



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



2024

STRATÉGIA ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SEKTORE VEREJNÉ SLUŽBY A SPRÁVA NA OBDOBIE 10 ROKOV



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

NÁRODNÝ PROJEKT

Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 10/2023 – 10/2028

ITMS projektu: 401401DVY1

Autorský kolektív :

Tento dokument bol vypracovaný ako jeden z výstupov národného projektu „Aliancia sektorových rád - predvídanie trendov a potrieb trhu práce“, aktivita 2 Prognózovanie a transfer, podaktivita 2.1 Kvantitatívne a kvalitatívne prognózy vývoja trhu práce. Bol pripravený v spolupráci s viacerými odborníkmi, ktorí významne prispeli svojimi odbornými vedomosťami, znalosťami a skúsenosťami. Každý člen autorského kolektívu prispel svojím špecifickým odborným prínosom, čo umožnilo vytvoriť komplexný a vysoko odborný materiál. Expertné znalosti a dôkladná práca boli kľúčové pre dosiahnutie konečného výsledku.

Text neprešiel jazykovou úpravou.

CIEĽ STRATÉGIE

Cieľom stratégie rozvoja ľudských zdrojov v sektore verejné služby a správa je zabezpečiť efektívny a udržateľný rozvoj pracovnej sily v priebehu nasledujúcich desiatich rokov. Táto stratégia má za úlohu poskytnúť základné informácie o sektore, ako je charakteristika sektora, jeho poslanie a hlavné ciele. V nadväznosti na ekonomické ukazovatele obsahuje zhodnotenie ekonomickej činnosti ako aj popis východiskových dát týkajúcich sa ľudských zdrojov vrátane miezd. Stratégia identifikuje aktuálne trendy a predikciu vývoja sektora so zameraním na vývoj ľudských zdrojov a ich zmeny ovplyvňujúce fungovanie sektora. Záver je venovaný vyhodnoteniu a návrhu sektorových opatrení, ktoré majú za úlohu zhodnotiť efektívnosť predchádzajúcich opatrení a navrhnúť nové opatrenia na riešenie výziev v oblasti ľudských zdrojov, reflektujúc aktuálne trendy a predikcie vývoja.

Informácie, ktoré sú obsahom tejto stratégie umožnia nielen odborne zainteresovaným subjektom, ale aj širokej verejnosti vytvoriť si ucelený obraz o sektore, čo v konečnom dôsledku môže dopomôcť sektoru adaptovať sa na meniace sa podmienky a zabezpečiť, že bude mať dostatočné a kvalifikované ľudské zdroje pre budúci rozvoj v súlade s dynamickými zmenami na trhu práce.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Cieľ stratégie | 3 |
| Zoznam tabuliek..... | 5 |
| Zoznam grafov | 6 |
| Zoznam obrázkov | 7 |
| Zoznam príloh | 8 |
| Zoznam skratiek | 9 |
| Príhovor predsedu sektorovej rady..... | 10 |
| Štatistické zdroje | 12 |
| 1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SEKTORE A KOMPONENTY DEFINOVANIA SEKTOROVEJ STRATÉGIE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV | 16 |
| 1.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 10 rokov..... | 16 |
| 1.2 Strategická analýza sektora | 18 |
| 1.3 Dátové zhodnotenie vývoja ľudských zdrojov v sektore | 20 |
| 1.3.1 Popis východiskových dát týkajúcich sa ľudských zdrojov v sektore | 20 |
| 1.3.2 Identifikujúca vplyvov pôsobiacich na sektor s dopadom na ľudské zdroje..... | 28 |
| 2 AKTUÁLNE TRENDY, PREDPOKLADANÉ VÝVOJOVÉ TENDENCIE A VÝZVY SEKTORA S DOPADOM NA ĽUDSKÉ ZDROJE NA OBDOBIE 10 ROKOV | 37 |
| 2.1 Aktuálne trendy sektora | 37 |
| 2.2 Predikcia vývoja ľudských zdrojov v sektore s ohľadom na kľúčové trendy | 41 |
| 3 VYHODNOTENIE A NÁVRH SEKTOROVÝCH OPATRENÍ NA ZABEZPEČENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚLADE S VÝVOJOVÝMI TENDENCIAMI NA TRHU PRÁCE..... | 47 |
| 3.1 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení | 47 |
| 3.2 Návrh nových sektorových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov | 47 |
| PRÍLOHY..... | 54 |

ZOZNAM TABULIEK

| | | |
|--------------|---|----|
| Tabuľka č. 1 | Najvýznamnejší zamestnávateľia (TOP 10) v sektore verejnej správy podľa veľkostnej kategórie zamestnávateľa | 24 |
| Tabuľka č. 2 | Priemerný počet voľných pracovných miest podľa SK NACE za rok 2022..... | 27 |
| Tabuľka č. 3 | Návrh nových sektorových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov..... | 48 |
| Tabuľka č. 4 | Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení..... | 54 |

ZOZNAM GRAFOV

| | | |
|------------|--|----|
| Graf č. 1 | Hrubá pridaná hodnota podľa sektorov v roku 2022 | 19 |
| Graf č. 2 | Vývoj hrubej pridanej hodnoty (HPH) v sektore verejné služby a správa v mil. EUR a podiel sektora na HPH v ekonomike | 19 |
| Graf č. 3 | Výdavky na inovácie podľa sektorov v roku 2020 v bežných cenách v EUR | 20 |
| Graf č. 4 | Podiel sektora na zamestnanosti na Slovensku | 22 |
| Graf č. 5 | Vekové rozloženie pracovníkov v sektore v roku 2020..... | 23 |
| Graf č. 6 | Zamestnanci podľa hlavných tried zamestnania (SK ISCO-08) v roku 2022..... | 24 |
| Graf č. 7 | Priemerná hrubá mesačná mzda podľa sektorov v roku 2022 | 25 |
| Graf č. 8 | Priemerná hrubá mesačná mzda muži/ženy v roku 2022..... | 26 |
| Graf č. 9 | Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy za posledných 10 rokov (porovnanie sektor a priemer SR)..... | 26 |
| Graf č. 10 | Prognóza vývoja demografie (% z celkového stavu zamestnaných v roku 2023) | 41 |
| Graf č. 11 | Prognóza vývoja priemerného veku zamestnaných..... | 42 |
| Graf č. 12 | Prognóza dopytu po pracovných miestach v sektore (počet osôb) | 42 |
| Graf č. 13 | Vývoj a prognóza expanzného dopytu (počet osôb)..... | 43 |
| Graf č. 14 | Vývoj a prognóza nahradzovacieho dopytu (počet osôb)..... | 44 |
| Graf č. 15 | Vývoj a prognóza zamestnanosti podľa kvalifikácie (počet osôb) | 44 |
| Graf č. 16 | Ohrozené pracovné miesta v roku 2035 | 45 |

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | | |
|--------------|--|----|
| Obrázok č. 1 | Pôsobnosť sektorovej rady pre verejné služby a správu | 21 |
| Obrázok č. 2 | Regionálne rozloženie zamestnancov sektora, rok 2022 | 22 |
| Obrázok č. 3 | Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore za rok 2022 podľa regiónov..... | 27 |

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení

ZOZNAM SKRATIEK

- APÚMS SR** - Asociácia prednostov úradov miestnej samosprávy v SR
- ASR** - Aliancia sektorových rád
- AVS** – Asociácia vzdelávania samosprávy
- CŽV** - Celoživotné vzdelávanie
- EÚ** – Európska únia
- HPH** - Hrubá pridaná hodnota
- IV ZVJS** - Inštitút vzdelávania Zboru väzenskej a justičnej stráže
- KOZ SR** - Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky
- MIRRI SR** – Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR
- MO SR** - Ministerstvo obrany Slovenskej republiky
- MŠVVaM SR** - Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky
- MÚS** – Miestna územná samospráva
- MV SR** - Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky
- OVP** – Odborné vzdelávanie a príprava
- PZ** - Policajný zbor
- RVC** - Regionálne vzdelávacie centrum
- SDV** – Systém duálneho vzdelávania
- SK ISCO-08** - Medzinárodná štandardná klasifikácia zamestnaní
- SK NACE Rev.2** - Štatistická klasifikácia ekonomických činností
- SR** - Slovenská republika
- ŠÚ SR** - Štatistický úrad Slovenskej republiky
- ÚM** – Únia miest
- ÚV SR** - Úrad vlády Slovenskej republiky
- VÚC** - Vyšší územný celok
- VS** – Verejná správa
- ZMOS** - Združenie miest a obcí Slovenska
- ZVJS** – Zbor väzenskej a justičnej stráže

PRÍHOVOR PREDSEDU SEKTOROVEJ RADY

Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore pre verejné služby a správu má za cieľ pripraviť verejné služby na budúcnosť

Verejné služby a správa vecí verejných sa už dlhodobejšie nachádzajú v období zásadných zmien, kedy technologický pokrok, demografické zmeny a rastúce očakávania spoločnosti kladú na ľudské zdroje čoraz väčšie nároky. Regióny Slovenska pritom čelia viacerým súvisiacim špecifickým výzvam, ako je starnutie pracovnej sily, prebiehajúce reformné opatrenia v oblasti poskytovania dostupnosti verejných služieb, postupné vyľudňovania niektorých oblastí, prehlbujúce sa regionálne rozdiely a rýchly nástup digitalizácie procesov. V dôsledku toho dochádza k nedostatku kvalifikovaných pracovníkov, ktorí by dokázali uspokojiť lokálne potreby a efektívne reagovať na potreby pracovného trhu v oblasti verejných služieb.

Nevyhnutnosťou bude zavádzanie prierezových pozícií, ktoré budú prepájať odbornosť s digitálnymi, zelenými a sociálnymi zručnosťami v primeranej miere. Rovnako dôležité je podporiť duálne a technické vzdelávanie už od materských škôl a zvyšovať atraktivitu verejného sektora pre mladých odborníkov.

Jedným z hlavných trendov, ktorý bude formovať verejnú správu, je digitalizácia a nástup nových technológií. To si bude vyžadovať nielen technické zručnosti, ale aj prechod na nové pracovné metódy, čo kladie dôraz na celoživotné vzdelávanie zamestnancov. Digitalizácia umožní automatizáciu mnohých rutinných úloh, čo znamená, že zamestnanci sa budú musieť sústrediť na analytické a strategické úlohy. Preto bude kľúčové investovať do ich technologického vzdelávania a pripraviť ich na prácu s dátami, umelej inteligencie a digitálnymi nástrojmi.

Ďalším zásadným trendom je demografická zmena, konkrétne starnutie pracovnej sily. Aby sme zaistili kontinuálny chod verejnej správy, bude nevyhnutné prijať opatrenia zamerané na age management, a to vrátane podpory starších zamestnancov prostredníctvom rekvalifikácií a flexibilných pracovných podmienok. Zároveň bude potrebné výrazne zlepšiť atraktivitu verejného sektora pre mladších odborníkov napríklad prostredníctvom modernizácie náborových procesov, kariérnych príležitostí a konkurenčného odmeňovania. Ďalšou možnosťou je uvažovať o využití pracovnej sily, ktorú nám ponúkajú príslušníci z tretích krajín.

Zmeny musia nastať aj v príprave a vzdelávaní. Súčasný, rýchlo sa meniaci trh práce už veľakrát nepozera na formálne vzdelanie, ale zameriava sa viac na konkrétne praktické zručnosti. Zjednodušene povedané už nie je dôležité z akej školy si prišiel, ale čo vieš urobiť. Neznamená to ale, že formálne školské vzdelanie už stráca svoje postavenie. Vychádzajúc z demografických prognóz si totiž nemôžeme dovoliť čakať kým kvalifikovaných zamestnancov vychová prax. Tento proces musí začať už na školách, ktoré ale musia prestať s výchovou teoretikov a začať s prípravou na výkon povolania.

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore pre verejné služby a správu predstavuje súbor opatrení, ktoré majú za cieľ nielen stabilizovať pracovnú silu, ale aj pripraviť verejné služby na budúcnosť. Kľúčovým aspektom bude jej realizácia v praxi a podpora porozumenia významu práce pre vo verejnom sektore, ktorý vytvára hodnoty, na ktorých stojí kvalita nášho každodenného života.

ŠTATISTICKÉ ZDROJE

Štatistické údaje pre analytické účely Aliancie sektorových rád pochádzajú zo Štatistického úradu SR, ktorý je ústredným orgánom štátnej správy pre oblasť štátnej štatistiky.

Metodika spracovania údajov a metaúdaje za jednotlivé štatistické okruhy sú definované v príslušných správach o kvalite, ktoré sú verejne dostupné na webovom sídle Štatistického úradu SR podľa príslušného zamerania.

