabilný, kvalitný a odborný výkon verejných služieb v prostredí zásadných demografických, technologických a spoločenských zmien. Podstatou tohto problému nie je jednorazový nedostatok pracovnej sily, ale postupné prehlbovanie nesúladu medzi rastúcimi nárokmi kladenými na verejnú správu a reálnymi personálnymi, kompetenčnými a organizačnými kapacitami sektora.

Sektor verejných služieb a verejnej správy funguje v špecifickom prostredí, ktoré je charakteristické vysokou mierou regulácie, rozpočtovými obmedzeniami, nízkou flexibilitou v odmeňovaní a silnou väzbou na politické a legislatívne procesy. Na rozdiel od trhových sektorov sa jeho výkonnosť neodvíja od zisku, ale od kvality, dostupnosti a dôveryhodnosti poskytovaných služieb. Z tohto dôvodu je kľúčovým výrobným faktorom sektora ľudská práca a kvalita ľudských zdrojov. Možnosti nahrádzať ľudskú prácu kapitálom alebo technológiami sú v tomto sektore obmedzené a vždy viazané na zachovanie legality, etických princípov a verejného záujmu.

Analýza aktuálneho stavu ukazuje, že sektor disponuje významným počtom zamestnancov, avšak ich štruktúra, vekové zloženie a kompetenčný profil vytvárajú rastúce riziká do budúcnosti. Veková štruktúra pracovnej sily poukazuje na vysoký podiel zamestnancov v stredných a vyšších vekových kategóriách a prognózy do roku 2050 jednoznačne potvrdzujú pokračujúce starnutie pracovnej sily. V najbližších dekádach sa očakáva odchod významnej časti skúsených zamestnancov do dôchodku, pričom tempo generačnej obnovy nebude postačujúce na plnohodnotnú náhradu týchto kapacít bez systémových zásahov.

Zároveň sa potvrdzuje, že mzdové a pracovné podmienky verejnej správy len v obmedzenej miere umožňujú konkurovať súkromnému sektoru pri získavaní vysoko kvalifikovaných odborníkov. Hoci sektor poskytuje stabilitu a spoločenský význam práce, v oblasti odmeňovania, kariérnych príležitostí a flexibility práce zaostáva najmä v porovnaní s odvetviami s vysokou pridanou hodnotou. Táto situácia sa osobitne prejavuje v profesiách, ktoré sú kľúčové pre modernizáciu verejnej správy, ako sú informačné technológie, dátová analytika, ekonomické a právne analýzy, projektové riadenie či

riadenie zmien. Vnútorne rozdiely v odmeňovaní podľa pohlavia, vzdelania, veku a regiónu navyše znižujú mobilitu zamestnancov a oslabujú dlhodobú atraktivitu sektora.

Významným aspektom aktuálneho stavu je aj spôsob riadenia ľudských zdrojov vo verejnej správe. Analýzy poukazujú na pretrvávajúcu fragmentáciu personálneho riadenia, silný rezortný prístup a orientáciu na administratívne zabezpečenie pozícií namiesto strategického plánovania pracovnej sily. Rozvoj kompetencií, kariérne dráhy a plánovanie nástupníctva sú často riešené izolovane a bez dostatočnej väzby na dlhodobé trendy a potreby sektora ako celku.

V horizonte do roku 2050 sa prostredie, v ktorom sektor verejných služieb a správy pôsobí, bude výrazne meniť. Demografický vývoj povedie k znižovaniu počtu osôb v produktívnom veku pri súčasnom raste dopytu po verejných službách. Technologický pokrok, najmä digitalizácia a využívanie umelej inteligencie, zásadne zmení obsah práce a štruktúru pracovných pozícií. Rutinné administratívne činnosti budú postupne nahrádzané automatizovanými procesmi, zatiaľ čo porastie význam analytických, rozhodovacích, koordinačných a komunikačných zručností. Súčasne sa budú zvyšovať nároky na etiku, transparentnosť a schopnosť verejnej správy reagovať na komplexné spoločenské a environmentálne výzvy.

Výťah kľúčových analytických zistení potvrdzuje, že bez zásadnej zmeny prístupu k rozvoju a riadeniu ľudských zdrojov nebude možné zabezpečiť dlhodobú udržateľnosť výkonu verejných služieb. Budúcnosť sektora sa nebude opierať o rast počtu zamestnancov, ale o zvyšovanie produktivity práce, kvality riadenia a schopnosti zamestnancov prispôbovať sa zmenám. Osobitnú pozornosť si vyžaduje územná samospráva, najmä menšie obce, kde sa kumulujú demografické trendy, obmedzené personálne kapacity a rastúca komplexnosť výkonu kompetencií.

Identifikovaný problém ľudských zdrojov v sektore verejných služieb a verejnej správy má preto dlhodobý, systémový charakter a presahuje jednotlivé rezorty aj úrovne riadenia. Strategické ciele tejto stratégie naň reagujú vytvorením rámca pre anticipačné plánovanie, stabilizáciu a obnovu personálnych kapacít, systematický rozvoj kompetencií, modernizáciu pracovných praktík a zvýšenie atraktivity verejnej správy ako zamestnávateľa. Tento rámec zároveň vytvára logický základ pre návrh konkrétnych opatrení zameraných na riešenie opísaného problému v horizonte do roku 2050.

2.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050

Sektor verejných služieb a verejnej správy predstavuje jeden zo základných pilierov fungovania štátu a spoločnosti. Zabezpečuje výkon verejnej moci, realizáciu verejných politík a poskytovanie služieb, ktoré sú nevyhnutné pre každodenný život obyvateľov, sociálnu súdržnosť, bezpečnosť, právnu istotu a dlhodobý rozvoj krajiny. Zahŕňa orgány štátnej správy, územnej samosprávy, bezpečnostné a záchranné zložky, ako aj ďalšie verejnoprávne inštitúcie, ktoré vykonávajú úlohy vo verejnom záujme.

Špecifikom sektora verejných služieb a verejnej správy je jeho nekomerčný charakter, vysoká miera regulácie, personálna náročnosť a silná väzba na politické, legislatívne a spoločenské procesy. Na rozdiel od trhových sektorov sa jeho výkonnosť nehodnotí primárne prostredníctvom zisku, ale prostredníctvom kvality, dostupnosti, spravodlivosti a dôveryhodnosti poskytovaných služieb. Kľúčovým výrobným faktorom sektora sú ľudské zdroje – odborne pripravení, eticky ukotvení a stabilní zamestnanci, ktorí zabezpečujú kontinuitu fungovania verejných inštitúcií bez ohľadu na politické cykly.

V horizonte rokov 2026 až 2050 bude sektor verejných služieb a verejnej správy fungovať v prostredí výrazne poznačenom demografickými zmenami, technologickou transformáciou a environmentálnymi výzvami. Starnutie populácie, pokles počtu osôb v produktívnom veku a meniac sa štruktúra pracovnej sily budú mať priamy dopad na dostupnosť personálnych kapacít a na udržateľnosť výkonu verejných služieb. Zároveň bude narastať dopyt po službách verejného sektora, najmä v oblastiach sociálnej ochrany, zdravotno-sociálnej starostlivosti, bezpečnosti, územného rozvoja a krízového riadenia.

Technologický vývoj, predovšetkým digitalizácia, automatizácia a využívanie umelej inteligencie, bude zásadne meniť spôsob výkonu verejnej správy. Verejné inštitúcie sa budú postupne transformovať z tradičných administratívnych organizácií na dátovo riadené, proaktívne a používateľsky orientované subjekty, schopné poskytovať služby efektívne, transparentne a dostupne. Táto transformácia však nebude možná bez paralelného rozvoja ľudských zdrojov, zmeny pracovných rolí, posilnenia analytických, digitálnych a strategických kompetencií a bez systematickej práce s organizačnou kultúrou.

Environmentálne a klimatické výzvy budú v horizonte do roku 2050 významne ovplyvňovať verejnú politiku aj každodenné fungovanie verejnej správy. Verejný sektor bude zohrávať kľúčovú úlohu pri adaptácii spoločnosti na zmenu klímy, pri riadení prechodu na udržateľné hospodárstvo a pri zabezpečení environmentálnej a sociálnej odolnosti území. To si vyžiada nové odborné kapacity v oblasti environmentálneho plánovania, zelených verejných politík, krízového manažmentu a hodnotenia dopadov rozhodnutí verejnej správy.

Poslaním sektora verejných služieb a verejnej správy v horizonte rokov 2026 až 2050 je zabezpečiť stabilné, kvalitné a inkluzívne fungovanie štátu v podmienkach rastúcej komplexnosti, neistoty a rýchlych zmien. Sektor sa bude musieť posunúť od prevažne reaktívneho a procedurálneho výkonu agend k strategickému, anticipačnému a spolupracujúcemu modelu správy vecí verejných, založenému na dôkazoch, dátach a partnerstvách.

V tomto kontexte nadobúda rozvoj ľudských zdrojov zásadný strategický význam. Zamestnanci verejnej správy nebudú len vykonávateľmi zákonných povinností, ale nositeľmi zmien, sprostredkovateľmi dôvery medzi štátom a občanmi a garantmi odbornosti, legality a etiky verejného rozhodovania. Schopnosť sektora naplňať svoje poslanie do roku 2050 bude priamo závislá od jeho schopnosti prilákať, rozvíjať a udržať kvalifikovaných ľudí, zabezpečiť prenos inštitucionálnej pamäte medzi generáciami a vytvoriť pracovné prostredie, ktoré podporuje profesionalitu, inovácie a verejný záujem.

2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov

Strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov v sektore verejných služieb a verejnej správy vychádzajú z dlhodobej kontinuity sektorovej politiky a nadväzujú na dlhodobé ciele sektora. Vzhľadom na meniace sa demografické, technologické a environmentálne podmienky sú tieto ciele modifikované tak, aby reflektovali špecifiká verejného sektora, jeho poslanie, hodnotový rámec a systémové obmedzenia. Ciele sú koncipované ako dlhodobé strategické smerovanie, ktoré vytvára rámec pre tvorbu konkrétnych opatrení, politík a nástrojov v oblasti riadenia ľudských zdrojov na úrovni štátu a územnej samosprávy.

Cieľ 1

Systematicky identifikovať a analyzovať trendy a výzvy ovplyvňujúce ľudské zdroje v sektore verejných služieb a verejnej správy

Cieľom je vytvoriť trvalý a inštitucionalizovaný systém sledovania demografických, technologických, environmentálnych a spoločenských trendov, ktoré majú dopad na dostupnosť, štruktúru a kvalitu ľudských zdrojov v sektore. V podmienkach verejnej správy ide najmä o včasnú identifikáciu rizík spojených so starnutím pracovnej sily, nedostatkom odborných kapacít, digitalizačnou transformáciou pracovných miest a rastúcimi nárokmi na výkon verejných politík.

V horizonte do roku 2050 sa tento cieľ posúva od jednorazových analýz k anticipačnému a scenárovému prístupu, ktorý umožní verejnému sektoru reagovať na zmeny proaktívne a plánovať ľudské zdroje v dlhodobom kontexte.

Cieľ 2

Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných a odborne pripravených zamestnancov pre výkon verejných služieb a verejnej správy

Cieľ sa zameriava na stabilizáciu a obnovu personálnych kapacít sektora v podmienkach demografického úbytku a rastúcej konkurencie zo strany súkromného sektora. V kontexte verejnej správy ide nielen o kvantitatívne zabezpečenie pracovnej sily, ale predovšetkým o udržanie a rozvoj odbornosti v kľúčových oblastiach, ako sú verejná politika, právo, ekonomika, IT, kybernetická bezpečnosť, krízové riadenie či environmentálna agenda.

Do roku 2050 bude tento cieľ vyžadovať nové prístupy k náboru, uznávaniu kvalifikácií, mobilite zamestnancov v rámci verejného sektora a efektívnemu plánovaniu nástupníctva, aby bola zabezpečená kontinuita výkonu verejných funkcií.

Cieľ 3

Podporiť adaptabilitu a dlhodobú zamestnateľnosť pracovníkov verejnej správy prostredníctvom systematického rozvoja kompetencií

Cieľ reflektuje potrebu pripraviť zamestnancov verejnej správy na rýchlo sa meniace pracovné prostredie, v ktorom sa tradičné administratívne úlohy transformujú a narastá význam analytických, digitálnych, koordinačných a komunikačných zručností. Kľúčovým nástrojom na jeho naplnenie je celoživotné vzdelávanie, rekvalifikácie a rozvoj prenositeľných kompetencií.