Pre potreby analýzy jednotlivých sektorov boli použité údaje najmä z nasledovných štatistických oblastí, ku ktorým prikladáme metodiku zberu, spracovania a publikovania dát definovanú Štatistickým úradom SR:

Štatistický okruh:

Metodika

Náklady práce:

[Náklady práce](#)

Národné účty:

[Národné účty](#)

Podnikové štatistiky - organizačná štatistika:

[Podnikové štatistiky](#)

Odvetvové štatistiky – priemysel:

[Priemysel](#)

Viacstranné štatistiky – veda, technika a inovácie:

[Veda, technika, inovácie](#)

Jednotlivé údaje sú v príslušných štatistických okruhoch dezagregované v rámci štatistickej klasifikácie SK NACE Rev.2 do úrovne divízií, čo umožnilo následne priradenie divízie do príslušajúceho sektora.

Takto priradené údaje poskytujú prehľad o jednotlivých sektoroch v príslušných štatistických okruhoch a sú taktiež pripravené na ďalšie spracovanie podľa potrieb sektorov.

METODIKA PROGNOZOVANIA DOPYTU PO PRACOVNEJ SILE – ALIANCIA SEKTOROVÝCH RÁD (ASR)

Pri tvorbe prognózy dopytu po pracovnej sile pre potreby Aliancie sektorových rád bola využitá externý výstup Európskeho strediska pre rozvoj odborného vzdelávania (CEDEFOP <https://www.cedefop.europa.eu/sk>). Táto inštitúcia pravidelne vytvára prognózu dopytu po pracovnej sile v rámci projektu „Prognóza zručností“ (Skill forecast). CEDEFOP Skills Forecast poskytuje komplexné informácie o budúcich trendoch na trhu práce v Európe. Prognóza funguje ako mechanizmus včasného varovania, ktorý má pomôcť zmierniť potenciálne nerovnováhy na trhu práce a podporiť rôznych aktérov na trhu práce pri prijímaní informovaných rozhodnutí (<https://www.cedefop.europa.eu/sk/projects/skills-forecast>). Sila prognózy CEDEFOP Skills Forecast spočíva v tom, že využíva harmonizované údaje a jednotnú metodiku na porovnateľnosť výsledkov medzi krajinami, ktoré možno zhrnúť, aby poskytli celkový obraz o trendoch na trhu práce a rozvoji zručností v EÚ. Výsledky pokrývajú všetky členské štáty EÚ plus niekoľko ďalších krajín. V rámci prognózy pre ASR sú uverejnené len výsledky pre Slovenskú republiku. Výsledky a metodiku CEDEFOP overujú národní experti zastupujúci široké spektrum odborných znalostí vrátane akademikov, ekonómov trhu práce, ekonometriov a štatistikov. Najnovšie kolo prognózy pokrýva obdobie do roku 2035. Prognóza zohľadňuje globálny ekonomický vývoj do jari 2022. Krátkodobé projekcie HDP sú v súlade s ekonomickou prognózou spoločnosti Ameco z jari 2022, zatiaľ čo dlhodobé projekcie sú v súlade s projekciami HDP použitými v populačných projekciách Europop 2019, ako je podrobne uvedené v správe o starnutí z roku 2021. Keďže Správa o starnutí z roku 2021 neobsahuje predpoklady o Európskom Zelenom dohovore, dlhodobé projekcie HDP boli upravené tak, aby odrážali implementáciu častí Zeleného dohovoru na základe informácií z hodnotenia vplyvu Európskej komisie Fit-For-55. Ďalšie podrobnosti sú zverejnené v technickej správe (https://www.cedefop.europa.eu/files/2023_skills_forecast_technical_report_0.pdf).

Európske stredisko pre rozvoj odborného vzdelávania (CEDEFOP) pomáha rozvíjať a vykonávať politiky odbornej prípravy v EÚ. Monitoruje vývoj na trhu práce a pomáha Európskej komisii, členským štátom EÚ, organizáciám zamestnávateľov a odborom zosúladiť poskytovanie odbornej prípravy s potrebami trhu práce.

CEDEFOP je organizácia EÚ, ktorá združuje tvorcov politik, organizácie zamestnávateľov a odbory, inštitúcie odbornej prípravy, učiteľov a školiteľov, ako aj študentov všetkých vekových kategórií – inými slovami, všetky zainteresované strany podieľajúce sa na odbornom vzdelávaní a príprave.

Stredisko CEDEFOP pôsobí na križovatke medzi vzdelávacími systémami a svetom práce ako fórum, ktoré umožňuje zainteresovaným organizáciám výmenu názorov a diskusie na tému zlepšovania odborného vzdelávania a prípravy v Európe. CEDEFOP poskytuje svoje odborné poznatky politickým organizáciám, ako aj zástupcom zamestnancov a zamestnávateľov v členských štátoch EÚ s cieľom pomôcť im vytvárať vzdelávacie a pracovné príležitosti.

Ako bolo spomínané vyššie, prognóza je vytvorená do roku 2035 a je dezagregovaná podľa viacerých skupín. Jednotlivé sektory podľa metodiky NACE Rev.2 sú agregované do 66 divízií, ktoré boli následne využité pri prognózovaní dopytu pre jednotlivé sektorové rady. V prípade klasifikácie povolání prognóza obsahuje 41 povolání podľa metodiky ISCO-08, ktoré sú zachované aj v rámci prognózy ASR. Prognóza je rozdelená aj podľa klasifikácie najvyššieho dosiahnutého stupňa vzdelania (ISCED 2011), pričom samotné členenie je podľa 3 základných skupín (nízke, stredné, vysoké). Viac o jednotlivých členeniach je možné nájsť v prílohe technickej správe.

Pri tvorbe prognózy dopytu po pracovnej sile pre potreby ASR sme museli pristúpiť k transformácii dát. Tento proces pozostával zo zatriedenia pôvodného členenie vytvoreného CEDEFOPom do jednotlivých sektorových rád. V prípade klasifikácie povolání a najvyššieho dosiahnutého vzdelania nebolo nutné pristúpiť k transformácií. V tomto prípade sa pristúpilo maximálne k agregácií na väčšie zoskupenia.

Pre jednotlivé sektorové rady bol vytvorený aj odhad ohrozených pracovných miest. V prípade tvorby tohto ukazovateľa bol využitý metodologický prístup od autora Webb (Webb, Michael, The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market, 2019; dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=3482150> alebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482150>). Logická zdôvodnenie postupu je nasledovné. Každý typ pracovného miesta (povolania podľa

klasifikácie ISCO 08) sa nachádza na určitej stupnici ohrozenia. Táto stupnica je rozdelená do jednotlivých percentilov od 0 do 100. Následne sa určí „kritická hranica“ ohrozenia. V tomto prípade to bol 65 percentil. Povolania, ktoré sa nachádzajú nad touto kritickou hranicou sú ohrozené. Na tomto mieste treba podotknúť, že nie všetky ohrozené miesta aj zaniknú. Tento indikátor vypovedá iba o štruktúre povolaní v danej sektorovej rade, ktoré sú najviac ohrozené. Toto ohrozenie sa rozdeľuje do troch typov, a t.j. ohrozenie softvérom, umelou inteligenciou a robotizáciou. Zároveň bolo vytvorené aj priemerné riziko ohrozenia, ktoré bolo vypočítané ako priemer všetkých troch predchádzajúcich rizík.

1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SEKTORE A KOMPONENTY DEFINOVANIA SEKTOROVEJ STRATÉGIE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 10 rokov

Verejné služby sú nevyhnutné pre zabezpečenie každodenného života občanov a pre podporu hospodárskeho a spoločenského rozvoja. Zahŕňajú služby ako zdravotníctvo, školstvo, sociálna starostlivosť, verejná doprava, verejná bezpečnosť a spravovanie životného prostredia. Poslanie sektora spočíva v poskytovaní služieb, ktoré zlepšujú kvalitu života občanov a podporujú sociálnu súdržnosť. Zároveň má za úlohu efektívne riadiť verejné zdroje, vytvárať podmienky pre hospodársky a spoločenský rozvoj a zabezpečiť stabilitu a právnu istotu pre všetkých obyvateľov štátu. Tento sektor tiež zohráva kľúčovú úlohu pri presadzovaní verejných politík a napĺňaní verejných záujmov prostredníctvom správy a riadenia verejných inštitúcií a infraštruktúry.

Sektor verejných služieb a správy bude v nasledujúcich desiatich rokoch čeliť rastúcim nárokom na efektívne poskytovanie služieb, ktoré zodpovedajú rýchlo sa meniacim technologickým, sociálnym a ekonomickým podmienkam. Kľúčovým prvkom, ktorý bude určovať úspech tejto transformácie, je rozvoj ľudských zdrojov a budovanie kapacít, ktoré zaručia, že verejné inštitúcie a zamestnanci dokážu pružne reagovať na výzvy modernej doby a zabezpečiť vysokú kvalitu poskytovaných služieb. Rozvoj ľudských zdrojov je neoddeliteľným predpokladom pre úspešnú reformu verejných služieb. Verejní zamestnanci budú musieť byť pripravení na zvládanie nových technológií a efektívneho riadenia procesov. Dôraz sa bude klásť na kontinuálne školenie a vzdelávanie zamestnancov, aby boli schopní pracovať s pokročilými technológiami a súčasne zvládali výzvy digitalizácie. Okrem technických zručností bude nevyhnutné rozvíjať aj mäkké zručnosti, ako sú efektívna komunikácia, tímová práca a schopnosť prispôbiť sa novým pracovným metódam. V tomto kontexte bude nevyhnutné podporovať rozvoj talentov a rozvoj lídrov vo verejnej správe. Identifikácia potenciálnych lídrov a ich vzdelávanie bude rozhodujúce pre zabezpečenie continuity v riadení kľúčových procesov a pre podporu inovácií v sektore. Súčasťou tohto procesu bude aj vytváranie rovnakých príležitostí pre všetkých zamestnancov a podpora inkluzívnosti, ktorá prinesie diverzitu do verejnej správy. Táto diverzita je kľúčová pre pochopenie potrieb rôznorodého spektra občanov a pre lepšie prispôsobenie služieb jednotlivým skupinám obyvateľstva. Rovnako dôležitým aspektom bude zvyšovanie atraktivity verejných služieb ako

zamestnávateľa. V čoraz konkurenčnejšom prostredí bude verejný sektor musieť ponúkať nielen konkurencieschopné odmeňovanie, ale aj flexibilné pracovné podmienky, moderné pracovné prostredie a príležitosti na sebarozvoj a ďalšie vzdelávanie. Verejný sektor bude musieť vytvoriť podmienky, ktoré budú atraktívne pre mladých odborníkov a zároveň umožnia kariérny rozvoj pre súčasných zamestnancov.

Budovanie kapacít bude rovnako dôležitým prvkom transformácie verejných služieb. Tento proces sa bude týkať posilnenia inštitúcií, procesov a zručností zamestnancov na všetkých úrovniach správy. Inštitúcie verejného sektora budú musieť byť flexibilné a prispôsobivé, aby dokázali efektívne reagovať na nové výzvy a zároveň poskytovať služby vysokej kvality. Kľúčom k úspechu bude rozvoj organizačných štruktúr a riadiacich procesov, ktoré umožnia inštitúciám rýchlo sa prispôbiť zmenám v technologickom a spoločenskom prostredí. Významnú úlohu v tomto procese zohrá posilňovanie technologických kapacít verejných inštitúcií. S narastajúcou digitalizáciou verejných služieb bude nevyhnutné, aby verejní zamestnanci zvládali moderné technológie a boli schopní aktívne využívať digitálne platformy na zlepšenie kvality služieb. Investície do technologickej infraštruktúry, ako aj do kybernetickej bezpečnosti, budú kľúčové pre poskytovanie efektívnych a bezpečných služieb občanom. Rovnako dôležité bude budovanie spolupráce medzi verejným sektorom a inými sektormi, ako je súkromný sektor, akademická sféra či občianska spoločnosť. Verejný sektor bude potrebovať nové zručnosti, inovácie a zdroje, ktoré mu externé sektory môžu poskytnúť, či už prostredníctvom verejno-súkromných partnerstiev alebo iných foriem spolupráce. V neposlednom rade bude kapacita verejných inštitúcií závisieť od ich schopnosti strategicky plánovať a rozhodovať na základe dát. Posilnenie analytických a plánovacích kapacít verejných inštitúcií umožní efektívnejšie riadiť verejné zdroje, modelovať rôzne scenáre a prijímať rozhodnutia na základe objektívnych informácií, čo prispeje k dlhodobej udržateľnosti a zlepšeniu kvality poskytovaných služieb.

Napriek tomu bude sektor čeliť viacerým výzvam. Rýchly technologický pokrok bude vyžadovať neustále vzdelávanie zamestnancov, aby držali krok s novými technológiami a pracovnými metódami. Demografické zmeny, vrátane starnutia pracovnej sily, budú predstavovať ďalšiu výzvu, ktorá si vyžiada opatrenia na prilákanie mladých talentov a ich integráciu do verejného sektora. Obmedzené verejné zdroje budú vyžadovať hľadanie nových

modelov financovania, aby bolo možné zabezpečiť dlhodobý rozvoj ľudských zdrojov a technologických kapacít.

1.2 Strategická analýza sektora

Verejné služby a správa poskytujú nekomerčné služby, ktoré sú kľúčové pre fungovanie spoločnosti, hoci ich prínos sa ťažko meria tradičnými ukazovateľmi ziskovosti. Patria sem oblasti ako zdravotníctvo a sociálna starostlivosť, ktoré zlepšujú zdravie obyvateľstva a nepriamo zvyšujú produktivitu pracovnej sily, či vzdelávanie, ktoré posilňuje ľudský kapitál a prispieva k dlhodobému ekonomickému rastu. Verejná správa a obrana zabezpečujú vnútornú a vonkajšiu bezpečnosť, ktorá je základom stabilnej ekonomiky.

Výkonnosť sektora verejných služieb a správy sa meria prostredníctvom efektivity a produktivity, ktorá sa často hodnotí na základe pomeru výdavkov na jednotlivé služby k ich prínosu, napríklad podľa počtu ošetrovaných pacientov v zdravotníctve alebo počtu absolventov škôl. Kvalita poskytovaných služieb sa meria nielen na základe spokojnosti občanov, ale aj podľa štandardov a noratív.

Hrubá pridaná hodnota predstavuje hodnotu, ktorú sektor vytvára po odpočítaní nákladov na vstupy. V sektore verejných služieb a správy sa HPH odhaduje nepriamo, pretože tento sektor nevytvára trhové výnosy. Pridaná hodnota v našom sektore vychádza z výdavkov na zamestnancov, verejnú spotrebu a investície. Podiel verejného sektora na celkovej HPH v ekonomike je dôležitým ukazovateľom toho, do akej miery prispieva k tvorbe hodnoty v rámci hospodárstva.

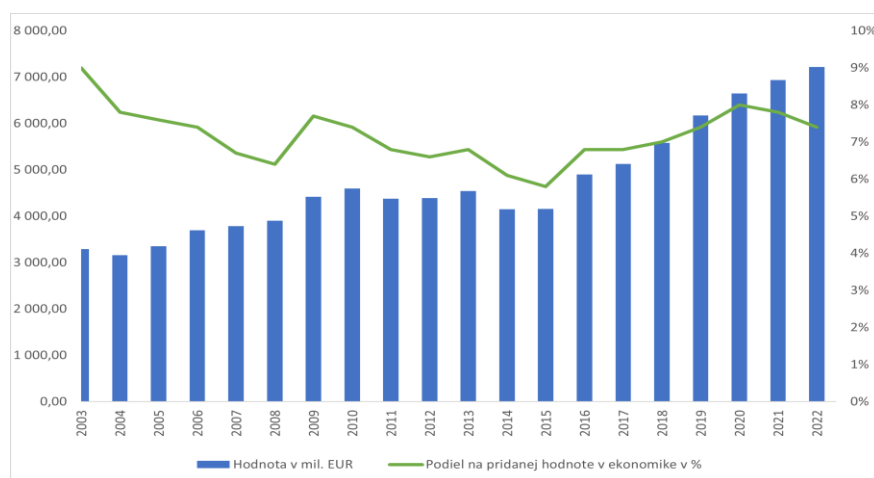
Graf č. 1 Hrubá pridaná hodnota podľa sektorov v roku 2022



Zdroj: Vlastný prepočet ASR z dát ŠÚ SR

Hrubá pridaná hodnota sektora verejné služby a správa predstavovala v roku 2022 približne 7220 mil. EUR, čo je 7,4% podielu na ekonomike, čím sa dostala na 5. miesto spomedzi sektorov slovenského hospodárstva. Vysoká hrubá pridaná hodnota sektora v tomto prípade vychádza predovšetkým z finančných prostriedkov, ktorými sektor disponuje vďaka rôznym finančným mechanizmom (predovšetkým EÚ) a ktoré majú obrovský vplyv nielen na samotnú verejnú správu a služby, ale aj na celé hospodárstvo SR.

Graf č. 2 Vývoj hrubej pridanej hodnoty (HPH) v sektore verejné služby a správa v mil. EUR a podiel sektora na HPH v ekonomike



Zdroj: Vlastný prepočet ASR z dát ŠÚ SR

Za posledných 20 rokov HPH sektora postupne rástla, až v roku 2022 dosiahla dvojnásobok hodnoty z roku 2003. Z hľadiska podielu na HPH celej ekonomiky sa sektor verejných služieb a správy pohyboval s miernymi výkyvmi na úrovni 7%.

Graf č. 3 Výdavky na inovácie podľa sektorov v roku 2020 v bežných cenách v EUR¹



Zdroj: Vlastný prepočet ASR z dát ŠÚ SR

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. 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.

1.3 Dátové zhodnotenie vývoja ľudských zdrojov v sektore

1.3.1 Popis východiskových dát týkajúcich sa ľudských zdrojov v sektore

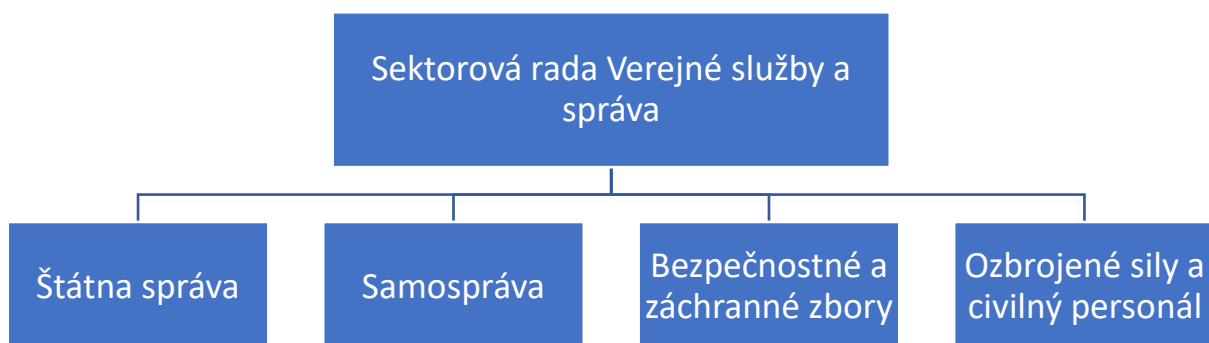
Vo verejnom sektore v jeho úplne najširšom chápaní pracuje viac ako 400 000 zamestnancov.

V týchto počtoch sú zarátaní zamestnanci štátnej správy, policajti, vojaci, zamestnanci

¹ Pozn.: V sektoroch Zdravotníctvo, sociálne služby, Vzdelávanie, výchova a šport, Administratíva, ekonomika a manažment, Verejné služby a správa, Poľnohospodárstvo, veterinárstvo a rybolov a Remeslá a osobné služby sa hodnota inovácií nevykazuje.

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 163 tisíc zamestnancov a v počte zamestnancov podľa sektorov hospodárstva mu patrí štvrté miesto, čím sa na celkovej zamestnanosti podieľa viac ako deviatimi percentami.

Obrázok č. 1 Pôsobnosť sektorovej rady pre verejné služby a správu

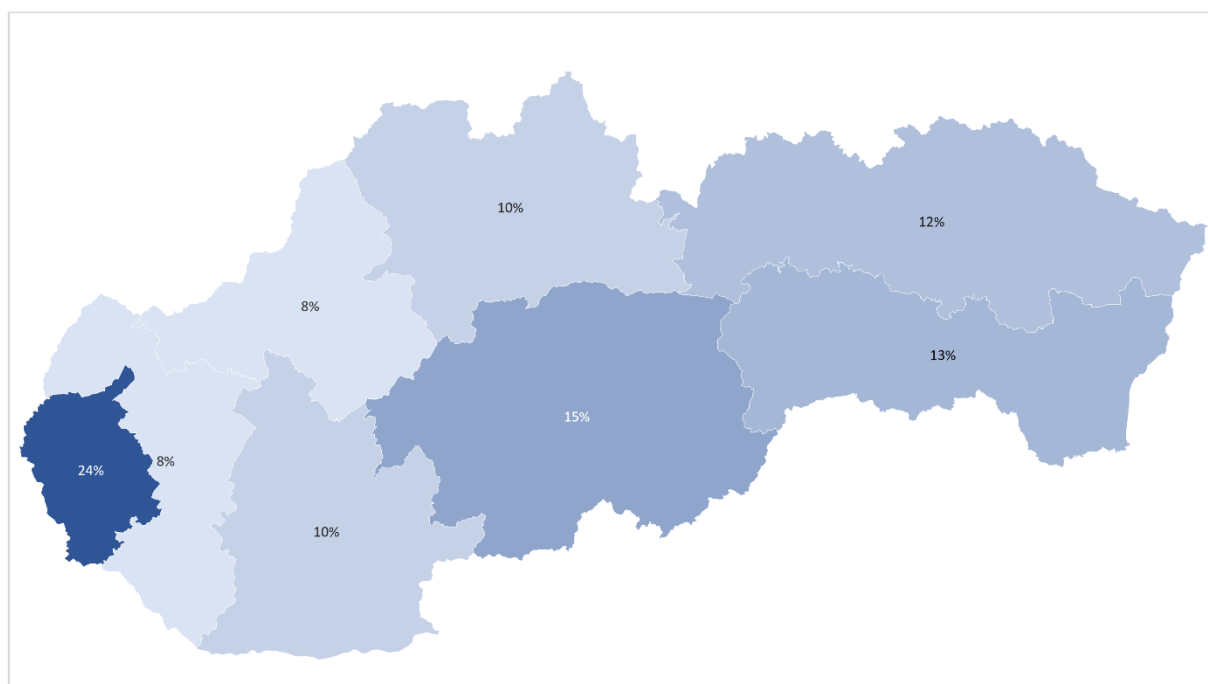


Graf č. 4 Podiel sektora na zamestnanosti na Slovensku



Zdroj: Vlastný prepočet ASR z dát ŠÚ SR

Obrázok č. 2 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora, rok 2022

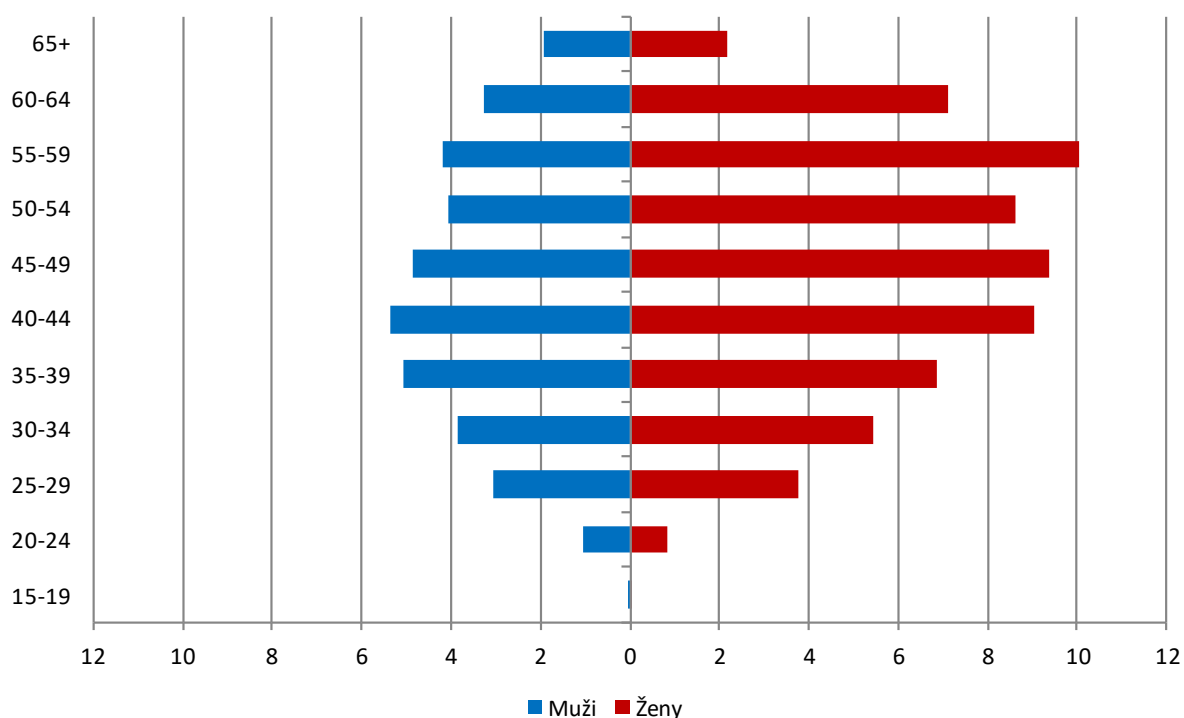


Zdroj: Vlastný výpočet podľa publikácie ŠÚ SR Zamestnanci a mzdové prostriedky v hospodárstve SR, krajoch a okresoch v roku 2022.