V dlhodobom horizonte sa dôraz presúva z jednorazového vzdelávania na pravidelný rozvoj zručností počas celej kariéry, vrátane podpory adaptácie starších zamestnancov, medzigeneračného prenosu know-how a prípravy zamestnancov na nové pracovné roly vznikajúce v dôsledku technologických zmien.

Cieľ 4

Podporiť inovatívne, digitálne a environmentálne udržateľné pracovné praktiky vo verejnej správe

Cieľ reaguje na potrebu zosúladiť fungovanie verejného sektora s princípmi digitálnej a zelenej transformácie. V oblasti ľudských zdrojov to znamená rozvoj digitálnych a zelených kompetencií, podporu inovácií v pracovných procesoch a vytváranie pracovného prostredia, ktoré je efektívne, udržateľné a odolné voči krízam.

Do roku 2050 sa verejná správa musí stať aktívnym nositeľom udržateľných riešení, a to nielen prostredníctvom regulácií, ale aj vlastným príkladom v oblasti organizácie práce, využívania technológií a riadenia zdrojov.

Cieľ 5

Posilniť systematickú spoluprácu medzi verejnou správou, vzdelávacími inštitúciami a ďalšími partnermi v oblasti rozvoja ľudských zdrojov

Cieľ zdôrazňuje potrebu prepojenia verejného sektora so vzdelávacím systémom, akademickou obcou, výskumom a ďalšími relevantnými aktérmi. Účelom je lepšie zosúladiť vzdelávacích programov s reálnymi potrebami verejnej správy a zabezpečiť prísunu kvalifikovaných absolventov do sektora. V dlhodobom horizonte ide o budovanie partnerstiev a mechanizmov získavania spätnej väzby, ktoré umožnia verejnej správe aktívne ovplyvňovať obsah vzdelávania a zároveň vytvárať atraktívne kariérne dráhy pre mladých ľudí.

Cieľ 6

Zvýšiť atraktivitu sektora verejných služieb a verejnej správy ako zamestnávateľa

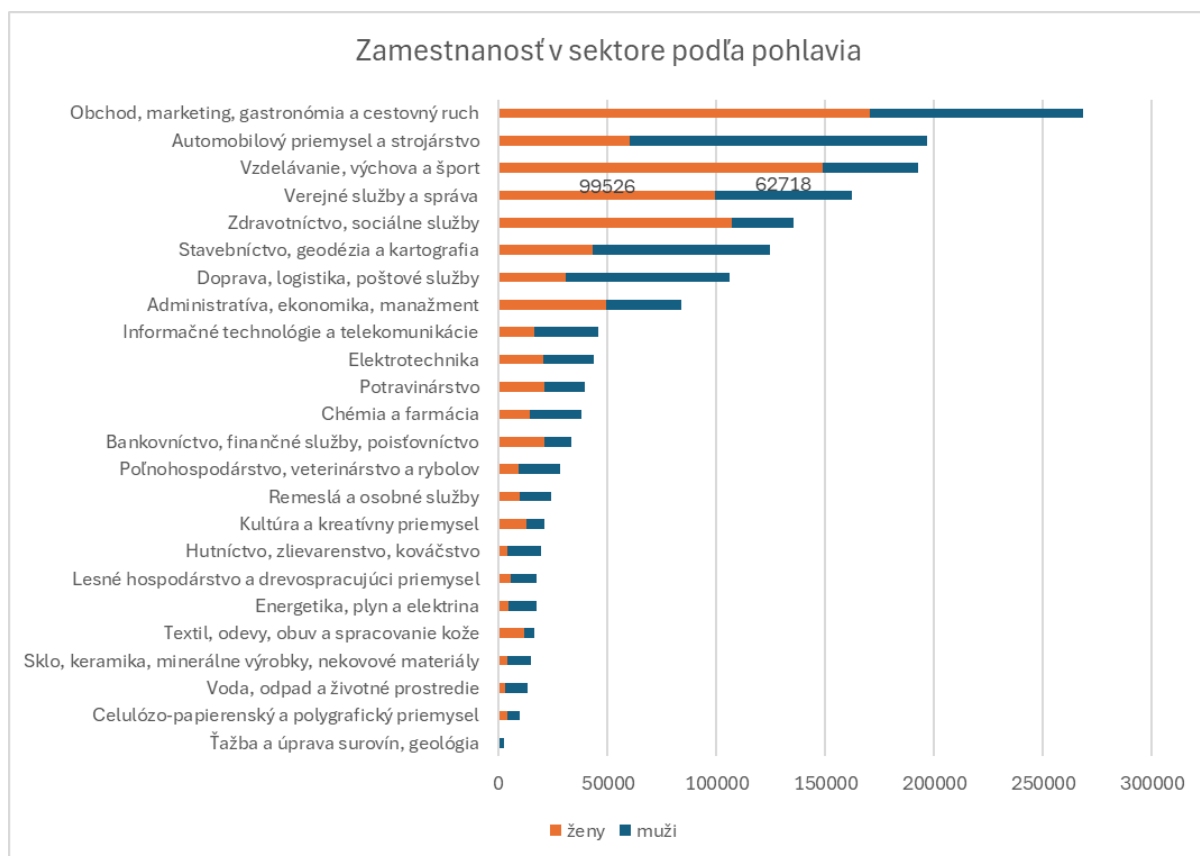
Cieľ reaguje na dlhodobý problém nízkej atraktivity verejného sektora pre mladé a vysoko kvalifikované talenty. Jeho podstatou je vytvoriť také pracovné podmienky, ktoré podporujú profesionálny rast, stabilitu, zmyslupnosť práce a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

V horizonte do roku 2050 sa atraktivita verejnej správy nebude opierať výlučne o istotu zamestnania, ale o kvalitu riadenia, organizačnú kultúru, možnosti rozvoja a spoločenský význam práce, ktorý verejný sektor ponúka.

3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Vo verejnom sektore v jeho úplne najširšom chápaní pracuje viac ako 400 000 zamestnancov. V týchto počtoch sú zarátaní zamestnanci štátnej správy, policajti, vojaci, zamestnanci samosprávy (obce, samosprávne kraje, organizácie vo vlastníctve samospráv), zamestnanci niektorých štátnych firiem alebo obecných/mestských podnikov, ale aj učitelia (pedagogickí aj nepedagogickí zamestnanci škôl a školských zariadení), lekári, zdravotníci, sociálni pracovníci a ďalší. Na úvod je nevyhnutné vysvetliť, že v rámci sektorov národného hospodárstva sú pedagogickí zamestnanci zastupovaní Sektorovou radou pre vzdelávanie a zdravotnícki zamestnanci sú súčasťou samostatnej Sektorovej rady pre zdravotníctvo. Sektorová rada pre verejné služby a správu primárne zastrešuje zamestnancov orgánov štátnej správy (zamestnanci ministerstiev a ďalších štátnych úradov a organizácií), príslušníkov Policajného zboru SR, Zboru väzenskej a justičnej stráže, Hasičského a záchranného zboru, príslušníkov Finančnej správy SR, vojakov a zamestnancov samospráv (obce, mestá, samosprávne kraje). Učitelia (a ďalší pedagogickí i nepedagogickí zamestnanci škôl a školských zariadení) a zdravotníci (lekári, sestričky, nezdravotnícky personál nemocníc) patria pod samostatné sektorové rady. Je preto dôležité mať na pamäti, že na účely tejto stratégie sú do sektora verejné služby a správa zahrnuté organizácie (a ich zamestnanci) patriace v Štatistickej klasifikácii ekonomických činností „SK NACE Rev.2“ do kategórie (divízie) 84 „Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie“. V takto definovanom sektore verejných služieb a správy pracuje 162 tisíc zamestnancov a v počte zamestnancov podľa sektorov hospodárstva mu patrí štvrté miesto, čím sa na celkovej zamestnanosti podieľa takmer deviatimi percentami.

3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia



Zamestnanosť v sektore verejných služieb a verejnej správy je dlhodobo rodovo nevyvážená, s výraznou prevahou žien. Podľa zobrazených údajov pracuje v sektore približne 99,5 tisíca žien, kým mužov je približne 62,7 tisíca. Verejné služby a správa sa tak zaraďujú medzi sektory s najvyšším zastúpením žien na trhu práce, podobne ako vzdelávanie či zdravotníctvo a sociálne služby.

Táto štruktúra odráža charakter pracovných činností vo verejnej správe, najmä vysoký podiel administratívnych, sociálnych a podporných pozícií. Z hľadiska strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov predstavuje významné východisko pre plánovanie generačnej obnovy, stabilizáciu pracovnej sily a dlhodobú udržateľnosť výkonu verejných služieb v horizonte do roku 2050.

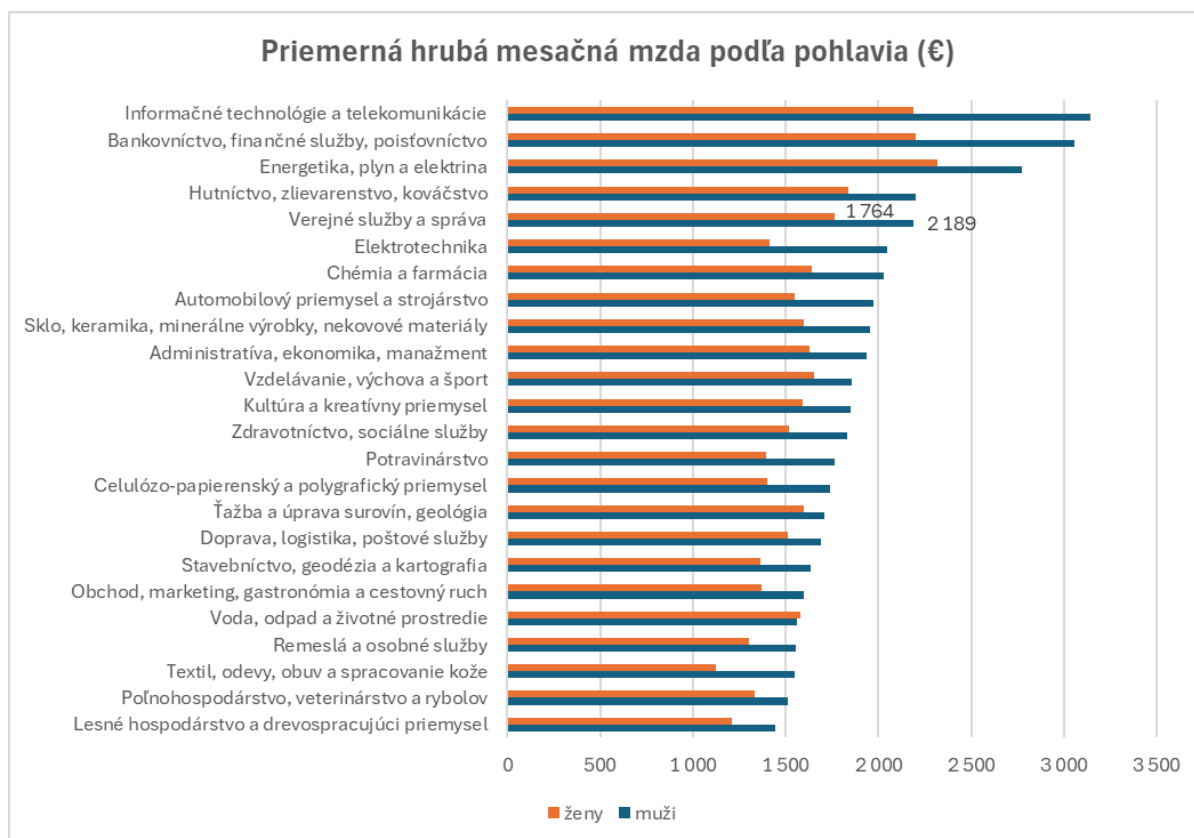
3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike



Mzdové podmienky v sektore verejných služieb a verejnej správy sa v rámci slovenskej ekonomiky nachádzajú v strednej až mierne nadpriemernej úrovni. Podľa zobrazených údajov dosahuje priemerná hrubá mesačná mzda v sektore približne 1 928 €, čo ho zaraďuje nad viaceré tradičné odvetvia služieb a výroby, avšak pod úrovňou sektorov s vysokou pridanou hodnotou, ako sú informačné technológie, energetika či finančné služby.

Táto pozícia odráža charakter verejného sektora, ktorý je viazaný rozpočtovými a legislatívnymi limitmi a len obmedzene reaguje na dynamiku trhu práce. Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov predstavujú mzdové podmienky jeden z kľúčových faktorov konkurencieschopnosti sektora pri získavaní a udržaní kvalifikovaných zamestnancov, najmä v odborných a špecializovaných profesiách. V dlhodobom horizonte do roku 2050 budú mzdové podmienky významným východiskom pre stabilizáciu pracovnej sily a zachovanie výkonnej kapacity verejných služieb.