Z regionálneho hľadiska nie je prekvapením, že takmer štvrtina zamestnancov sektora pracuje na území Bratislavského kraja. Aj keď ide rozlohou o najmenší kraj, na jeho území sa nachádza

hlavné mesto Bratislava, ktoré je sídlom prezidenta, parlamentu a vlády, ako aj ďalších úradov ústrednej štátnej správy a subjektov verejnej správy, čo samozrejme výrazne zvyšuje zamestnanosť v tomto odvetví. Na druhej strane, najmenšie zastúpenie pracujúcich vo verejných službách a správe z regionálneho hľadiska majú Trnavský a Trenčiansky kraj, čo môže byť spôsobené práve blízkosťou a ľahkou dostupnosťou k administratívne centru hlavného mesta.

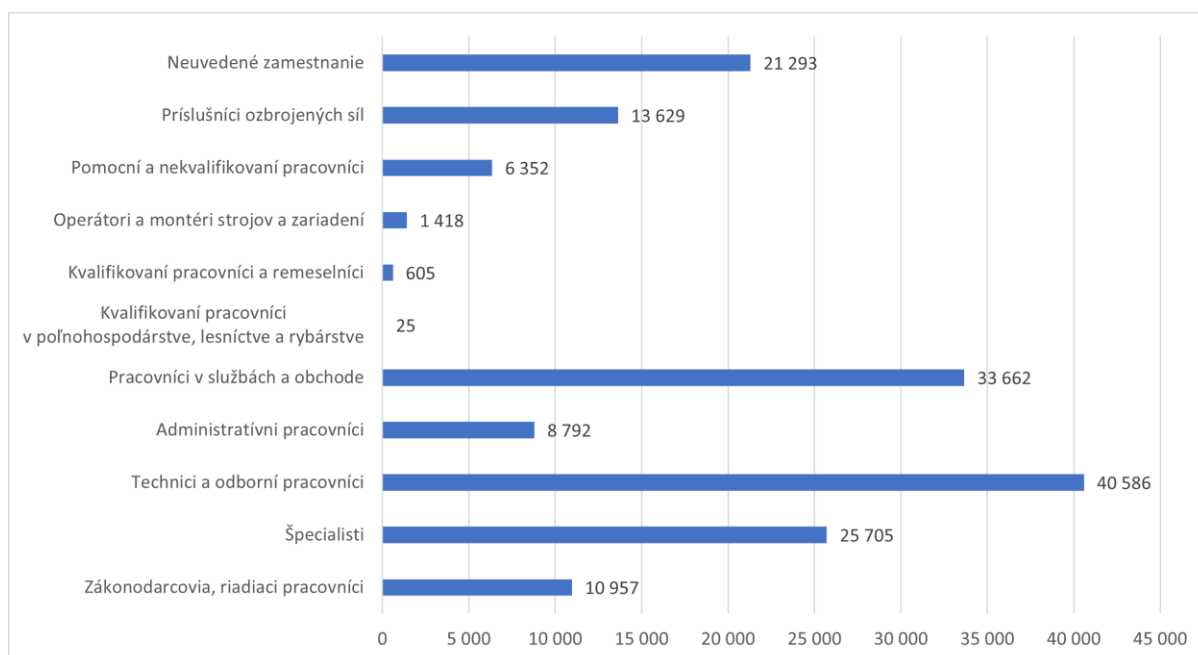
Graf č. 5 Vekové rozloženie pracovníkov v sektore v roku 2020



Zdroj: Vlastný prepočet KOZ SR, údaje z roku 2020, https://www.kozsr.sk/wp-content/uploads/2023/12/AV21_Podpora-aktivneho-starnutia_sablona.pdf

V sektore verejné služby a správa tradične pracuje viac žien ako mužov, a to vo všetkých vekových kategóriách. Z hľadiska početnosti vyčnievajú vekové kategórie nad 40 rokov čo predznamenáva problém so starnutím pracovnej sily. Najväčšiu skupinu tvoria ženy v skupine 55-59 rokov, čo spolu s priemerným vekom žien v sektore (47,52 rokov) a mužov v sektore (45,52 rokov) zvyrazňuje potrebu zvýšiť atraktivitu sektora pre mladšie ročníky.

Graf č. 6 Zamestnanci podľa hlavných tried zamestnania (SK ISCO-08) v roku 2022



Zdroj: Vlastný výpočet podľa publikácie ŠÚ SR Zamestnanci a mzdové prostriedky v hospodárstve SR, krajoch a okresoch v roku 2022.

Z hľadiska najviac zastúpených tried zamestnania podľa SK ISCO-08 v sektore dominujú Technici a odborní pracovníci, Pracovníci v službách a obchode a Špecialisti. Pre sektor verejnej služby a správy je zároveň príznačný vysoký podiel zamestnancov v kategóriách Príslušníci ozbrojených síl a Zákonodarcovia, riadiaci pracovníci. Naopak v sektore je len veľmi málo zamestnancov na výrobných a remeselných pozíciách.

Tabuľka č. 1 Najvýznamnejší zamestnávateľia (TOP 10) v sektore verejnej správy podľa veľkostnej kategórie zamestnávateľa

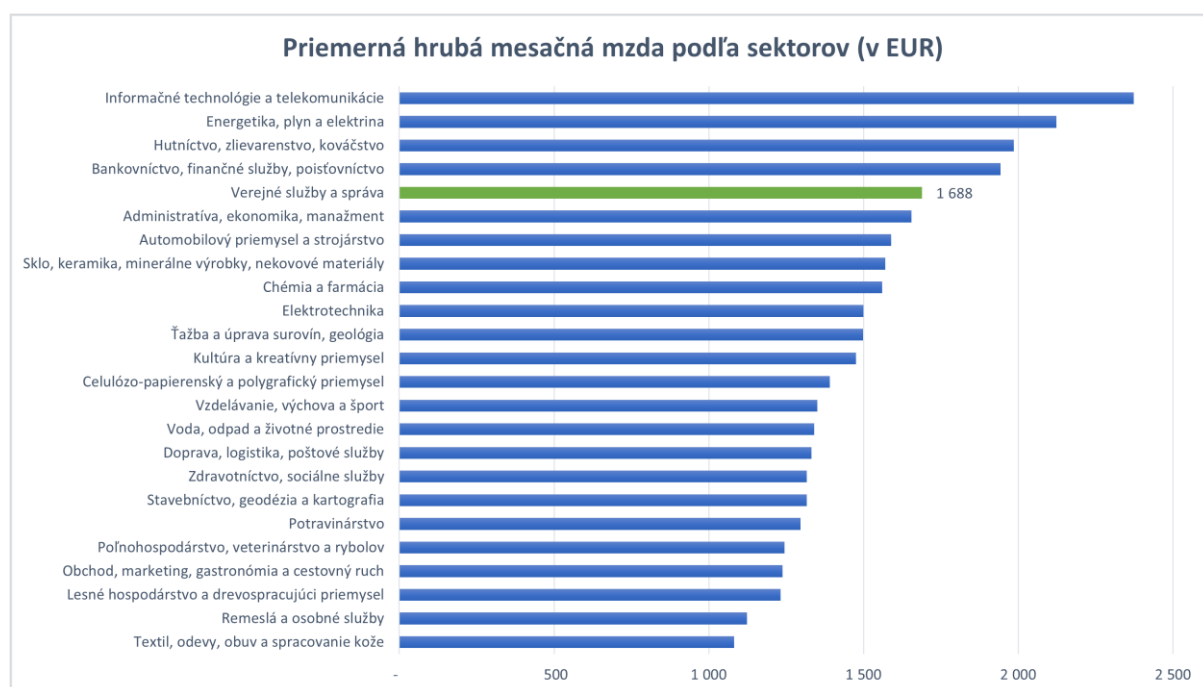
| NÁZOV ZAMESTNÁVATEĽA | VEĽKOSTNÁ KATEGÓRIA |
|---|---------------------|
| Ministerstvo vnútra SR | 30000+ |
| Ministerstvo obrany SR | 10000-19999 |
| Finančné riaditeľstvo SR | 5000-9999 |
| Ministerstvo zahraničných vecí SR | 1000-1999 |
| Mesto Košice | 1000-1999 |
| Hlavné mesto SR Bratislava | 1000-1999 |
| Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR | 1000-1999 |

| | |
|---|---------|
| Mesto Nitra | 500-999 |
| Ústav na výkon trestu odňatia slobody, Ústav na výkon väzby Leopoldov | 500-999 |
| Kancelária Národnej rady SR | 500-999 |

Zdroj: FinStat

Najväčší zamestnávateľia v sektore tradične prichádzajú z radov štátnej správy, predovšetkým z tzv. silových rezortov, ktoré disponujú ozbrojenými zložkami. Ministerstvo vnútra SR je z hľadiska veľkostnej kategórie zároveň najväčším zamestnávateľom v celom hospodárstve SR. Zoznam prevzatý z portálu FinStat je však pre úplnosť potrebné rozšíriť aj o ďalších významných zamestnávateľov, ktorí patria pod sektor verejnej služby a správy, no v rámci štatistiky boli zaradení do inej kategórie napr. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny alebo Sociálna poisťovňa.

Graf č. 7 Priemerná hrubá mesačná mzda podľa sektorov v roku 2022



Zdroj: Vlastný prepočet ASR z dát ŠÚ SR

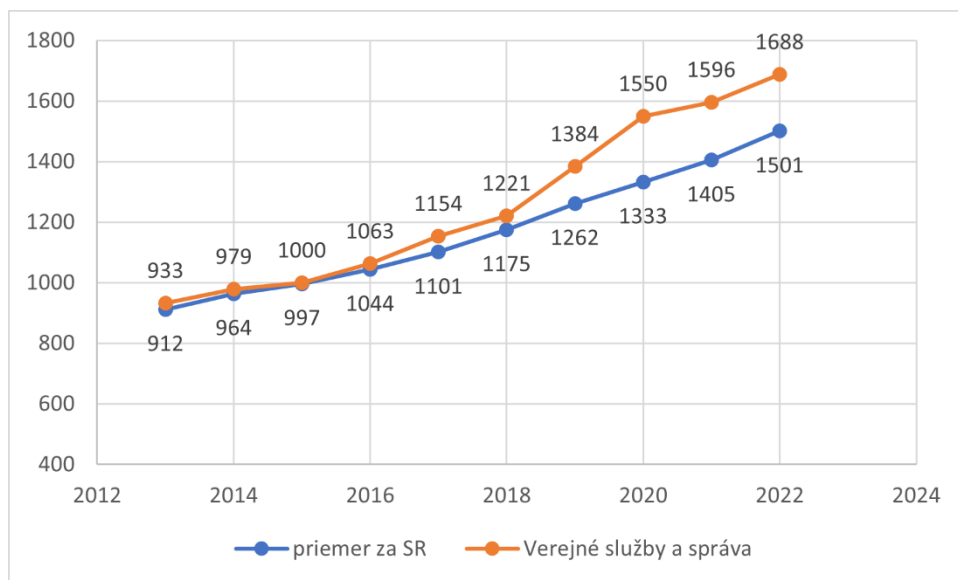
Priemerná mzda v sektore v roku 2022 dosiahla 1 688 EUR, čím sa zaraďuje k sektorom s vyššími zárobkami v SR. Spomedzi sektorov hospodárstva ide o piatu najvyššiu priemernú mzdu. U mužov bola priemerná mzda o 437 EUR vyššia ako u žien.