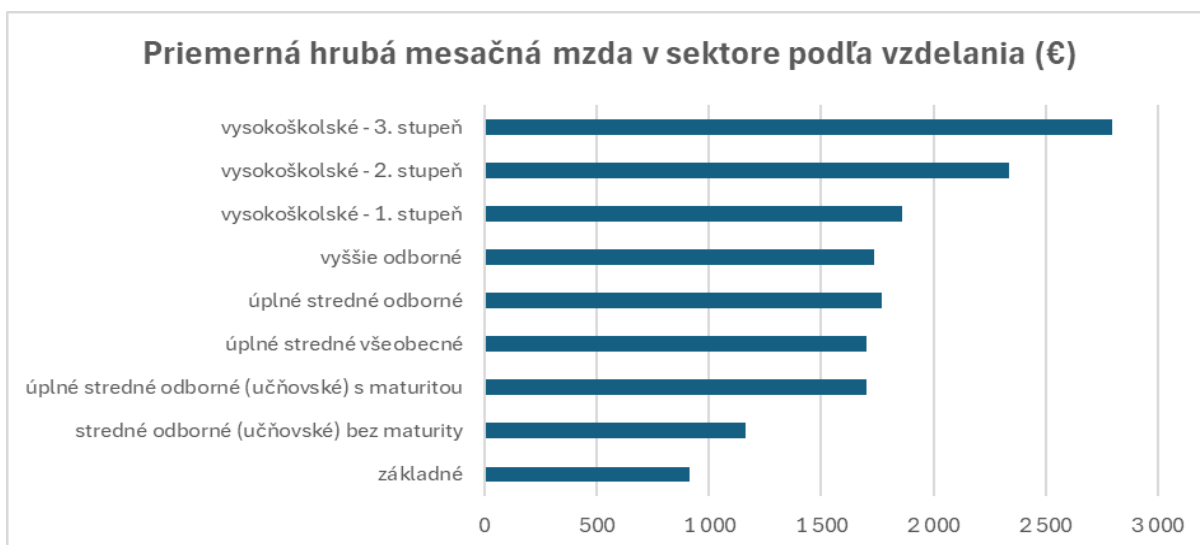
3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia



Mzdové podmienky v sektore verejných služieb a verejnej správy vykazujú rozdiely podľa pohlavia, ktoré sú konzistentné so širším vývojom na trhu práce v Slovenskej republike. Podľa dostupných údajov dosahuje priemerná hrubá mesačná mzda žien v sektore približne 1 764 EUR, zatiaľ čo muži dosahujú približne 2 189 EUR, čo poukazuje na významnú mzdovú diferenciáciu.

Tento rozdiel súvisí najmä so štruktúrou pracovných pozícií v sektore, keď ženy sú vo väčšej miere zastúpené v administratívnych a podporných profesiách, zatiaľ čo muži častejšie pôsobia na technických, špecializovaných a riadiacich pozíciách s vyšším mzdovým ohodnotením. Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov ide o dôležité východisko pri hodnotení atraktivity sektora, nastavovaní kariérnych dráh a podpore rovnosti príležitostí v dlhodobom horizonte do roku 2050.

3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania

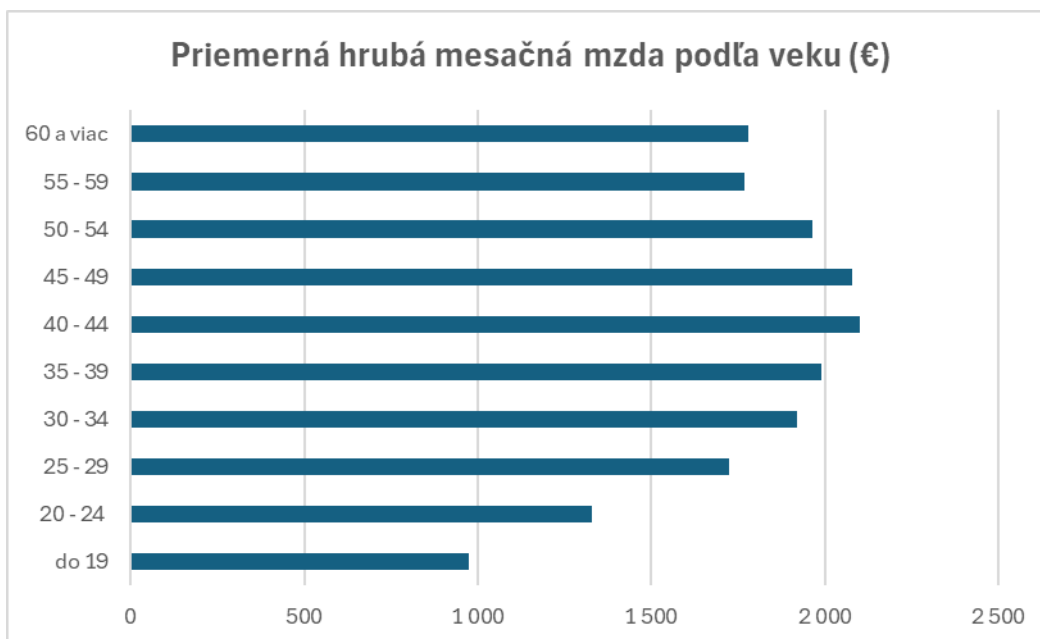


Mzdové podmienky v sektore verejných služieb a verejnej správy sú výrazne diferencované podľa dosiahnutého stupňa vzdelania, čo potvrdzuje silnú väzbu medzi kvalifikáciou a mzdovým ohodnotením. Najvyššie priemerné hrubé mesačné mzdy dosahujú zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním 3. stupňa, pričom s klesajúcim stupňom vzdelania mzda postupne klesá.

Zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním 2. a 1. stupňa dosahujú výrazne vyššie mzdové ohodnotenie v porovnaní so zamestnancami so stredoškolským a odborným vzdelaním, zatiaľ čo najnižšie mzdy sú evidované u pracovníkov so základným a nižším odborným vzdelaním. Táto štruktúra odráža kvalifikačnú náročnosť pracovných pozícií vo verejnej správe a význam odborných, analytických a riadiacich kompetencií.

Z pohľadu strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov je mzdová diferenciácia podľa vzdelania kľúčovým faktorom pri plánovaní kvalifikačnej štruktúry sektora, podpore celoživotného vzdelávania a zabezpečení dostatočného zastúpenia vysoko kvalifikovaných odborníkov v horizonte do roku 2050.

3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku



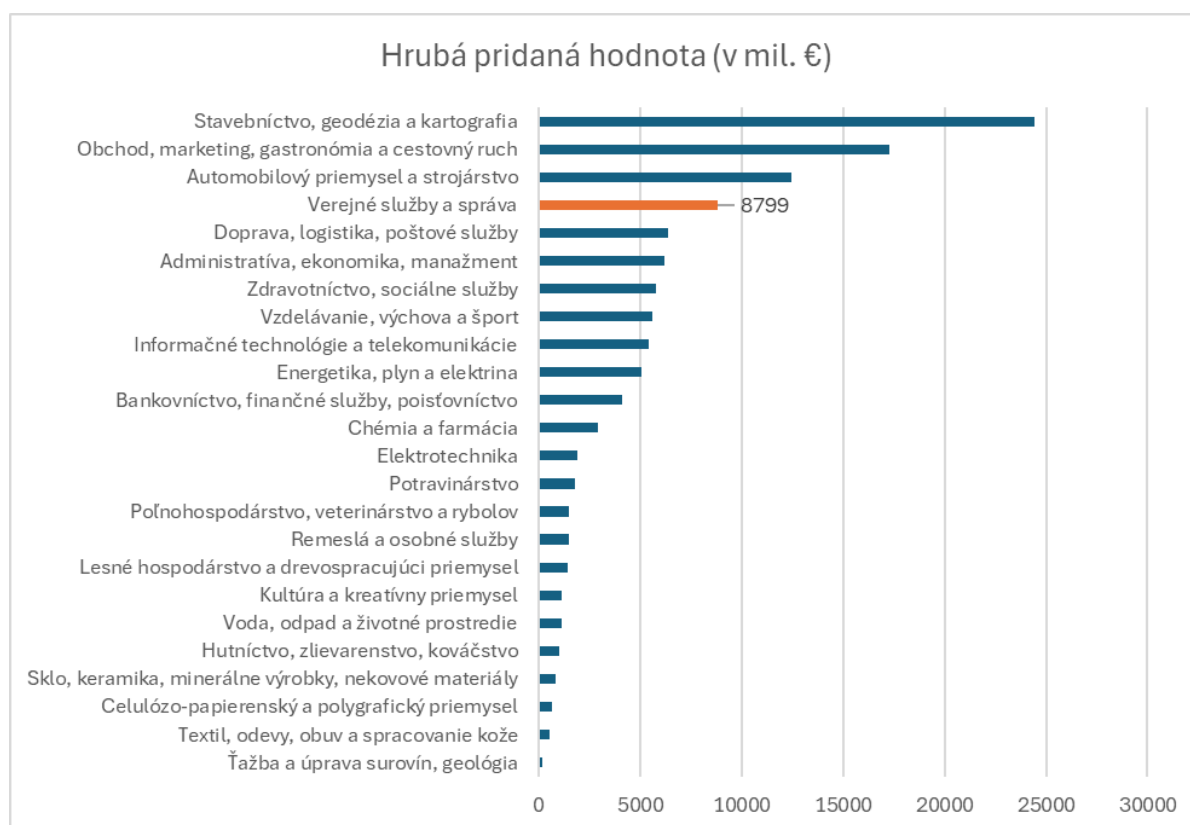
Mzdové ohodnotenie v sektore verejných služieb a verejnej správy vykazuje zreteľnú závislosť od veku, ktorá súvisí najmä s dĺžkou praxe, odbornou senioritou a zastávanými pracovnými pozíciami. Najnižšie

priemerné mzdy dosahujú zamestnanci v najmladších vekových kategóriách (do 24 rokov), pričom mzda postupne rastie s vekom a praxou.

Najvyššie priemerné hrubé mesačné mzdy sú zaznamenané v stredných vekových skupinách približne od 40 do 49 rokov, ktoré predstavujú jadro odborne a riadiaco najviac zaťažených pozícií v sektore. V najvyšších vekových kategóriách (55 rokov a viac) dochádza k miernemu poklesu miezd, čo môže súvisieť s presunom na menej náročné pozície alebo s obmedzeniami kariérneho rastu.

Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov ide o dôležité východisko pre nastavenie generačnej obnovy, nábory mladých zamestnancov a vekového manažmentu, ktoré budú kľúčové pre udržateľnosť sektora v horizonte do roku 2050.

3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore



Sektor verejných služieb a verejnej správy vytvára významnú hrubú pridanú hodnotu v rámci ekonomiky Slovenskej republiky, a to napriek svojmu nekomerčnému charakteru. Podľa zobrazených údajov dosahuje hrubá pridaná hodnota sektora približne 8,8 mld. EUR, čím sa zaraďuje medzi významné sektory národného hospodárstva, porovnateľné s viacerými produkčnými a službovými odvetviami.

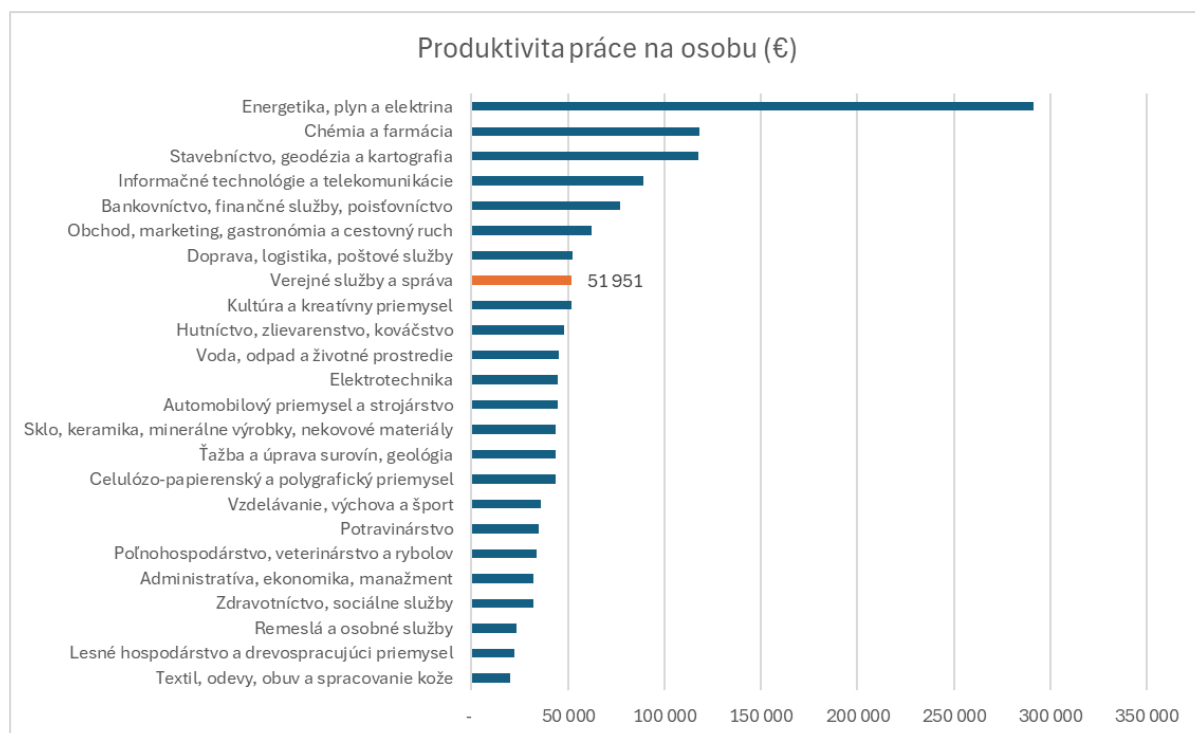
Špecifikom verejného sektora je, že hrubá pridaná hodnota je generovaná predovšetkým prostredníctvom zamestnanosti, mzdových nákladov a poskytovania verejných služieb, nie prostredníctvom trhových výnosov. Z pohľadu ľudských zdrojov táto skutočnosť potvrdzuje vysokú závislosť sektora od kvality, stability a výkonnosti pracovnej sily. V dlhodobom horizonte do roku 2050 bude schopnosť sektora udržať a rozvíjať ľudské zdroje kľúčovým predpokladom zachovania jeho ekonomického a spoločenského prínosu.

Z metodologického hľadiska je ale na zváženie porovnávať hrubú pridanú hodnotu verejnej správy s ostatnými sektormi vzhľadom na špecifickosť. Je diskutabilné či vôbec nejakú pridanú hodnotu v hospodárstve môže vytvárať sektor, ktorý je financovaný z daní. Tento graf hovorí skôr o tom, že veľká časť ide do miezd, nie o tom, že by tvorila vysokú pridanú hodnotu.

3.7 Výdavky na inovácie v sektore

V rámci sledovania výdavkov na inovácie sektor verejných služieb a správy nie je sledovaný v štatistikách. Primárne je to z dôvodu, že inovácie v sektore sú oproti priemyselným sektorom neporovnateľne nižšie a častokrát ide o inovácie, ktoré si nevyžadujú priame finančné zásahy. Do budúcnosti je ale dôležité začať sledovať výdavky na inovácie aspoň v samospráve, nakoľko tvoria značnú časť nákladov, ktorá má zásadný dopad na chod samospráv a vyžaduje si to priame finančné zásahy pri ich elektronizácii. Sektor verejných služieb a správy má ale nezastupiteľné miesto pri poskytovaní finančných prostriedkov vo forme dotácií, grantov a iných mechanizmov, ktoré prúdia do inovácií v ďalších sektoroch hospodárstva.

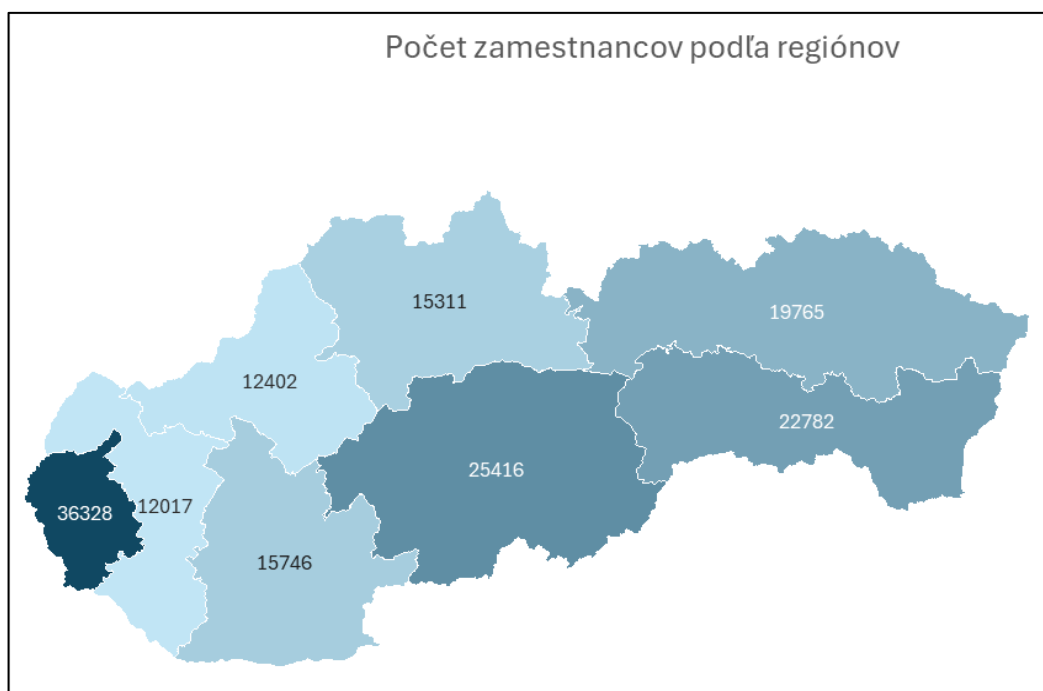
3.8 Produktivita práce v sektore



Produktivita práce v sektore verejných služieb a verejnej správy dosahuje podľa zobrazených údajov približne 51 951 EUR na osobu, čo sektor zaraďuje do strednej časti porovnania medzi sektormi národného hospodárstva. V porovnaní s kapitálovo a technologicky náročnými odvetviami, ako sú energetika, chemický priemysel či informačné technológie, je produktivita práce vo verejnom sektore nižšia, čo zodpovedá jeho službovému a nekomerčnému charakteru.

Produktivita práce vo verejných službách a správe je úzko viazaná na ľudskú prácu, kvalitu procesov a organizačné nastavenie, nie na intenzívne využívanie kapitálu. Z pohľadu ľudských zdrojov predstavuje kľúčové východisko pre modernizáciu pracovných postupov, digitalizáciu a rozvoj kompetencií zamestnancov. V horizonte do roku 2050 bude rast produktivity práce jedným z rozhodujúcich faktorov udržateľnosti sektora pri súčasných demografických trendoch a obmedzených personálnych kapacitách.

3.9 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora

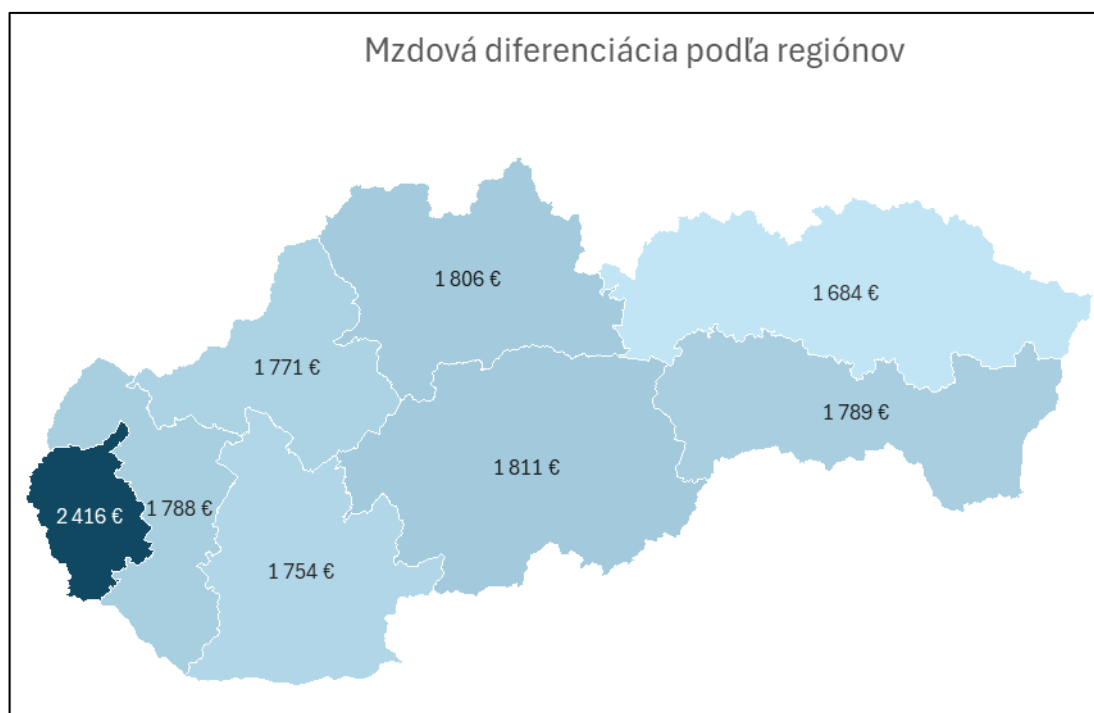


Regionálne rozloženie zamestnanosti v sektore verejných služieb a verejnej správy je výrazne nerovnomerné, čo odráža územné usporiadanie štátu, koncentráciu orgánov verejnej moci a rozdielnu mieru prenesených a originálnych kompetencií. Najvyšší počet zamestnancov je sústredený v Bratislavskom kraji, čo súvisí s koncentráciou ústredných orgánov štátnej správy a celonárodných inštitúcií.

Relatívne vysoký počet zamestnancov evidujú aj Košický a Banskobystrický kraj, ktoré zabezpečujú výkon verejnej správy na rozsiahlom území s rozptýleným osídlením. Naopak, najnižšie počty zamestnancov sú zaznamenané v menších a kompaktnejších regiónoch, ako sú Trnavský a Trenčiansky kraj.

Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov je regionálna štruktúra zamestnanosti kľúčovým faktorom dostupnosti verejných služieb, personálnej stability a schopnosti štátu zabezpečiť rovnomerný výkon verejnej správy na celom území Slovenskej republiky. V horizonte do roku 2050 bude regionálny aspekt zohrávať zásadnú úlohu pri plánovaní kapacít, podpore mobility zamestnancov a optimalizácii organizačného usporiadania verejnej správy.

3.10 Mzdová diferenciácia podľa regiónov



Mzdové podmienky v sektore verejných služieb a verejnej správy vykazujú výrazné regionálne rozdiely, ktoré odrážajú ekonomickú silu regiónov, koncentráciu ústredných orgánov a dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily. Najvyššia priemerná hrubá mesačná mzda je zaznamenaná v Bratislavskom kraji, čo súvisí s vysokou koncentráciou centrálnych inštitúcií štátnej správy a vyššími životnými nákladmi.

V ostatných regiónoch sa priemerné mzdy pohybujú výrazne nižšie, približne v rozpätí 1 680 – 1 810 EUR, pričom najnižšie mzdové úrovne sú evidované najmä vo východných a niektorých severných regiónoch. Tieto rozdiely pretrvávajú aj napriek relatívne jednotnému systému odmeňovania vo verejnej správe.

Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov predstavuje regionálna mzdová diferenciácia zásadný faktor dostupnosti a stability pracovnej sily, najmä mimo hlavného mesta. V horizonte do roku 2050 bude regionálny rozmer miezd významne ovplyvňovať nábor, udržanie zamestnancov a potrebu doplnkových nástrojov na vyrovnanie regionálnych rozdielov vo verejnej správe.