Graf č. 8 Priemerná hrubá mesačná mzda muži/ženy v roku 2022



Zdroj: Vlastný prepočet ASR z dát ŠÚ SR

Graf č. 9 Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy za posledných 10 rokov (porovnanie sektor a priemer SR)

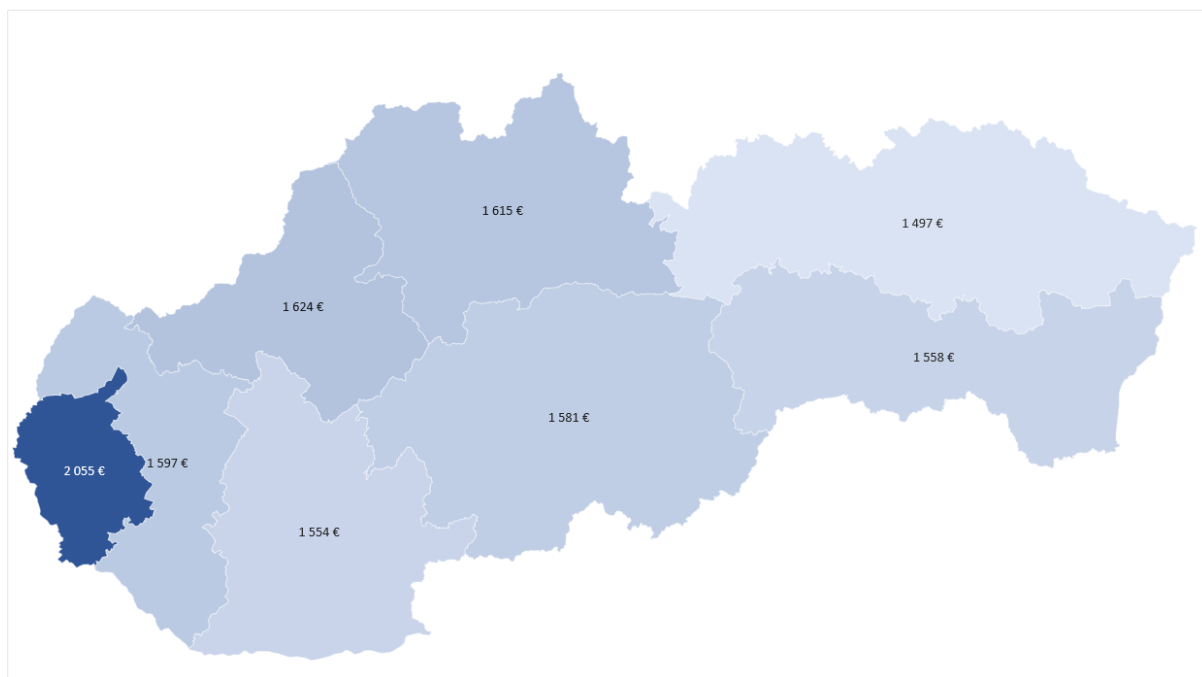


Zdroj: Vlastný prepočet z dát ŠÚ SR

Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore verejné služby a správa postupne rastie, a v posledných rokoch sa dostala nad priemer hrubej mesačnej mzdy celého hospodárstva. Tento trend vidieť predovšetkým v rokoch spojených s pandémiou Covid-19, kedy súkromný sektor stagnoval, no platy vo verejnej správe naďalej rástli. Ide však len o nominálny rast

miezd, ktorý je postupne čoraz viac ovplyvnený vysokou infláciou a teda sa neprejavuje v reálnych mzdách. Celkový vývoj ukazuje, že sektor verejnej správy čelí nižším reálnym príjmom v dôsledku inflácie, napriek zvýšeniam plátov.

Obrázok č. 3 Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore za rok 2022 podľa regiónov



Zdroj: Vlastný prepočet z dát ŠÚ SR

Pri analýze priemernej hrubej mesačnej mzdy a vývoji jej rastu je dôležité zohľadniť aj regionálne hľadisko. Priemerná hrubá mzda v Bratislavskom kraji je výrazne vyššia ako v ostatných krajoch. Ak by sme ráatali priemernú hrubú mesačnú mzdu v sektore len v siedmych krajoch SR (bez Bratislavského), tak v roku 2022 dosahovala 1575 EUR. Vyššie mzdy v Bratislavskom kraji sú prirodzené aj pre ostatné sektory, avšak v rámci verejných služieb a správy ide o pomerne zvláštny fenomén vzhľadom na tabuľkové nastavenie plátov.

Tabuľka č. 2 Priemerný počet voľných pracovných miest podľa SK NACE za rok 2022

| SK NACE Rev. 2 | 2022 |
|---|-------|
| A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov | 174 |
| B Ťažba a dobývanie | 30 |
| C Priemyselná výroba | 3 463 |
| D Dodávka elektriny, plynu, pary, studeného vzduchu | 538 |
| E Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd | 189 |
| F Stavebníctvo | 516 |
| G Veľkoobchod a maloob., oprava motor. vozidiel, motocyklov | 2 288 |
| H Doprava a skladovanie | 2 239 |

| | |
|--|--------------|
| I Ubytovacie a stravovacie služby | 651 |
| J Informácie a komunikácia | 468 |
| K Finančné a poisťovacie činnosti | 772 |
| L Činnosti v oblasti nehnuteľností | 111 |
| M Odborné, vedecké a technické činnosti | 657 |
| N Administratívne a podporné služby | 403 |
| O Verejná správa, obrana, povinné soc. zabezpečenie | 6 272 |
| P Vzdelávanie | 308 |
| Q Zdravotníctvo, sociálna pomoc | 1 083 |
| R Umenie, zábava, rekreácia | 163 |
| S Ostatné činnosti | 215 |

Zdroj: Štatistická ročenka SR 2023

Sektor verejných služieb a správy, ktorému zodpovedá sekcia O klasifikácie ekonomických činností, má výrazne vyšší priemerný počet voľných pracovných miest ako ostatné oblasti hospodárstva. Voľné pracovné miesto v tejto štatistike je definované ako platené (novovytvorené, neobsadené alebo uvoľnené) pracovné miesto, pri ktorom zamestnávateľ podniká aktívne kroky nájsť vhodného kandidáta mimo inštitúcie a je pripravený podniknúť ďalšie kroky, aby voľné miesto obsadil. Voľným pracovným miestom je tiež pracovné miesto, ktoré sa uvoľní z dôvodu dlhodobej absencie (materská, rodičovská dovolenka) a dlhodobej práceneschopnosti (viac ako 4 týždne). Tento ukazovateľ môže znamenať dlhodobý problém so získaním kvalifikovanej pracovnej sily a veľkou fluktuáciou zamestnancov a vytvára podnet na podrobnejšie preskúmanie tohto fenoménu.

1.3.2 Identifikujúca vplyvov pôsobiacich na sektor s dopadom na ľudské zdroje

PESTLE analýza sektora verejné služby a správa

PESTLE analýza je metóda slúžiaca k strategickej analýze (hodnoteniu) vonkajšieho prostredia ovplyvňujúceho daný sektor hospodárstva. Sektorová rada pre verejné služby a správu pomocou PESTLE analýzy posúdila činitele ovplyvňujúce ľudské zdroje v sektore verejnej správy, pričom ich kategorizovala ako P – politické; E – ekonomické; S – sociálne; T – technologické; L – legislatívne; E – ekologické.

Politické vplyvy:

Sektor verejných služieb a správy patrí medzi sektory, ktoré sú najviac zasiahnuté politickými vplyvmi. Oblasť verejnej správy je prísne regulovaná rôznymi predpismi a ďalšími právnymi úpravami, ktoré sa neustále menia, predovšetkým v dôsledku politických cyklov. Chýba

dlhodobý spoločenský konsenzus týkajúci sa smerovania verejnej správy. Prirodzenou súčasťou politických zmien je výmena osôb na politických pozíciách, ako sú ministri, štátni tajomníci či riaditelia štátnych inštitúcií. Tieto zmeny sú očakávané, pretože na najvyšších miestach je dôležitá politická zodpovednosť. Komplikácie však nastávajú, keď sú politické zásahy smerované na zamestnancov, ktorí by mali ostať politicky neutrálni a zamerať sa na odbornú prácu. Tento problém nie je právneho charakteru, keďže legislatíva jasne rozdeľuje politické a odborné pozície. Ide skôr o otázku praxe a spôsobu, akým vláda ovplyvňuje personálnu politiku vo verejnej správe.

Práca vo verejnom sektore tak stráca na atraktivnosti, keďže zamestnanci vidia, že ich kariérny rast môže skončiť volebným cyklom. Na druhej strane zároveň noví vrcholní predstavitelia častokrát nedôverujú odborníkom z predchádzajúceho obdobia a niektoré služby sa preto snažia outsourcovať. To ale vytvára úplne nové problémy predovšetkým s neefektívnosťou vynakladania finančných prostriedkov a závislosti na uzavretých skupinách dodávateľov zo súkromného sektora.

Ekonomické vplyvy:

Ekonomické vplyvy výrazne ovplyvňujú fungovanie verejnej správy, ktorá je závislá predovšetkým na financovaní zo štátneho rozpočtu. Na rozdiel od súkromného sektora, kde je zisk kľúčovým faktorom, vo verejnom sektore je dôležité, ako efektívne sú verejné prostriedky rozdeľované. Ekonomické vplyvy sa prejavujú nielen v bežnej prevádzke verejných inštitúcií, ale aj v oblasti odmeňovania zamestnancov.

Nedostatok zdrojov na primerané odmeňovanie zamestnancov verejnej správy je pretrvávajúcim problémom. Mnohí zamestnanci dostávajú platy len mierne nad minimálnou mzdou, pričom väčšina z nich zarába menej ako priemernú mzdu v krajine. Najväčšie rozdiely sú u zamestnancov v oblasti IT, práva a analytických jednotiek, kde sú mzdy nižšie o 20–30 % v porovnaní so súkromným sektorom.

Ďalším problémom je pretrvávajúci deficit verejných financií, ktorý spôsobuje tlak na obmedzenie rastu platov. Aj keď platy vo verejnej správe za posledné roky stúpajú, stále zaostávajú za bežnými mzdami v súkromnom sektore. Celkové financovanie verejnej správy je tiež ovplyvnené makroekonomickými zmenami a politickými rozhodnutiami.

V oblasti samosprávy je problémom aj neefektívne financovanie preneseného výkonu štátnej správy. Finančné prostriedky sú pridelované na základe počtu obyvateľov, nie podľa reálneho objemu práce, čo vytvára deficit, ktorý musia obce a mestá sanovať zo svojich rozpočtov. Tento neefektívny model financovania oslabuje schopnosť obcí efektívne zabezpečovať výkon štátnej správy.

Sociálne vplyvy:

Sociálne vplyvy majú výrazný dopad na oblasť ľudských zdrojov vo verejnej správe, najmä z pohľadu demografického vývoja a vekovej štruktúry zamestnancov. Vo viacerých oblastiach, ako sú sociálne služby alebo školstvo, prevláda staršia generácia zamestnancov, čo sa prejavuje nedostatkom mladších pracovníkov. Tento nedostatok vyplýva z nízkeho záujmu o zamestnanie vo verejnom sektore, ktoré často nie je dostatočne atraktívne v porovnaní so súkromným sektorom, ale aj z dôvodu starnutia populácie.

Starnutie populácie je jedným z kľúčových sociálnych vplyvov na verejný sektor. Vekový priemer zamestnancov verejného sektora sa zvyšuje, pričom narastá počet zamestnancov vo veku nad 50 rokov a v niektorých prípadoch dokonca nad 65 rokov. Tento trend môže spôsobiť vážne problémy v nasledujúcich 3–5 rokoch, keď zamestnanci v preddôchodkovom veku odídu do dôchodku bez adekvátnej náhrady.

Na druhej strane, mladí ľudia neprejavujú dostatočný záujem o prácu vo verejnom sektore. Atraktivitu tohto sektora by mohlo zvýšiť zlepšenie pracovných podmienok, vrátane platov a kariérnych možností, ale aj iné opatrenia ako napríklad hromadné výberové konania pre absolventov a platové zvýhodnenie pre začínajúcich zamestnancov.

Medzi kľúčové sociálne vplyvy môžeme zaradiť aj vzdelanie a ochotu presúvať sa za prácou do iných regiónov. Kvalifikácia zamestnancov vo verejnom sektore je rôzna, čo ovplyvňuje ich schopnosť adaptovať sa na nové pracovné postupy a technológie. Starší zamestnanci môžu mať menšiu ochotu osvojovať si nové zručnosti, čo predstavuje výzvu pre zefektívnenie verejnej správy.

Regionálna mobilita pracovnej sily vo verejnom sektore je nízka, čo môže byť spôsobené aj neprímeraným odmeňovaním a nedostatkom možností kariérneho rastu v niektorých

oblastiach. Zlepšenie kariérnych možností a podpora profesijného rozvoja by mohli prispieť k dlhodobej stabilizácii pracovnej sily.

Demografické zmeny, najmä starnutie populácie, budú naďalej ovplyvňovať verejný sektor. Najmä v oblastiach, ako je sociálna starostlivosť, sa bude dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile zvyšovať. Preto je dôležité, aby verejná správa aktívne riadila vekovú štruktúru svojich zamestnancov a vytvárala priaznivé podmienky pre mladých odborníkov, ktorí by mohli nahradiť starších zamestnancov.

Technologické vplyvy:

Technologický vývoj spoločnosti a digitalizácia sa výrazne premieta aj do verejnej správy. Primárnym cieľom digitalizácie je zjednodušiť prístup k službám, ktoré verejná správa poskytuje, a zlepšiť ich efektívnosť. Digitalizácia umožňuje občanom vybaviť si viacero služieb online, čím sa minimalizuje potreba osobného kontaktu. Avšak proces digitalizácie je často zdĺhavý, a to kvôli vysokým finančným nákladom a legislatívnym prekážkam pri nakladaní s verejnými prostriedkami. Tieto faktory spomaľujú zavádzanie moderných technológií vo verejnej správe.