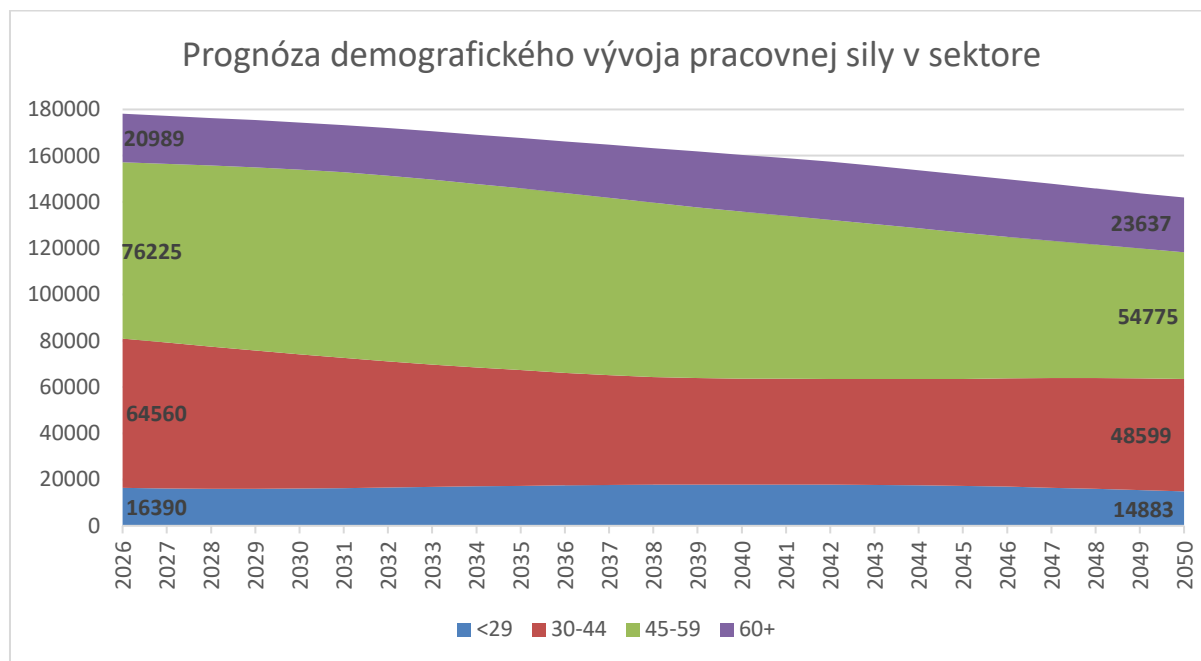
4. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050

Sektor verejných služieb a verejnej správy vstupuje do obdobia zásadných a dlhodobých zmien, ktoré sú výsledkom súbežného pôsobenia demografických, technologických, environmentálnych a spoločenských faktorov. Tieto zmeny zásadne ovplyvňujú nielen spôsob fungovania verejných inštitúcií a poskytovania verejných služieb, ale predovšetkým požiadavky na ľudské zdroje, ich štruktúru, kompetencie a dostupnosť.

V porovnaní s predchádzajúcimi dekadami sa verejná správa čoraz viac pohybuje v prostredí zvýšenej neistoty, rýchlych technologických inovácií a rastúcich očakávaní zo strany občanov, podnikateľského prostredia aj medzinárodných partnerov. Súčasne čelí vnútorným výzvam, ako sú starnutie pracovnej sily, nedostatok kvalifikovaných odborníkov v kľúčových oblastiach, regionálne rozdiely v dostupnosti zamestnancov a obmedzené možnosti pružne reagovať na vývoj trhu práce.

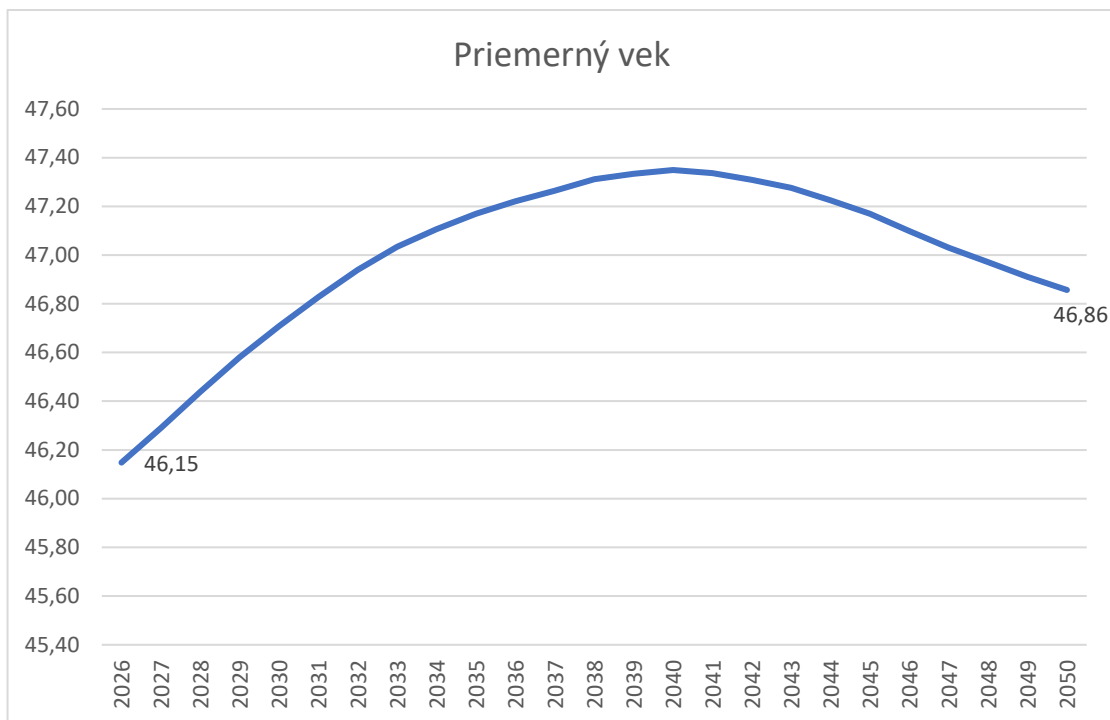
Pozornosť sa sústreďuje najmä na vplyv digitalizácie a umelej inteligencie, demografický vývoj, zelenú a sociálnu transformáciu, meniace sa formy práce a rastúce nároky na odbornosť, flexibilitu a etiku výkonu verejnej služby. Identifikované trendy a výzvy vytvárajú rámec pre ďalšie časti stratégie, v ktorých budú rozpracované ich konkrétne dopady na jednotlivé skupiny zamestnancov a navrhnuté opatrenia na zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti a profesionalizácie verejnej správy.

4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy



Prognóza demografického vývoja pracovnej sily v sektore verejných služieb a správy do roku 2050 poukazuje na postupný pokles celkového počtu zamestnancov, sprevádzaný výraznou zmenou vekovej štruktúry. Znižuje sa počet zamestnancov v mladších vekových kategóriách, zatiaľ čo podiel zamestnancov vo veku 60 rokov a viac dlhodobo rastie.

Najpočetnejšia skupina zamestnancov vo veku 45 – 59 rokov sa v priebehu obdobia postupne zmenšuje, čo naznačuje blížiaci sa odchod významnej časti pracovnej sily do dôchodku. Tento vývoj predstavuje zásadnú výzvu pre sektor verejnej správy, najmä z hľadiska generačnej obnovy, plánovania nástupníctva a udržania inštitucionálnej pamäte v horizonte do roku 2050.



Prognóza vývoja priemerného veku zamestnancov v sektore verejných služieb a správy naznačuje pokračujúce starnutie pracovnej sily v najbližších dekádach. Priemerný vek sa zvyšuje zo súčasnej úrovne približne 46,1 roka a kulminuje okolo roku 2040, keď dosahuje takmer 47,4 roka.

Po tomto období dochádza k miernemu poklesu, pričom v roku 2050 sa priemerný vek stabilizuje na úrovni približne 46,9 roka. Tento vývoj naznačuje postupnú generačnú obmenu, avšak zároveň potvrdzuje, že sektor verejnej správy bude aj v dlhodobom horizonte čeliť vysokému priemernému veku zamestnancov, čo kladie zvýšené nároky na vekový manažment, plánovanie nástupníctva a systematický prenos odborných skúseností.

4.2 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050)

Rozvoj umelej inteligencie, automatizácie a robotizácie patrí medzi najzásadnejšie technologické trendy, ktoré budú v horizonte do roku 2050 formovať fungovanie sektora verejných služieb a verejnej správy. Tieto technológie postupne menia spôsob výkonu práce, štruktúru pracovných pozícií, nároky na kompetencie zamestnancov aj organizáciu pracovných procesov. Vplyv technologickej transformácie nebude v sektore verejnej správy revolučný v zmysle náhleho nahradenia ľudskej práce, ale postupný, selektívny a výrazne diferencovaný podľa agendy a typu inštitúcie.

V prostredí verejnej správy sa umelá inteligencia a automatizácia primárne uplatňujú v oblastiach spracovania údajov, administratívnych procesov, analytickej podpory rozhodovania a komunikácie s verejnosťou. Ide najmä o automatizované spracovanie podaní, elektronické registre, inteligentné formuláre, systémy na kontrolu údajov, prediktívne modely, chatboty a nástroje na podporu verejných politík založených na dátach. Robotizácia v užšom zmysle nachádza uplatnenie skôr v podporných a technických činnostiach, napríklad v správe budov, logistike, údržbe verejného priestoru alebo v špecializovaných bezpečnostných a záchranných zložkách.

Z pohľadu štruktúry práce bude technologický vývoj do roku 2050 viesť predovšetkým k transformácii pracovných miest, nie k ich plošnému zániku. Najviac ohrozené sú rutinné administratívne pozície založené na opakovanom spracovaní údajov, evidencii a kontrole, ktoré je možné vo vysokej miere

automatizovať. Naopak, porastie význam pracovných miest vyžadujúcich analytické myslenie, schopnosť interpretácie údajov, komplexné rozhodovanie, koordináciu medzi inštitúciami, komunikáciu s občanmi a riešenie neštandardných situácií.

Špecifikom verejnej správy je, že mnoho jej činností si aj v technologicky vyspelom prostredí vyžaduje ľudský faktor, najmä z dôvodu právnej zodpovednosti, etických aspektov rozhodovania a potreby individuálneho posúdenia. Umelá inteligencia bude preto v sektore verejných služieb prevažne vystupovať ako podporný nástroj, ktorý zvyšuje efektívnosť, presnosť a transparentnosť, nie ako plnohodnotná náhrada zamestnancov.

Technologická transformácia zároveň vytvorí nové nároky na kompetenčný profil zamestnancov verejnej správy. Okrem základnej digitálnej gramotnosti bude čoraz dôležitejšia schopnosť pracovať s dátami, rozumieť fungovaniu algoritmov, kriticky posudzovať výstupy umelej inteligencie a zabezpečovať ich etické a zákonné využívanie. Vznikne potreba nových odborných rolí, ako sú dátoví analytici, správcovia dát, špecialisti na kybernetickú bezpečnosť, odborníci na digitálne služby či koordinátori technologických zmien v organizáciách verejnej správy.

Z dlhodobého hľadiska môže technológia významne prispieť k zvyšovaniu produktivity práce, skráteniu vybavovacích lehôt, zníženiu administratívnej záťaže a lepšiemu využívaniu obmedzených personálnych kapacít, čo je kľúčové najmä v kontexte nepriaznivého demografického vývoja. Zároveň však technologické zmeny prinášajú aj riziká, najmä pre starších zamestnancov, menej digitálne zdatné profesijné skupiny a inštitúcie s nižšou schopnosťou adaptácie. Bez systematickej podpory vzdelávania, rekvalifikácií a zmenového manažmentu by technologická transformácia mohla prehĺbovať personálne nerovnováhy a znižovať vnútornú súdržnosť sektora.

Z pohľadu horizontu do roku 2050 bude preto rozhodujúce, aby verejná správa pristupovala k umelej inteligencii, automatizácii a robotizácii strategicky a zodpovedne. Úspech technologickej transformácie nebude závisieť len od dostupnosti technológií, ale predovšetkým od pripravenosti ľudských zdrojov, kvality riadenia zmien a schopnosti verejných inštitúcií kombinovať technologické inovácie s hodnotami verejnej služby, ako sú zákonnosť, transparentnosť, rovnosť prístupu a ochrana verejného záujmu.

4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)

Digitálna, zelená a sociálna transformácia predstavujú navzájom prepojené procesy, ktoré budú v horizonte do roku 2050 zásadne formovať fungovanie sektora verejných služieb a verejnej správy. Nejde o paralelné, ale o vzájomne sa posilňujúce trendy, ktorých spoločným menovateľom je potreba modernizácie verejného sektora, zvýšenia jeho odolnosti a posilnenia dôvery občanov.

Digitálna transformácia

Digitálna transformácia verejnej správy predstavuje dlhodobý proces prechodu od tradičných administratívnych postupov k elektronickým, dátovo riadeným a proaktívnym službám. Jej cieľom nie je len elektronizácia existujúcich procesov, ale zásadná zmena spôsobu poskytovania verejných služieb, orientovaná na používateľa, efektívnosť a transparentnosť.

Z pohľadu ľudských zdrojov znamená digitálna transformácia rastúci dopyt po digitálne gramotných zamestnancoch na všetkých úrovniach verejnej správy, ako aj potrebu špecializovaných odborníkov v oblastiach informačných technológií, kybernetickej bezpečnosti, správy dát a digitálnych služieb. Súčasne sa mení charakter práce veľkej časti existujúcich pozícií. Administratívna práca sa zjednodušuje, zatiaľ čo narastá význam analytickej, koordinačnej a rozhodovacej činnosti.

Do roku 2050 bude úspech digitálnej transformácie závisieť najmä od schopnosti verejnej správy systematicky rozvíjať digitálne kompetencie zamestnancov, riadiť technologické zmeny a zabezpečiť rovnomerný prístup k digitálnym službám pre všetky skupiny obyvateľstva.

Zelená transformácia

Zelená transformácia verejného sektora vychádza z globálnych environmentálnych výziev a záväzkov v oblasti klimateckej neutrality, udržateľného rozvoja a ochrany prírodných zdrojov. Verejná správa zohráva v tomto procese dvojité úlohu a to ako tvorca politík a regulácií a zároveň ako príklad zodpovedného správania pri nakladaní s verejnými zdrojmi.

Z pohľadu ľudských zdrojov zelená transformácia vytvára nové požiadavky na odborné kapacity v oblastiach environmentálnej politiky, udržateľného plánovania, energetiky, verejného obstarávania a hodnotenia environmentálnych dopadov. Súčasne sa environmentálne hľadisko postupne stáva prierezovou kompetenciou, ktorá sa dotýka širokého spektra pozícií vo verejnej správe, od územného plánovania až po správu verejných budov a infraštruktúry.

V horizonte do roku 2050 bude zelená transformácia významne ovplyvňovať štruktúru práce vo verejnom sektore, najmä zvyšovaním nárokov na interdisciplinárne zručnosti a schopnosť prepájať environmentálne ciele s ekonomickými a sociálnymi aspektmi verejných politík.

Sociálna transformácia

Sociálna transformácia reflektuje meniacu sa štruktúru spoločnosti, demografický vývoj, rastúcu diverzitu potrieb obyvateľstva a zvýšené nároky na inkluzívne a dostupné verejné služby. Verejná správa čelí tlaku nielen na efektívnosť, ale aj na spravodlivosť, rovnosť príležitostí a sociálnu súdržnosť.

Z pohľadu ľudských zdrojov znamená sociálna transformácia potrebu rozvoja mäkkých zručností, ako sú komunikácia, empatia, práca s rôznorodými skupinami obyvateľstva a zvládanie konfliktných situácií. Rastie význam profesií orientovaných na prácu s komunitami, sociálne služby, integráciu znevýhodnených skupín a participáciu verejnosti na rozhodovacích procesoch. Súčasne narastá potreba koordinovaného prístupu medzi jednotlivými úrovňami verejnej správy a medzi ďalšími sektormi, ktorý umožní efektívnejšie reagovať na komplexné sociálne výzvy.

Do roku 2050 bude sociálna transformácia posilňovať potrebu flexibilných foriem práce, podpory rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a vytvárania inkluzívneho pracovného prostredia aj vo vnútri samotnej verejnej správy.

Spoločný dopad na ľudské zdroje

Digitálna, zelená a sociálna transformácia spoločne vytvárajú rámec zásadnej zmeny práce vo verejných službách a správe. Ich dopad na ľudské zdroje sa prejaví najmä v:

- zmene kompetenčných profilov pracovných pozícií,
- raste dopytu po interdisciplinárnych a prenositeľných zručnostiach,
- potrebe celoživotného vzdelávania a adaptácie zamestnancov,
- zvýšených nárokoch na riadenie zmien a organizačnú kultúru.

V horizonte do roku 2050 bude schopnosť verejnej správy zvládnuť tieto transformačné procesy priamo závisieť od pripravenosti jej ľudských zdrojov a od systematického prístupu k ich rozvoju. Digitálna, zelená a sociálna transformácia sa tak stávajú centrálnymi výzvami rozvoja ľudských zdrojov v sektore verejných služieb a verejnej správy.

4.4 Iné trendy (horizont 2050)

Popri technologických, digitálnych, zelených a sociálnych transformačných procesoch ovplyvňuje sektor verejných služieb a verejnej správy aj celý rad ďalších trendov, ktoré majú zásadný vplyv na jeho personálnu stabilitu, výkonnosť a schopnosť plniť verejné úlohy. Tieto trendy sú do veľkej miery špecifické pre verejný sektor a vyplývajú z jeho inštitucionálneho postavenia, právneho rámca a spoločenských očakávaní. V horizonte do roku 2050 budú predstavovať kľúčové výzvy pre strategické riadenie ľudských zdrojov.

Nedostatok pracovnej sily a rastúca konkurencia na trhu práce

Jedným z najvýraznejších trendov je prehlbujúci sa nedostatok pracovnej sily, ktorý je výsledkom demografického vývoja, nízkeho prírastku mladých zamestnancov a rastúcej konkurencie medzi sektorom verejnej správy a súkromným sektorom. Verejná správa sa dostáva do čoraz zložitejšej situácie najmä pri získavaní odborníkov v oblastiach ako IT, dátová analytika, právo, ekonomika, projektový manažment, kybernetická bezpečnosť či environmentálne politiky.

Vzhľadom na mzdové, legislatívne a organizačné limity bude verejný sektor len ťažko konkurovať dynamickému súkromnému trhu práce výlučne finančnými nástrojmi. Do roku 2050 preto porastie význam nefinančných faktorov atraktivity, ako sú zmysluplnosť práce, stabilita, flexibilita pracovných podmienok, možnosti vzdelávania a spoločenský dopad výkonu verejnej služby.

Starnutie pracovnej sily a potreba vekového manažmentu

Starnutie pracovnej sily patrí medzi najzásadnejšie štrukturálne výzvy sektora verejných služieb a správy. Prognózy jednoznačne potvrdzujú rastúci podiel zamestnancov vo vyšších vekových kategóriách a súčasne nedostatočný prísun mladších pracovníkov, ktorí by zabezpečili generačnú obnovu.

V horizonte do roku 2050 bude nevyhnutné systematicky rozvíjať vekový manažment, teda riadenie vekovej diverzity na pracovisku. To zahŕňa nielen prispôsobovanie pracovných podmienok starším zamestnancom, ale aj aktívny prenos vedomostí, mentoring, flexibilné formy práce a udržiavanie pracovnej schopnosti počas dlhšej kariéry. Zároveň bude potrebné zvyšovať atraktivitu verejnej správy pre mladých ľudí a absolventov.

Nízka mobilita pracovnej sily a regionálne rozdiely

Špecifickým problémom verejnej správy je nízka regionálna a medzirezortná mobilita zamestnancov. Pracovné miesta sú často viazané na konkrétny región, úrad alebo agendu, čo znižuje schopnosť systému pružne reagovať na personálne výpadky alebo meniace sa potreby. Regionálne rozdiely v mzdách, dostupnosti bývania a kvalite infraštruktúry tento problém ešte prehlbujú. Do roku 2050 bude preto čoraz dôležitejšie rozvíjať nástroje, ktoré podporia mobilitu v rámci verejnej správy, zdieľanie kapacít, vznik centier zdieľaných služieb a využívanie hybridných foriem práce.

Rezortizmus a fragmentácia riadenia ľudských zdrojov

Dlhodobou pretrvávajúcou tendenciou je rezortizmus, teda fragmentované riadenie ľudských zdrojov v jednotlivých častiach verejnej správy. Rozdielne personálne postupy, vzdelávacie systémy a prístupy k rozvoju zamestnancov oslabujú schopnosť štátu využívať synergie a systematicky plánovať rozvoj pracovnej sily.

V horizonte do roku 2050 bude výzvou vytvoriť koherentnejší rámec riadenia ľudských zdrojov, ktorý umožní lepšiu koordináciu, prenos skúseností a efektívnejšie využívanie personálnych kapacít naprieč štátnou správou a samosprávou.

Potreba adaptívneho a strategického riadenia

Všetky vyššie popísané trendy spoločne vytvárajú tlak na zásadnú zmenu prístupu k riadeniu ľudských zdrojov vo verejnej správe. Tradičný administratívny model personálneho riadenia nebude v horizonte do roku 2050 postačovať. Nahradiť ho musí adaptívny, dátovo podložený a strategicky orientovaný prístup, ktorý dokáže reagovať na neistotu, dlhodobé trendy a krízové situácie.

Centrá zdieľaných služieb a modernizácia samosprávy

Jedným z najvýznamnejších trendov špecifických pre sektor verejných služieb a správy, a osobitne pre územnú samosprávu, je postupná racionalizácia a modernizácia výkonu samosprávnych kompetencií, najmä prostredníctvom posilňovania medziobecnej spolupráce a rozvoja centier zdieľaných služieb. Tento trend reflektuje dlhodobú fragmentáciu územnej samosprávy Slovenskej republiky, nerovnomerné personálne kapacity obcí a rastúce nároky na odbornosť, rýchlosť a kvalitu výkonu verejnej správy.

Prevažná časť obcí, najmä malých a vidieckych, čelí limitom personálnych a odborných kapacít, ktoré im komplikujú zabezpečenie preneseného výkonu štátnej správy aj efektívne riadenie originálnych kompetencií. Starnutie zamestnancov obecných úradov, nízka atraktivita pracovných miest a rastúca komplexnosť legislatívy vytvárajú tlak na hľadanie nových organizačných modelov výkonu samosprávy. V horizonte do roku 2050 bude preto narastať význam funkčného spájania obcí a koncentrácie odborných činností, či už prostredníctvom formálneho zlučovania, alebo prostredníctvom inštitucionalizovanej spolupráce. Centrá zdieľaných služieb predstavujú jeden z najperspektívnejších nástrojov na zabezpečenie odborného, stabilného a personálne udržateľného výkonu agend, ako sú ekonomika, personalistika, verejné obstarávanie, IT, územné plánovanie, stavebná agenda či vybrané časti preneseného výkonu štátnej správy.

Z pohľadu ľudských zdrojov ide o zásadnú štrukturálnu zmenu, ktorá mení charakter práce v samospráve. Dochádza k posunu od univerzálnych pracovníkov na malých obecných úradoch k špecializovaným odborným tímom, ktoré pôsobia pre širšie územie. Tento vývoj síce zvyšuje nároky na kvalifikáciu a adaptabilitu zamestnancov, no zároveň vytvára priestor pre profesionálny rast, stabilnejšie pracovné pozície a lepšie využitie odborného potenciálu.

Modernizácia samosprávy a rozvoj zdieľaných kapacít majú zároveň významný regionálny rozmer. Umožňujú zmierňovať rozdiely medzi obcami, zvyšovať dostupnosť kvalitných verejných služieb aj v menších sídlach a znižovať personálnu zraniteľnosť území s nepriaznivým demografickým vývojom. Pre sektor verejných služieb a správy ide o jeden z kľúčových nástrojov zabezpečenia rovnomerného výkonu verejnej moci na celom území štátu.

V horizonte do roku 2050 bude úspech tohto trendu podmienený nielen legislatívnymi a finančnými rámcami, ale predovšetkým strategickým riadením ľudských zdrojov v samospráve. To zahŕňa prípravu zamestnancov na nové formy práce, podporu mobility, ciele orientované vzdelávanie a aktívnu účasť reprezentatívnych organizácií samosprávy na formovaní a implementácii týchto zmien.

4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje

4.5.1 Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov

Rozvoj ľudských zdrojov v sektore verejných služieb a verejnej správy nebude možné v dlhodobom horizonte zabezpečiť výlučne prostredníctvom adaptácie existujúcich zamestnancov. Rovnako dôležitým predpokladom udržateľnosti sektora je systematická príprava potenciálnych budúcich

zamestnancov, teda osôb vstupujúcich na trh práce alebo zvažujúcich kariérne pôsobenie vo verejnej správe a samospráve.

Do roku 2050 sa bude verejná správa pohybovať v prostredí, kde sa zásadne mení charakter práce, požiadavky na kompetencie a očakávania voči zamestnancom. Tradičný dôraz na formálne vzdelanie a úzku odbornosť bude postupne dopĺňaný, až nahradzaný zručnostne orientovaným prístupom, ktorý kladie dôraz na praktickú pripravenosť, adaptabilitu a schopnosť učiť sa.