Digitalizácia verejnej správy je jedným z kľúčových technologických trendov v sektore. Zahŕňa prechod od tradičných fyzických procesov na online platformy, ktoré zjednodušujú prístup verejnosti k službám. Tým sa zvyšuje automatizácia a efektívnosť procesov. Moderná verejnosť, najmä mladšia generácia, očakáva rýchle, zrozumiteľné a transparentné služby podporené dátami a dôkazmi.

Nástup digitalizácie taktiež urýchlila nedávna pandémia Covid 19, ktorá zvýšila tlak na využívanie digitálnych nástrojov, vrátane práce na diaľku a kolaboratívnych softvérových nástrojov. Verejní zamestnanci museli adaptovať svoje pracovné postupy na nové formy komunikácie a riadenia na diaľku, čo zvýraznilo potrebu digitálnych zručností.

Zavádzanie nových technológií si však vyžaduje zmenu v zručnostiach a kompetenciách zamestnancov verejnej správy. Nevyhnutnosťou sa stáva znalosť práce s IKT technológiami, informačnými systémami, správa IT infraštruktúry, ale aj schopnosť spracovávať a analyzovať veľké množstvo dát. Okrem toho verejná správa potrebuje interných odborníkov, ako sú systémoví analytici, správcovia systémov či projektoví manažéri. Pri nich sa však znova otvára

problém financovania. Implementácia moderných technológií vo verejnej správe je často brzdená nedostatkom financií, nekompatibilitou technického vybavenia alebo legislatívnymi obmedzeniami.

Technologický pokrok vedie k zmene vnímania poslania verejnej správy. Automatizácia, využívanie veľkých dát a prepojenosť informačných systémov sú kľúčové pre modernizáciu. Tieto technológie môžu zefektívniť služby, znížiť byrokraciu a zlepšiť komunikáciu medzi verejnou správou a občanmi. Výzvou teda zostáva hlavne nedostatočná pripravenosť zamestnancov, finančné obmedzenia a neochota meniť tradičné postupy, čo môže spomaliť tempo zavádzania inovácií.

Legislatívne vplyvy:

Legislatívne vplyvy v sektore verejnej správy sú úzko naviazané na už skôr popísané politické vplyvy. Legislatívne zmeny často nasledujú po politických voľbách, keď dochádza k výmene v najvyšších výkonných funkciách. S tým prichádza aj odlišná vízia riadenia rezortov, čo si neraz vyžaduje úpravu právnych predpisov. Tento proces môže mať aj negatívne následky, ako je nestabilita právnej úpravy a neprehľadnosť legislatívnych zmien, čo môže sťažiť dlhodobé plánovanie a implementáciu verejných služieb.

Slovenská legislatíva zároveň musí byť zosúladená s nadnárodnými a medzinárodnými záväzkami, vyplývajúcimi z členstva v Európskej únii či iných medzinárodných organizáciách. Harmonizácia vnútroštátnej legislatívy s európskou a medzinárodnou právnou úpravou je nevyhnutná, najmä v oblasti regulácie trhu, ľudských práv, ochrany životného prostredia a ďalších oblastí. Okrem toho uzatváranie bilaterálnych a multilaterálnych zmlúv tiež vyžaduje legislatívne zmeny na vnútroštátnej úrovni.

Z hľadiska legislatívy k trhu práce, zamestnanci verejnej správy podliehajú špecifickým právnym predpisom, ktoré sa líšia od všeobecného pracovného práva upraveného Zákonníkom práce. Medzi tieto predpisy patria napríklad požiadavky na kvalifikáciu, povinnosti deklarováť majetkové pomery, či obmedzenia v oblasti výkonu inej zárobkovej činnosti. Tieto pravidlá sú navrhnuté tak, aby zabezpečili transparentnosť a zodpovednosť zamestnancov verejnej správy, no zároveň môžu prispieť k ich vyššiemu pracovnému zaťaženiu.

Ďalším kľúčovým legislatívnym vplyvom je generovanie nových úloh. Nové legislatívne nariadenia často vytvárajú nové úlohy a povinnosti pre zamestnancov verejnej správy. Tieto nové úlohy môžu byť buď prerozdelené medzi existujúcich zamestnancov, alebo môže byť potrebné prijímať nových zamestnancov. Tento fenomén môže viesť k tzv. gold-platingu, čo znamená, že aj po splnení základných legislatívnych cieľov zostávajú procesy nadmerne komplikované a prebyrokratizované. Nejasná a často sa meniaci legislatíva môže zamestnancom verejnej správy komplikovať prácu a zvyšovať ich administratívne zaťaženie. Stabilné a jasné právne predpisy, ktoré zohľadňujú reálnu prax, sú nevyhnutné pre efektívne fungovanie verejných služieb.

Ekologické vplyvy:

Ekologické vplyvy verejnej správy na Slovensku sú vo všeobecnosti menej závažné v porovnaní s priemyselnými odvetvami, no napriek tomu zohrávajú dôležitú úlohu pri podpore udržateľnosti a ekologických riešení. Verejná správa sa vo vyspelých krajinách, vrátane Slovenska, snaží ísť príkladom pri implementácii ekologických opatrení. Aj keď priamy negatívny vplyv na životné prostredie je v tomto sektore relatívne nízky, existujú oblasti, kde môže dochádzať k nepriamym dopadom.

Rozhodnutia verejných a štátnych orgánov môžu mať nepriamy negatívny vplyv na životné prostredie. Príkladom sú rozhodnutia týkajúce sa stavebnej politiky, územného plánovania, alebo schvaľovania infraštruktúrnych projektov. Na predchádzanie takýmto vplyvom sú implementované rôzne kontrolné mechanizmy, ako napríklad **Do No Significant Harm** (zásada, že navrhované riešenia nesmú mať negatívny dopad na environmentálne ciele EÚ). Táto zásada sa uplatnila pri tvorbe Plánu obnovy a odolnosti a núti tvorcov politik preukazovať, že ich rozhodnutia nebudú škodiť životnému prostrediu.

Medzi priame environmentálne dopady verejnej správy môžeme zaradiť najmä oblasti, ako sú spotreba energie, produkcia odpadu (papier, tonery), spotreba tepla a energie, a dochádzanie zamestnancov do práce. Tieto faktory predstavujú relatívne malé, ale prítomné ekologické výzvy, ktoré môžu byť zmiernené prostredníctvom zavádzania ekologických riešení, ako je digitalizácia, práca z domu, využívanie obnoviteľných zdrojov energie a podpora udržateľných dopravných možností.

Kľúčovým ekologickým vplyvom, ktorý rezonuje aj medzi širšou verejnosťou je posudzovanie vplyvov na životné prostredie. Pri väčších projektoch a stratégiách verejná správa podlieha procesom SEA (strategické posúdenie vplyvov na životné prostredie) a EIA (integrované posúdenie dopadov na životné prostredie). Tieto procesy umožňujú identifikovať potenciálne negatívne environmentálne dopady ešte pred implementáciou projektov a navrhnúť opatrenia na ich zmiernenie.

Vo vzťahu k ekologickým vplyvom je samozrejme dôležité zdôrazniť, že s prebiehajúcimi klimatickými zmenami a častejšími výkyvmi počasia, ako aj ďalšími nepredvídanými udalosťami (pandémie, živelné katastrofy), sa zvyšujú nároky na krízový manažment vo verejnej správe. Zamestnanci musia byť dostatočne pripravení reagovať na rôzne krízové situácie, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku zmeny klímy alebo environmentálnych problémov. Verejná správa má potenciál byť vzorom v implementácii ekologických riešení, a hoci jej priame negatívne dopady na životné prostredie sú obmedzené, rozhodnutia verejných orgánov môžu mať nepriamy vplyv. Efektívny krízový manažment a ekologické riadenie sú kľúčové pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti.

SWOT analýza sektora verejné služby a správa

Sektorová rada identifikovala silné a slabé stránky sektora verejnej správy z pohľadu ľudských zdrojov a určila príležitosti a ohrozenia sektora z pohľadu ľudských zdrojov.

Silné stránky

- poskytuje rôznorodé pracovné príležitosti, od administratívy po špecializované odborné pozície, pričom ponúka prácu na rôznych úrovniach vzdelania a skúseností,
- verejný sektor poskytuje zamestnancom vysokú mieru stability a istoty zamestnania, často nezávislú od trhových výkyvov alebo hospodárskych kríz,
- prioritou je zlepšenie života občanov, nie zisk,
- vďaka dôrazu na zodpovednosť a transparentnosť sú procesy vo verejnom sektore často dobre štruktúrované a podliehajú prísnej kontrole,
- lepšie pracovné podmienky, vrátane vyváženého pracovného času, pracovnej flexibility, a bohatého systému benefitov,
- prebiehajúca informatizácia verejnej správy a tým aj rozvoj zamestnancov v tejto oblasti,

- silné postavenie odborov pri vyjednávaní kolektívnych zmlúv pre verejnú správu.

Slabé stránky

- byrokracia a striktné pravidlá vedúce k nízkej flexibilita a rýchlosti rozhodovania,
- pomaly prebiehajúce náborové procesy, komplikovaná administratíva, ktorá môže spomaľovať získavanie talentov a ich efektívne riadenie,
- verejný sektor môže zaostávať v adaptácii moderných technológií a postupov, čo vedie k tomu, že pracovníci nemajú zručnosti potrebné v digitálnej ére,
- verejné služby často operujú s obmedzenými rozpočtami, čo sa prejavuje v nižších mzdách a menších zdrojoch na rozvoj zamestnancov v porovnaní so súkromným sektorom,
- vzhľadom na obmedzené možnosti kariérneho postupu a pomalé náborové procesy môže byť v sektore nízka úroveň motivácie medzi zamestnancami,
- mnohé verejné inštitúcie majú starnúcu pracovnú silu a zároveň čelia problémom s prilákaním mladších talentov,
- meranie efektívnosti a hodnotenie výkonnosti v štátnom sektore býva často nedostatočné, čo sťažuje identifikáciu problémov a implementáciu zlepšení,
- nekoordinovaná a rôznorodá úroveň vzdelávacích inštitúcií poskytujúcich vzdelávanie pre sektor verejnej správy,
- nízka autonómnosť riadiacich zamestnancov verejnej správy,
- vzhľadom na veľkosť a komplexnosť verejného sektora je ťažké zabezpečiť efektívnu komunikáciu a koordináciu medzi jednotlivými oddeleniami a úrovňami riadenia.

Príležitosti

- implementácia moderných technológií, ako sú digitálne platformy, automatizácia administratívnych procesov a využitie umelej inteligencie, môže výrazne zefektívniť fungovanie verejného sektora,
- zvyšujúci sa trend práce na diaľku a hybridného modelu práce poskytuje verejnému sektoru príležitosť zvýšiť atraktivitu pre zamestnancov prostredníctvom flexibilných pracovných podmienok,

- vzdelávacie programy zamerané na nové technológie, manažment a leadership môžu zlepšiť kvalifikáciu pracovníkov, čo povedie k efektívnejšiemu plneniu úloh a inovatívnym prístupom,
- mladšie generácie pracovníkov hľadajú zmysluplnú prácu, ktorá prispieva k verejnému prospechu, čo je presne oblasťou verejného sektora,
- využívanie veľkých dát a analytiky môže verejným inštitúciám pomôcť lepšie plánovať a riadiť ľudské zdroje, optimalizovať procesy a predpovedať budúce potreby,
- spolupráca so súkromným sektorom môže priniesť know-how, nové technológie a inovatívne postupy, ktoré pomôžu zvýšiť konkurencieschopnosť a výkonnosť zamestnancov vo verejnej správe,
- verejný sektor môže byť lídrom v oblasti udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti, čo je trend, ktorý je čoraz dôležitejší v modernom svete.

Ohrozenia

- nedostatok kvalifikovaných pracovníkov môže viesť k spomaleniu procesov, zníženiu kvality služieb a preťaženiu existujúcich zamestnancov,
- starnutie pracovnej sily môže súvisieť so stratou skúsených zamestnancov bez adekvátneho nástupníctva, čo môže oslabiť kapacitu verejných inštitúcií a spôsobiť problémy pri zabezpečení kontinuity v poskytovaní služieb,
- zaostávanie v technológiách môže viesť k nižšej produktivite, nižšej atraktivite pre technologicky zdatných zamestnancov a strate konkurencieschopnosti v náboroch,
- zmena organizačných procesov a adaptácia na nové prístupy môžu byť pomalé, čo oslabuje schopnosť sektora reagovať na meniace sa potreby a trendy na trhu práce,
- vysoký pracovný tlak, nízka úroveň motivácie a obmedzené možnosti kariérneho rastu môžu spôsobiť syndróm vyhorenia medzi pracovníkmi,
- politická nestabilita môže ovplyvniť plánovanie a stratégiu riadenia ľudských zdrojov, čo spôsobí neistotu medzi zamestnancami, nižšiu morálku a nepredvídateľné zmeny v personálnych politikách,
- zmena zákonov a regulačných rámcov môže vytvárať komplikácie pre verejné inštitúcie, ktoré sa musia rýchlo prispôbiť novým pravidlám,
- verejné inštitúcie spravujú obrovské množstvo citlivých údajov, čo ich robí cieľom možných kybernetických útokov.