Jedným z kľúčových trendov je prechod od hodnotenia uchádzačov primárne podľa dosiahnutého stupňa vzdelania k hodnoteniu ich reálnych zručností a kompetencií. Pre sektor verejnej správy to znamená potrebu redefinovať očakávané profily budúcich zamestnancov tak, aby lepšie reflektovali komplexnosť úloh, prácu s dátami, digitálne nástroje a interakciu s verejnosťou.

Medzi kľúčové zručnosti potenciálnych zamestnancov verejnej správy budú čoraz viac patriť:

- digitálna gramotnosť a schopnosť pracovať s informačnými systémami,
- analytické a kritické myslenie,
- komunikačné a prezentačné zručnosti,
- schopnosť spolupráce v multidisciplinárnych tímoch,
- základná orientácia v princípoch verejnej politiky, práva a fungovania samosprávy,
- etické uvažovanie a verejno-služobná motivácia.

Rozvíjanie zručností potenciálnych zamestnancov si vyžaduje systematické a dlhodobé prepojenie verejnej správy so vzdelávacím systémom. Verejný sektor musí byť aktívnym partnerom pri formovaní obsahu stredného, vyššieho odborného a vysokoškolského vzdelávania v oblastiach relevantných pre verejnú správu a samosprávu.

Osobitný význam má spolupráca s odbornými školami, vysokými školami a vzdelávacími inštitúciami pripravujúcimi absolventov pre verejnú správu, verejnú politiku, ekonomiku, právo či regionálny rozvoj. Pre sektor samosprávy je zároveň kľúčové, aby vzdelávacie programy reflektovali reálne podmienky výkonu práce na miestnej a regionálnej úrovni, vrátane práce s komunitami, regionálnych špecifik a obmedzených personálnych kapacít.

Významným nástrojom rozvoja zručností potenciálnych zamestnancov je praktická príprava, stáže, praxe a formy duálneho či kombinovaného vzdelávania. Skorý kontakt s prostredím verejnej správy zvyšuje porozumenie jej fungovaniu a zároveň napomáha odbúravaniu negatívneho imidžu verejného sektora ako neatraktívneho zamestnávateľa.

V horizonte do roku 2050 bude čoraz dôležitejšie vytvárať jasné vstupné kariérne dráhy, ktoré umožnia mladým ľuďom plynulý prechod zo vzdelávacieho systému do verejnej správy, vrátane samosprávy. To je obzvlášť dôležité pre malé a stredné obce, ktoré bez cielenej podpory len ťažko získavajú kvalifikovaných pracovníkov. Pre obce a mestá je rozvíjanie zručností potenciálnych zamestnancov existenčnou otázkou. Fragmentácia samosprávy, starnutie zamestnancov a rastúci rozsah povinností vytvárajú tlak na nový typ pracovníkov, ktorí sú schopní prepájať viacero agend, pracovať samostatne a zvládať rýchle zmeny.

4.5.2 Kariérové poradenstvo

Kariérové poradenstvo nadobúda v sektore verejných služieb a verejnej správy rastúci strategický význam v kontexte demografických zmien, nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily a meniacej sa štruktúry pracovných pozícií. V porovnaní so súkromným sektorom je verejná správa dlhodobo

charakteristická obmedzenými možnosťami kariérneho rastu, nízkou mobilitou zamestnancov a slabou systematickou podporou profesijného rozvoja, čo negatívne vplýva na atraktivitu sektora.

Kariérové poradenstvo predstavuje nástroj, ktorý umožňuje lepšie prepojiť potreby verejnej správy s potenciálom jednotlivcov, a to tak pri vstupe do sektora, ako aj počas celej profesijnej dráhy zamestnancov. Pre potenciálnych uchádzačov, najmä mladých ľudí a absolventov, môže zohrávať dôležitú úlohu pri orientácii v možnostiach uplatnenia v štátnej správe a samospráve, ktoré sú často vnímané ako málo prehľadné alebo málo perspektívne.

Pre existujúcich zamestnancov je kariérové poradenstvo významným nástrojom podpory dlhodobej zamestnateľnosti, adaptácie na zmeny a udržania motivácie. V prostredí, kde sa v dôsledku digitalizácie, automatizácie a organizačných zmien mení obsah práce, pomáha zamestnancom identifikovať možnosti ďalšieho rozvoja, rekvalifikácie alebo horizontálnych presunov v rámci verejného sektora. Zároveň môže prispieť k predchádzaniu fluktuácie, profesijnému vyhoreniu a strate odborných kapacít.

Osobitný význam má kariérové poradenstvo v oblasti plánovania nástupníctva. Vzhľadom na starnutie pracovnej sily a predpokladaný odchod veľkého počtu skúsených zamestnancov do dôchodku do roku 2050 je systematická identifikácia talentov a príprava náhrad kľúčovým predpokladom zabezpečenia kontinuity výkonu verejných služieb.

V sektore územnej samosprávy, najmä v menších obciach a mestách, je úloha kariérového poradenstva ešte výraznejšia. Obmedzené organizačné štruktúry a úzke kariérne možnosti často vedú k nízkej stabilite pracovnej sily. Cílené kariérové poradenstvo, prepojené s podporou mobility, zdieľaných služieb a regionálnej spolupráce, môže významne prispieť k stabilizácii personálnych kapacít a zvýšeniu atraktivity práce v samospráve.

4.5.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín

Na rozdiel od súkromného sektora sú možnosti zamestnávania príslušníkov tretích krajín vo verejnej správe výrazne limitované právnymi, bezpečnostnými a jazykovými požiadavkami, ako aj princípmi ochrany verejného záujmu. Z tohto dôvodu nemožno tento nástroj vnímať ako plošné riešenie personálneho nedostatku, ale skôr ako cieľovo orientovaný a selektívny doplnok existujúcich zdrojov pracovnej sily.

Potenciál zamestnávania cudzincov sa koncentruje najmä do oblastí, kde:

- ide o technické, podporné alebo odborné činnosti bez výkonu verejnej moci,
- existuje dlhodobý nedostatok domácej pracovnej sily,
- je možné zabezpečiť jazykovú a odbornú prípravu bez negatívneho dopadu na kvalitu služieb.

Z pohľadu územnej samosprávy môže mať tento trend význam najmä v regionálne znevýhodnených oblastiach, kde je nábor kvalifikovaných pracovníkov dlhodobo problematický. Zamestnávanie príslušníkov tretích krajín sa tu môže uplatniť predovšetkým v technických službách, správe majetku, environmentálnych činnostiach alebo v podporných profesiách.

Súčasne však tento trend prináša aj viaceré výzvy. Ide najmä o potrebu:

- zabezpečiť jazykovú a integračnú podporu,
- predchádzať nerovnostiam na pracovisku,

- zachovať dôveru verejnosti v nestrannosť a profesionalitu verejnej správy.

V horizonte do roku 2050 bude preto zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín v sektore verejných služieb a správy vyžadovať jasný strategický a legislatívny rámec, ktorý zohľadní špecifiká jednotlivých úrovní verejnej správy, potreby samospráv a regionálne rozdiely. Tento nástroj môže prispieť k stabilizácii vybraných personálnych kapacít, avšak nenahrádza systematickú prácu s domácimi ľudskými zdrojmi, rozvoj zručností a zvyšovanie atraktivity verejnej služby.

5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie

5.1 Ministerstvo vnútra SR (ako hlavný gestor)

5.1.1 Zavedenie jednotného kompetenčného rámca pre sektor verejnej správy, ktorý bude slúžiť ako “referenčný slovník” pre tvorbu kompetenčných profilov, opisov pracovných miest a odporúčaných nástrojov výberu a hodnotenia - naviazané na SRLZ 2050, opatrenie č. 5.3.3

Opis opatrenia: Zavedenie jednotného kompetenčného rámca a katalógu kompetencií pre verejnú správu. Opatrenie je zamerané na vytvorenie a zavedenie spoločného kompetenčného rámca pre štátnu správu a územnú samosprávu ako referenčného základu pre vymedzenie požiadaviek na výkon pracovných činností, opis pracovných miest, výber a hodnotenie zamestnancov, vzdelávanie, kariérny rozvoj a tvorbu kariet kvalifikácií.

Prínos realizovaného opatrenia: Realizáciou opatrenia sa vytvoria predpoklady na zvýšenie profesionality výkonu verejnej správy, zjednotenie požiadaviek na porovnateľné pozície, zefektívnenie riadenia ľudských zdrojov, cielenjšie vzdelávanie zamestnancov, podporu odbornej mobility a kvalitnejšie plánovanie personálnych kapacít.

Hlavný gestor: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Konečný termín plnenia: 31. 12. 2030.

Spolupracujúce subjekty: Úrad vlády Slovenskej republiky; Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky; Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky; Aliancia sektorových rád; Sektorová rada pre verejné služby a správu; Združenie miest a obcí Slovenska; SK8; služobné úrady; mestá; obce; vyššie územné celky; ďalšie relevantné vzdelávacie, odborné a profesijné inštitúcie.

Termíny plnenia: V roku 2026 sa predpokladá vypracovanie návrhu jednotného kompetenčného rámca, metodiky jeho tvorby a používania a návrhu štruktúry katalógu kompetencií. V roku 2027 sa predpokladá pilotné overenie na vybraných rodinách pozícií a typoch organizácií verejnej správy. V roku 2028 sa predpokladá vyhodnotenie pilotného overenia, úprava rámca a jeho prepojenie na vybrané procesy riadenia ľudských zdrojov a vzdelávania. V roku 2029 sa predpokladá postupné rozšírenie zavádzania opatrenia do aplikačnej praxe. V roku 2030 sa predpokladá stabilizácia systému a vykonanie jeho prvej komplexnej revízie.

Typ zásahu: kombinované opatrenie metodického, organizačného a následne legislatívneho charakteru.

Zdroje financovania: štátny rozpočet; Program Slovensko; Európsky sociálny fond +; ďalšie relevantné finančné nástroje Európskej únie.

Predpokladaný rozsah nákladov: orientačne 2,5 mil. EUR až 4,5 mil. EUR.

Odôvodnenie nákladov: Náklady budú súvisieť najmä s prípravou metodických a odborných podkladov, analytickým spracovaním rodín pozícií, pilotným overením opatrenia, zabezpečením odbornej prípravy a školení, vytvorením a správou katalógu kompetencií, úpravou existujúcich informačných systémov a aktivitami spojenými s riadením zmeny a implementačnou podporou.

Roky realizácie nákladov: 2026 až 2030.

Vplyv na rozpočet verejnej správy: Opatrenie bude mať v krátkodobom horizonte negatívny vplyv na výdavky rozpočtu verejnej správy z dôvodu nákladov spojených s jeho prípravou, pilotným overením a zavedením do praxe. V strednodobom horizonte sa predpokladá čiastočný pozitívny efekt na hospodárnosť a efektívnosť v dôsledku zníženia duplicít vo vzdelávaní, zefektívnenia výberu zamestnancov a kvalitnejšieho plánovania pracovnej sily.

Vplyv na podnikateľské prostredie: Priamy negatívny vplyv opatrenia na podnikateľské prostredie sa nepredpokladá. Nepriamo možno očakávať pozitívny vplyv vyplývajúci zo zvyšovania kvality, predvídateľnosti a profesionality výkonu verejnej správy, ako aj zo zvýšeného dopytu po vzdelávacích, konzultačných a odborných službách súvisiacich s implementáciou opatrenia.

5.2 Úrad vlády Slovenskej republiky

5.2.1 Modernizácia systému odmeňovania (aj so zohľadnením kritických profesií) a podpora vytvorenia jasných kritérií na hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Adresátom opatrenia je ÚV SR, ktorý zodpovedá za metodické riadenie a koordináciu naprieč celou štátnou správou a služobnými úradmi. Opatrenie sa viaže predovšetkým na Strategický cieľ 6 (Zvýšiť atraktivitu sektora verejných služieb a verejnej správy ako zamestnávateľa) a Strategický cieľ 1 (Systematicky identifikovať a analyzovať trendy a výzvy ovplyvňujúce ľudské zdroje v sektore verejné služby a verejná správa).

Opis problému: Bez finančne motivovaných zamestnancov, nie je možné vybudovať kvalitnú VS; naopak nízke platové ohodnotenie je dôvodom pre odchod vysoko kvalifikovaných ľudí do súkromného sektora, zamestnanci sú nútení hľadať ďalší zdroj príjmov, čo oslabuje ich angažovanosť v práci a môže byť základom pre korupčné správanie.

Návrh riešenia: Zmena systému odmeňovania úpravou legislatívnych noriem.

Očakávaný prínos: Zníženie fluktuácie vo verejnej správe, stabilizácia odborných zamestnancov, zvýšenie záujmu o prácu v segmente verejnej služby. Nahradenie strategických outsourcovaných služieb/výkonov internými personálnymi kapacitami.