2 AKTUÁLNE TRENDY, PREDPOKLADANÉ VÝVOJOVÉ TENDENCIE A VÝZVY SEKTORA S DOPADOM NA ĽUDSKÉ ZDROJE NA OBDOBIE 10 ROKOV

2.1 Aktuálne trendy sektora

Súčasný svet čelí dynamickým zmenám, ktoré ovplyvňujú celú spoločnosť a zasahujú všetky aspekty nášho života. Tieto zmeny samozrejme vstupujú aj do fungovania sektorov národného hospodárstva, vrátane sektora verejných služieb a verejnej správy. Nasledujúce trendy predstavujú kľúčové výzvy a príležitosti, ktoré by mali byť zohľadnené pri tvorbe stratégie a následnej udržateľnosti rozvoja ľudských zdrojov pre tento sektor.

1. Orientácia na zručnosti namiesto formálneho vzdelávania

S postupujúcim technologickým pokrokom a digitalizáciou sa trh práce mení smerom k preferovaniu konkrétnych zručností pred formálnym vzdelaním. V rámci verejnej správy sa to prejavuje potrebou zamerať sa na rozvoj praktických zručností, ktoré sú flexibilnejšie a adaptabilnejšie v meniacich sa podmienkach. Významný dôraz sa kladie na tzv. **soft skills** ako komunikácia, riešenie problémov, tímová spolupráca a agilita, ako aj na technické zručnosti súvisiace s digitalizáciou a technológiami, napríklad **digitálna gramotnosť, analytické myslenie a práca s dátami**.

V tomto kontexte bude potrebné upraviť prístupy k náboru zamestnancov, kde tradičné kritériá ako formálne vzdelanie a počet rokov praxe ustúpia do pozadia v prospech zručnostne orientovaných prístupov. Je nevyhnutné vytvoriť **systemy na overovanie a validáciu praktických zručností** zamestnancov a uchádzačov prostredníctvom testov, certifikácií alebo simulácií reálnych pracovných úloh.

Pre modernizáciu verejného sektora je nevyhnutné, aby verejní zamestnanci neustále zvyšovali svoju kvalifikáciu prostredníctvom **celoživotného vzdelávania**. To platí rovnako pre špecialistov v oblasti projektového manažmentu, ako aj pre pracovníkov na technických a administratívnych pozíciách. Profesionálny rozvoj musí byť systematický a podporovaný vytvorením **školení, kurzov a certifikačných programov**, ktoré budú reflektovať aktuálne potreby verejnej správy.

2. Rezortizmus a politické a legislatívne vplyvy

Verejný sektor je často ovplyvňovaný politickými zmenami, ktoré vedú k vysokej miere fluktuácie zamestnancov, najmä na vedúcich a manažérskych pozíciách. Politické cykly a meniace sa priority vlád môžu spôsobovať **nestabilitu v zamestnaneckých štruktúrach** a narušovať kontinuitu v realizácii dlhodobých strategických cieľov. Verejný sektor sa preto musí prispôbiť tak, aby bol schopný **zachovať kvalitu služieb aj v kontexte častých personálnych zmien**.

Jedným z riešení môže byť zlepšenie procesov **succession planning**, t.j. plánovania nástupníctva, ktoré zaisťuje, že kľúčové role v organizácii budú rýchlo a efektívne obsadené bez ohľadu na politické zmeny. Ďalším krokom je posilnenie **nezávislosti verejných služieb** od politických vplyvov prostredníctvom transparentných a objektívnych systémov hodnotenia výkonnosti zamestnancov. To by zároveň prispelo k zvyšovaniu motivácie potenciálnych záujemcov o prácu vo verejnej správe, na ktorých teraz pôsobí odstrašujúco, ak vidia, že ich miesto môže byť ľahko zrušené.

Stav verejných financií vyvolaný krízami posledných rokov si bude vyžadovať zapojenie nových typov špecialistov, ktorí prispievajú k **zvýšeniu finančnej efektívnosti** a schopnosti efektívne hospodáriť s verejnými zdrojmi. Verejná správa bude musieť hľadať spôsoby, ako optimalizovať **náklady na zamestnancov a projekty**, pričom sa zároveň zvýši kvalita poskytovaných služieb. K tomu by mohlo prispieť zapojenie **externých špecialistov** na krátkodobé úlohy (outsourcing), čo umožní pružne reagovať na požiadavky bez nutnosti dlhodobého náboru.

3. Digitalizácia a nástup umelej inteligencie

Technologický rozvoj, najmä v oblasti umelej inteligencie a automatizácie, prináša významné zmeny do verejného sektora. Vznikajú nové pracovné pozície spojené s digitálnou správou, správou dát, kybernetickou bezpečnosťou a implementáciou AI. Na druhej strane dochádza k **automatizácii rutinných administratívnych úloh**, čo vedie k znižovaniu potreby pracovných miest zameraných na manuálne spracovanie dát a informácií.

Pre verejnú správu bude kľúčové:

- **Investovať do digitálneho vzdelávania zamestnancov** a zvýšiť ich technologické zručnosti.

- Pripraviť sa na **reorganizáciu pracovných pozícií**, kde sa tradičné administratívne úlohy transformujú na pozície zamerané na analýzu dát a strategické rozhodovanie na základe informácií z AI systémov.
- **Zaviesť systémy na etické používanie AI** a zároveň vytvárať nové politiky pre zabezpečenie transparentnosti a ochrany osobných údajov občanov.
- Investovať do **dátovej analytiky** a zavedenia systémov na spracovanie veľkých objemov dát (big data) pre účely strategického plánovania a efektívneho rozhodovania.

4. Starnutie zamestnancov a potreba age managementu

Podobne ako v mnohých iných sektoroch, aj vo verejnej správe dochádza k starnutiu pracovnej sily. To vyvoláva potrebu prispôbiť pracovné podmienky a rozvojové programy pre starších zamestnancov. **Age management**, teda riadenie vekovej diverzity na pracovisku, zahŕňa opatrenia zamerané na podporu starších zamestnancov pri udržiavaní ich pracovnej schopnosti, motivácie a produktivity.

Efektívny age management môže zahŕňať:

- **Rekvalifikácie a celoživotné vzdelávanie** pre starších pracovníkov, aby mohli nadobúdať nové digitálne a iné potrebné zručnosti.
- **Flexibilný pracovný čas a prácu na diaľku**, čo môže zlepšiť vyváženosť pracovného a súkromného života starších zamestnancov.
- **Mentoringové programy**, kde starší pracovníci odovzdávajú svoje skúsenosti mladším kolegom, čo môže zlepšiť generačnú spoluprácu.

Dôležitosť správne nastaveného age managementu je pre sektor kľúčová, keďže prognózy ukazujú starnutie obyvateľstva a „boj o zamestnanca“ na pracovnom trhu. Kým iné sektory dokážu tieto trendy čiastočne zvrátiť zamestnávaním cudzincov, tak vzhľadom na špecifiká sektora verejných služieb a správy je toto možné uplatniť len v obmedzenej miere.

5. Nízka atraktivita verejného sektora

Verejný sektor v súčasnosti čelí **nízkej atraktivite** pre mladé talenty, čo môže viesť k dlhodobým problémom s nábormom a udrzaním kvalifikovaných zamestnancov. Hlavnými dôvodmi tejto nízkej atraktivity sú často vnímané byrokratické procesy, zlý obraz verejnej správy v spoločnosti a obmedzené možnosti pre kariérny rast.

Pre zlepšenie tejto situácie bude kľúčové:

- **Zvýšiť atraktivitu pracovných miest** vo verejnej správe tým, že sa upraví systém odmeňovania a kariérnych príležitostí, čím sa verejný sektor priblíži dynamike súkromného sektora.
- **Zjednodušiť a modernizovať náborové procesy**, aby boli rýchlejšie a flexibilnejšie, čo pomôže prilákať nové talenty. Zaviesť efektívne pridelované motivačné príspevky tam, kde je to najviac potrebné.
- Podporiť verejný sektor ako priestor pre **spoločenský dopad a zmysluplnú prácu**, čo je dôležitý motivačný faktor pre mladú generáciu, ktorá hľadá zamestnania s významom a pridanou hodnotou pre spoločnosť.

6. Rozvoj firemnej kultúry a zlepšenie zapojenia zamestnancov

Zamestnanci vo verejnom sektore často trpia nízkou mierou zapojenia a motivácie. To môže byť spôsobené nedostatkom uznania, slabými možnosťami kariérneho postupu alebo pocitom, že ich práca nemá dostatočný vplyv na výsledky organizácie. Preto je dôležité investovať do budovania **pozitívnej firemnej kultúry**, ktorá posilní angažovanosť a motiváciu zamestnancov. Tento cieľ možno dosiahnuť predovšetkým prostredníctvom **lepšej komunikácie** medzi vedením a zamestnancami, **zavedením pravidelnej spätnej väzby** a oceňovania úspechov a vytváraním príležitostí na profesionálny rozvoj a posilňovaním zmyslu pre účel práce.

7. Profesionalizácia verejných služieb a správy

Verejný sektor pravidelne čelí tlaku na zvýšenie efektivity a kvality poskytovaných služieb. S týmto trendom úzko súvisí **potreba profesionalizácie verejnej správy**, ktorá je založená na zapojení špecialistov s odbornými znalosťami a zručnosťami v rôznych oblastiach, ako sú projektový manažment, finančné riadenie, verejné obstarávanie, analýza dát a digitalizácia. Táto profesionalizácia je nevyhnutná nielen na centrálnej úrovni, ale aj na úrovni **miestnych a regionálnych samospráv**, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu v poskytovaní služieb obyvateľom.

Projektový manažment sa stáva jednou z kľúčových disciplín vo verejnej správe, najmä v súvislosti s **realizáciou komplexných projektov financovaných z európskych fondov a ďalších externých zdrojov**. Tieto projekty často vyžadujú **precízne plánovanie, monitorovanie, riadenie rizík a dodržiavanie termínov**. Vzhľadom na zložitosť a rozsah týchto projektov je

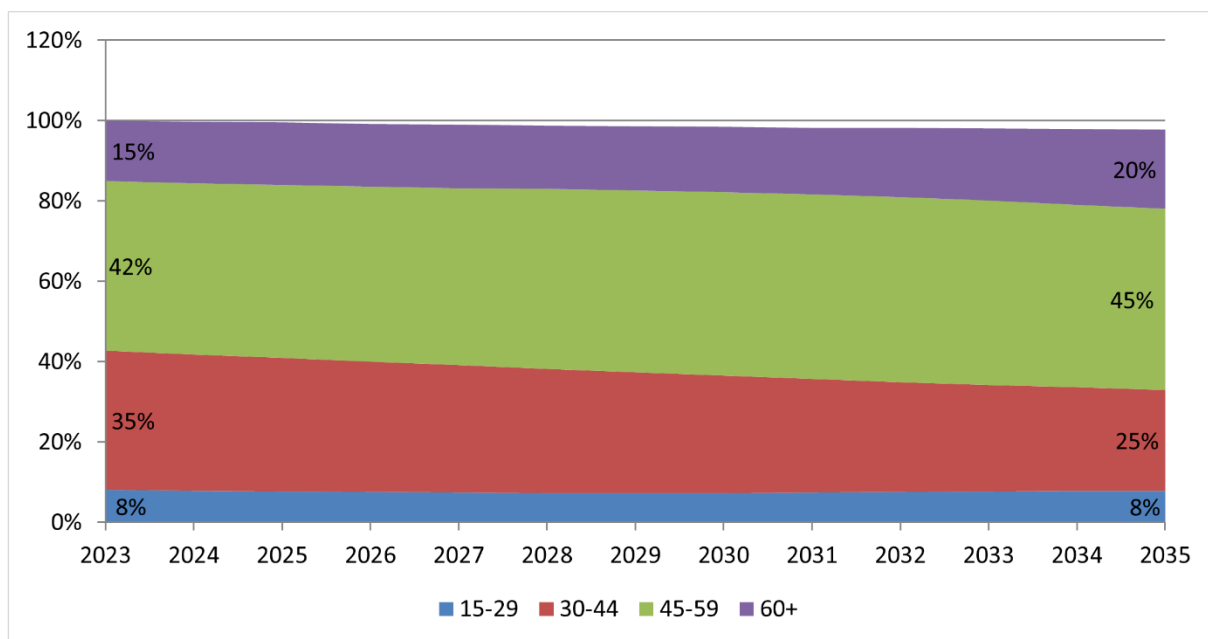
potrebné zapájať špecialistov, ktorí majú znalosti nielen v oblasti riadenia projektov, ale aj v oblasti **legislatívnych a administratívnych náležitostí verejnej správy**.