Termín plnenia: 2026/2027

5.2.2 Inovovanie riadenia LZ VS, plánovanie, definovanie potrieb pri výberových konaniach a zavedenie náborových procesov na odborný personál VS v súlade s potrebami štátnej správy a samosprávy resp. všetkých zložiek VS (vrátane silových zložiek - hasičských zborov, polície, armády)

Adresátmi opatrenia sú ÚV SR, MV SR, MŠVVaM SR a MPSVaR SR. Opatrenie sa viaže predovšetkým na Strategický cieľ 4 (Podporiť inovatívne, digitálne a environmentálne udržateľné pracovné praktiky vo verejnej správe) a Strategický cieľ 1 (Systematicky identifikovať a analyzovať trendy a výzvy ovplyvňujúce ľudské zdroje v sektore verejné služby a verejná správa).

Opis problému: Nedostatok odborného personálu a nezáujem expertov o pozície vo VS, nedostatočná príprava odborných tímov v oblasti riadenia LZ, výberové konania, komunikácia a marketing vo VS nie je orientovaná na „nábor“ odborníkov na konkrétne pracovné pozície (nie je definovaný samotný pojem „nábor“ vo VS, používajú len silové zložky). Priemerný vek odborníkov zamestnaných VS (vrátane MUS) sa zvyšuje a na niektorých pozíciách je nedostatok pracovných síl a odbornosti.

Návrh riešenia: Posilniť vzdelávanie a prípravu riadenia ľudských zdrojov VS (RLZ VS), zaviesť metodickú prípravu pre komunikáciu a marketing s orientáciou na „nábor“ pre odborníkov RLZ VS.

Výberové konania orientovať na konkrétne pozície VS, podľa žiadanych kvalifikácií, organizácia interných a externých náborových dní, prácu s mentormi v oblasti RLZ VS orientovať na žiadané kvalifikácie podľa potrieb politik VS (rezorty, časti VS – ŠS, Reg.SS, MUS)

V rámci inovácie procesov RLZ VS je potrebné orientovať výberové konania a „nábor“ aj na interné preskupenie pracovných síl v organizáciách VS, resp. podporovať a umožniť zamestnancom posuny na pracovných pozíciách (revolving). Pri výbere a náboře je možné (potrebné) zohľadniť aj požiadavky genderového a vekového manažmentu (age management) popri kvalifikačných predpokladoch, zručností, schopností a potrieb na zaškolenie - vzdelávanie/tréningu na žiadané pracovné pozície.

Očakávaný prínos: Kvalitatívne a kvantitatívne zmeny pri obsadení odborného personálu na pozíciách VS na nedostatkových pracovných pozíciách, zníženie počtu menej efektívnych pracovných pozícií interne vo VS (-3 až 5%) a zvýšenie odbornosti v súlade s požiadavkami na obsadenie požadovaných/nedostatkových odborných pracovných pozícií VS (obsadenie z interných a externých ľudských zdrojov). Preskupenie a motivácia na zmeny na pracovných pozíciách vo VS s možnosťou rozvoja a kariérneho postupu vo VS.

Motivácia k zvýšeniu a rozvoju odborných vedomostí, zručností a schopností zamestnancov. Zvýšenie pripravenosti a flexibility aj na zastupovanie podľa potrieb organizačných zložiek VS. Zvýšenie spokojnosti s VS a poskytovanými službami zo strany občanov/klientov.

Termín plnenia: 2028

5.3 Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR

5.3.1 Modernizácia odborného vzdelávania pre potreby elektronického výkonu verejnej moci a posilnenie duálneho vzdelávania v samospráve

Adresátom opatrenia je predovšetkým MŠVVaM SR, ktoré zodpovedá za úpravu rámcových a štátnych vzdelávacích programov v spolupráci s MPSVR SR, ÚPSVaR, Sektorovou radou pre verejnú správu a reprezentatívnymi združeniami samospráv (ZMOS, SK8), ako aj s poskytovateľmi informačných

systémov verejnej správy. Opatrenie sa viaže na Strategický cieľ 5 (Posilniť systematickú spoluprácu medzi verejnou správou, vzdelávacími inštitúciami a ďalšími partnermi v oblasti rozvoja ľudských zdrojov), na Strategický cieľ 4 (Podporiť inovatívne, digitálne a environmentálne udržateľné pracovné praktiky vo verejnej správe) a Strategický cieľ 2 (Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných a odborne pripravených zamestnancov pre výkon verejných služieb a verejnej správy).

Opis problému: Obsah odborného vzdelávania na stredných školách (najmä obchodných akadémiách) nezohľadňuje v dostatočnej miere špecifiká fungovania verejnej správy a samosprávy v podmienkach digitalizácie.

Absolventi síce disponujú ekonomickými a účtovnými základmi, no nie sú systematicky pripravovaní na výkon činností, ktoré dnes predstavujú štandardnú agendu obcí a miest v elektronickom prostredí – vrátane práce s elektronickými dokumentmi, vedenia konaní v informačných systémoch, využívanie referenčných registrov či aplikácie príslušnej legislatívy.

Chýba:

- praktická výučba práce s informačnými systémami verejnej správy,
- pochopenie procesnej logiky elektronického výkonu verejnej moci,
- prepojenie vzdelávania s reálnym pracovným prostredím samospráv,
- systematická príprava na povolanie „špecialista na elektronický výkon verejnej moci“.

Samosprávy a ďalšie zložky verejnej správy zároveň čelia:

- rastúcemu tlaku na elektronizáciu služieb a digitalizáciu agend,
- generačnej obmene zamestnancov,
- nedostatku kvalifikovaných pracovníkov pripravených na okamžitý výkon práce,
- predlžovaniu adaptačného obdobia nových zamestnancov, čo zvyšuje náklady a znižuje efektivitu úradov.

Vzdelávací systém dnes nereflektuje potrebu systematickej prípravy odborných pracovníkov pre elektronický výkon verejnej moci, čím vzniká nesúlad medzi potrebami trhu práce vo verejnej správe a výstupmi odborného vzdelávania.

Návrh riešenia:

A: Aktualizácia štátnych a školských vzdelávacích programov (najmä na obchodných akadémiách a príbuzných odboroch) o obsah zameraný na:

- fungovanie samosprávy a výkon verejnej moci v digitálnom prostredí,
- elektronický výkon verejnej moci v originálnych a prenesených kompetenciách,
- procesy správy daní, poplatkov, evidencií a správnych konaní v elektronických systémoch,
- základy práce s informačnými systémami verejnej správy,
- digitálne a procesné kompetencie pre výkon úradníckych činností,
- základné kompetencie pre pozíciu „špecialista na elektronický výkon verejnej moci“.

B: Zavedenie systematickej praktickej výučby

- práca s tréningovým prostredím informačných systémov verejnej správy,
- modelové situácie konaní a simulácie úradných procesov,
- práca s integračnými rozhraniami a referenčnými registrami v simulovanom prostredí.

C: Posilnenie duálneho vzdelávania v samospráve

- odborné praxe priamo na obecných a mestských úradoch,
- zapojenie odborníkov z praxe do výučby,
- vytvorenie regionálnych partnerstiev medzi školami a samosprávami,
- metodická podpora zapojených inštitúcií.

Očakávaný prínos:

- absolvent strednej školy prichádza do samosprávy s reálnou predstavou o výkone práce a základnou praktickou pripravenosťou.
- skrátenie adaptačného obdobia nových zamestnancov,
- zvýšenie kvality a efektivity elektronického výkonu verejnej moci,
- zvýšenie záujmu mladých ľudí o uplatnenie vo verejnej správe,
- posilnenie digitálnych a procesných kompetencií budúcich zamestnancov,
- posilnenie atraktivity verejnej správy ako zamestnávateľa,
- systematická príprava kvalifikovaných pracovníkov pre digitalizované procesy verejnej správy,
- efektívnejšie využívanie existujúcich informačných systémov,
- to všetko vo výsledku služieb poskytovaných občanom vo vyššej kvalite.

Termín plnenia: Príprava obsahových zmien: 2026

Príprava pilotnej fázy: školský rok 2026/2027

Pilotná implementácia: školský rok 2027/2028

5.4 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

5.4.1 Systémové otvorenie a vyrovnanie prístupu verejnej správy k verejným zdrojom financovania vzdelávania prostredníctvom úpravy pravidiel oprávnenosti žiadateľov a výdavkov v národných a európskych výzvach.

Adresátom opatrenia je Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Opatrenie sa viaže predovšetkým na Strategický cieľ 2 (Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných a odborne pripravených zamestnancov pre výkone verejných služieb a verejnej správy).

Opis problému: V súčasnosti je významná časť verejných zdrojov určených na rozvoj zručností a celoživotné vzdelávanie, najmä v rámci programov financovaných z eurofondov alebo národných projektov implementovaných ústrednými orgánmi, fakticky nastavená tak, že primárnymi prijímateľmi sú podniky, podnikateľské združenia alebo vzdelávacie inštitúcie pôsobiace pre súkromný sektor. Jednotky územnej samosprávy a ďalšie subjekty verejnej správy sú buď úplne vylúčené z oprávnených žiadateľov, alebo sú pre ne nastavené podmienky (spolufinancovanie, limity oprávnených výdavkov, administratívna náročnosť), ktoré ich reálne znevýhodňujú.

Tento stav vytvára systémovú nerovnováhu: zatiaľ čo súkromný sektor má k dispozícii stabilné a opakovane využívané zdroje na rozvoj digitálnych, manažérskych a odborných zručností, verejná správa, vrátane miest a obcí, je odkázaná prevažne na vlastné rozpočty alebo úzko zamerané rezortné projekty. To oslabuje jej schopnosť reagovať na nové výzvy (digitalizácia, zelená transformácia, dátové riadenie, využívanie umelej inteligencie) a znižuje jej atraktivitu ako zamestnávateľa. V konečnom dôsledku dochádza k prehĺbovaniu kvalitatívneho rozdielu medzi kompetenčnou úrovňou verejného a súkromného sektora, hoci oba sú financované z verejných zdrojov a plnia komplementárne úlohy v ekonomike a spoločnosti.

Návrh riešenia: Navrhujeme realizovať legislatívno-programové a metodické opatrenia, ktorých cieľom bude explicitne zakotviť rovný prístup subjektov verejnej správy k verejným zdrojom určeným na vzdelávanie a rozvoj zručností. V prvom kroku je potrebné upraviť pravidlá oprávnenosti v relevantných operačných programoch a národných výzvach tak, aby mestá, obce, vyššie územné celky, ich rozpočtové a príspevkové organizácie, ako aj ďalšie orgány verejnej správy boli definované ako oprávnení žiadatelia alebo partneri bez diskriminačných obmedzení.

Súčasne je potrebné metodicky usmerniť riadiace orgány, aby pri príprave výziev systematicky posudzovali dopad podmienok na verejný sektor a uplatňovali princíp „rovnosti sektorov“ pri nastavovaní výšky spolufinancovania, intenzity pomoci a rozsahu oprávnených výdavkov.

Doplňujúcim nástrojom môže byť vytvorenie samostatnej prioritnej osi alebo špecifického cieľa v rámci existujúcich programov, ktorý bude zameraný na rozvoj ľudských zdrojov vo verejných službách, pričom sa zabezpečí kompatibilita s cieľmi politiky súdržnosti EÚ aj s národnými stratégiami rozvoja verejnej správy.

Očakávaný prínos: Realizáciou opatrenia dôjde k odstráneniu systémovej nerovnosti v prístupe k verejným zdrojom na vzdelávanie medzi súkromným a verejným sektorom. Verejná správa získa stabilnejší a predvídateľnejší rámec financovania rozvoja kompetencií, čo prispeje k profesionalizácii výkonu verejných služieb, zvýšeniu kvality rozhodovacích procesov a efektívnejšiemu využívaniu verejných financií.

Z dlhodobého hľadiska sa posilní inštitucionálna kapacita miest, obcí a ďalších orgánov verejnej správy reagovať na technologické, demografické a environmentálne zmeny. Vyššia úroveň zručností zamestnancov verejnej správy zvýši jej atraktivitu na trhu práce, podporí generačnú obnovu a prispeje k stabilizácii kvalifikovaných pracovníkov. V konečnom dôsledku sa investície do vzdelávania vo verejnom sektore prejavujú v kvalite služieb poskytovaných občanom a podnikateľom, čím sa posilní dôvera verejnosti v inštitúcie a celková konkurencieschopnosť krajiny.

Termín plnenia: 2027



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



PROGRAM
SLOVENSKO