Výzvy, ktorým čelí sektor verejných služieb a verejnej správy v oblasti rozvoja ľudských zdrojov, si vyžadujú komplexný a inovatívny prístup. Kľúčom k úspechu bude **adaptácia na nové trendy**, ako sú zručnostne orientovaný prístup, digitalizácia a umelá inteligencia, ako aj zvládnutie vekovej diverzity a zvýšenie atraktivity sektora pre nové talenty. Tieto trendy treba integrovať do stratégie rozvoja ľudských zdrojov, ktorá umožní verejnému sektoru efektívne reagovať na meniace sa potreby spoločnosti a technologické výzvy.

2.2 Predikcia vývoja ľudských zdrojov v sektore s ohľadom na kľúčové trendy

V nasledujúcich desiatich rokoch bude vývoj ľudských zdrojov v sektore verejných služieb a verejnej správy ovplyvnený niekoľkými kľúčovými trendmi, ktoré výrazne zmenia charakter práce, požiadavky na zručnosti a celkovú štruktúru pracovných pozícií. Medzi najvýraznejšie trendy patrí digitalizácia, automatizácia, zmena demografickej štruktúry pracovnej sily, zvyšujúca sa orientácia na praktické zručnosti a potreba profesionalizácie projektového manažmentu. Tieto faktory ovplyvnia nielen to, aké pozície budú v sektore obsolentné, ale aj vznik nových pracovných príležitostí.

Graf č. 10 Prognóza vývoja demografie (% z celkového stavu zamestnaných v roku 2023)

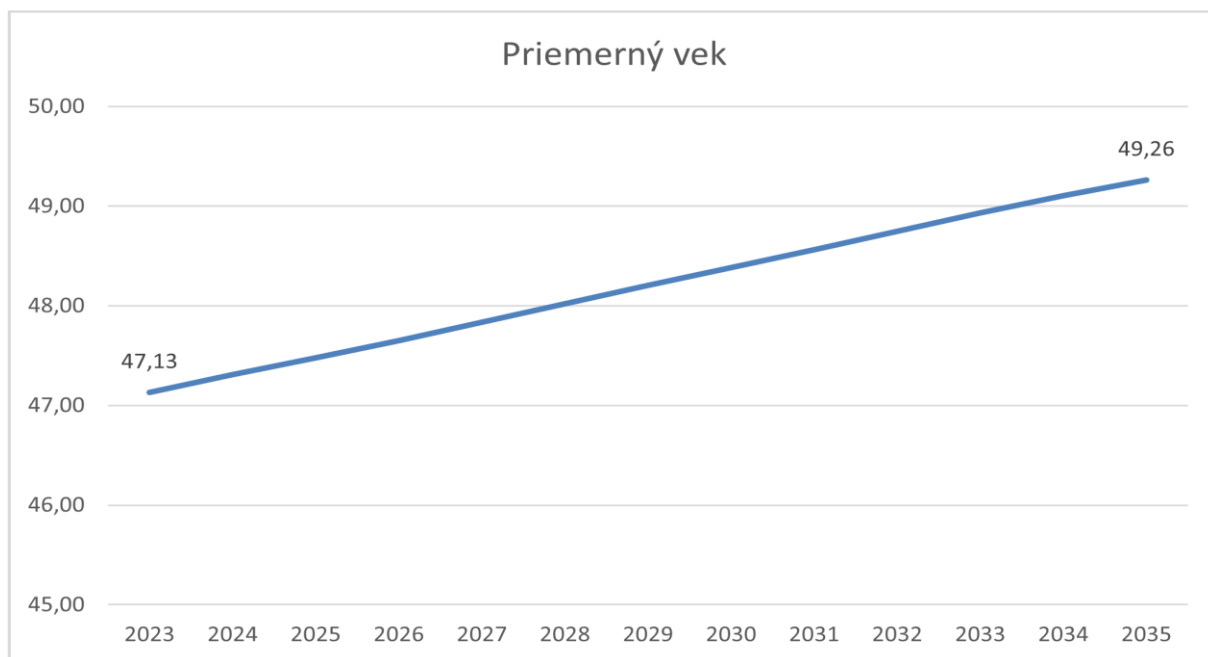


Zdroj: Vlastný výpočet podľa údajov ŠÚ SR

Pozn.: V grafe sa uvažuje len s vplyvom demografie bez ďalších ekonomických faktorov

Prognóza predpokladá úbytok pracovnej sily len z dôvodu demografických tendencií medzi rokmi 2023 a 2035 o približne 2 %. Demografická štruktúra osôb v sektore verejné služby a správa sa bude meniť nasledovne: veková kategória 15-29 zostane na úrovni 8 %, počet osôb vo veku 30-44 klesne v prognózovanom období o 10 %, zatiaľ čo kategória 45-59 sa rozrastie o 3 % a počet ľudí zamestnaných v sektore vo veku 60+ stúpne o 5 %.

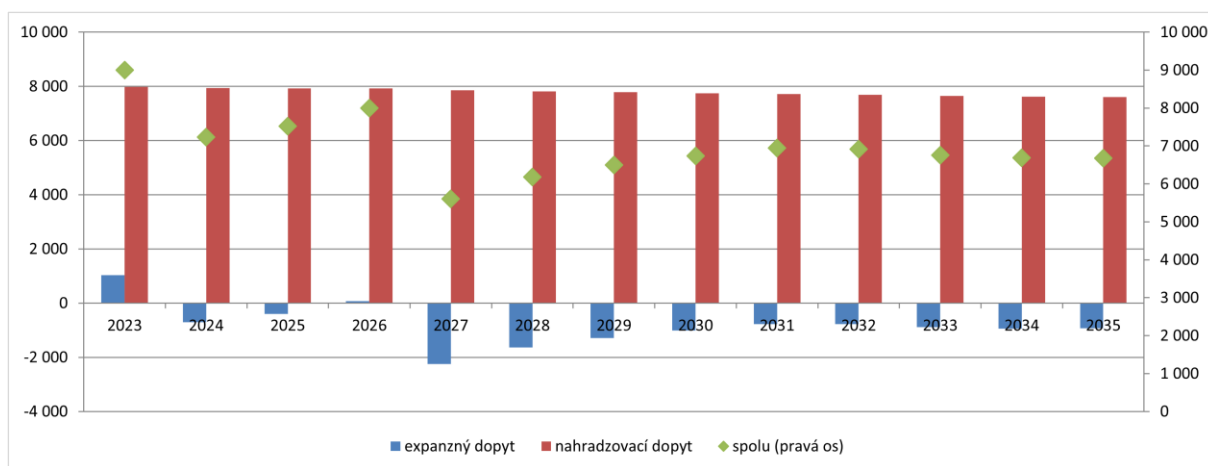
Graf č. 11 Prognóza vývoja priemerného veku zamestnaných



Zdroj: Vlastný výpočet podľa údajov ŠÚ SR

Očakáva sa, že v dôsledku starnutia populácie sa priemerný vek pracovníkov v sektore verejné služby a správa zvýši zo súčasných 47,13 na 49,26 v roku 2035.

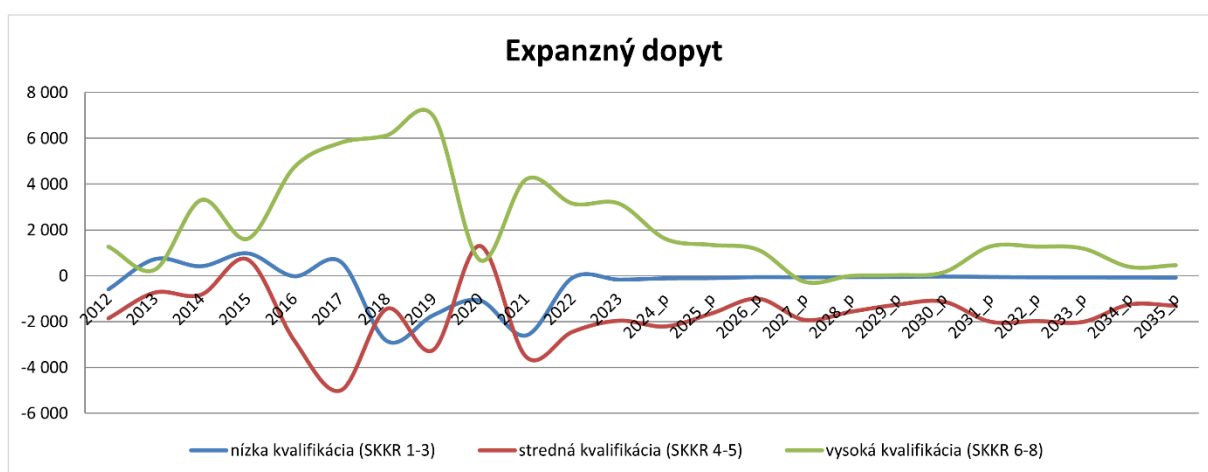
Graf č. 12 Prognóza dopytu po pracovných miestach v sektore (počet osôb)



Zdroj: Vlastný výpočet podľa údajov CEDEFOP

Celkový počet obsadzovaných pracovných miest v sektore verejné služby a správa sa medzi rokmi 2023 a 2035 výrazne prepadne, pričom jeho dôvodom bude pokles expanzného dopytu. Ten klesne z 1025 pracovných miest v roku 2023 postupne až na -923 v roku 2035, pričom najväčší prepád sa predpokladá v roku 2027 (-2253). Pri nahradzovacom dopyte sa tiež očakáva pokles, aj keď nie až taký výrazný ako pri expanznom. Podľa prognózy by sa mal dostať z 7976 v roku 2023 na 7600 v roku 2035, čo predstavuje len minimálnu odchýlku. Celkovo sa ale predpokladá, že dopyt po pracovných miestach v sektore medzi rokmi 2023 a 2035 poklesne o 2324 pracovných miest.

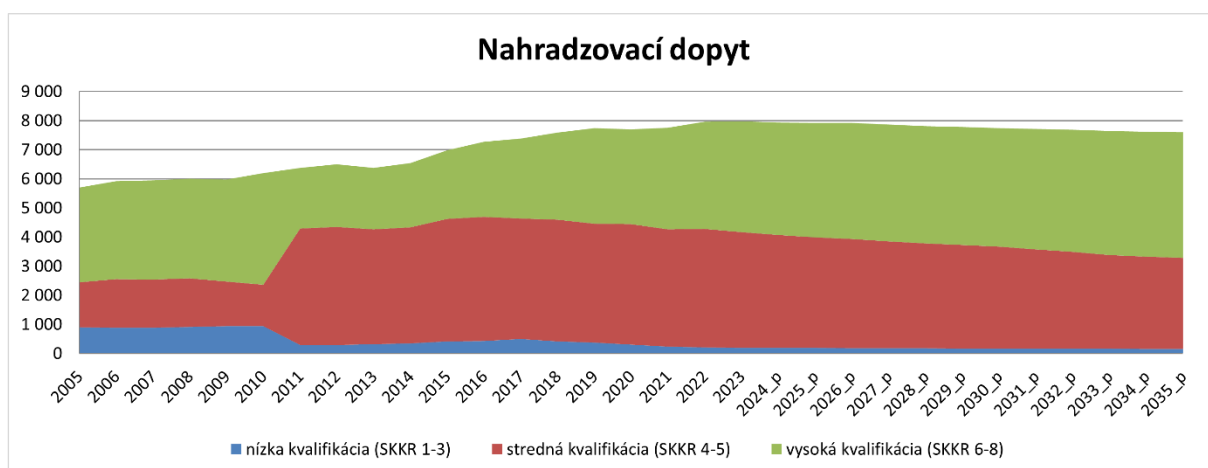
Graf č. 13 Vývoj a prognóza expanzného dopytu (počet osôb)



Zdroj: *Vlastný výpočet podľa údajov CEDEFOP*

Turbulentné zmeny v expanznom dopyte po nových pracovníkoch v sektore verejné služby a správa v posledných rokoch ustávajú a neočakávajú sa ani vo výhľade do roku 2035. Najžiadanejší boli a aj budú pracovníci s vysokou kvalifikáciou (s výnimkou roku 2020, kedy dopyt po pracovníkoch so strednou kvalifikáciou prevýšil dopyt po tých vysokokvalifikovaných). Od roku 2022 až do roku 2035 bude dopyt po pracovníkoch s nízkou kvalifikáciou blízky nule. Expanzný dopyt po pracovníkoch so strednou kvalifikáciou dosiahol kladnú hodnotu v roku 2020, odvtedy sa pohybuje v záporných číslach a prognóza do roku 2035 nepredpokladá výraznejšie zmeny.

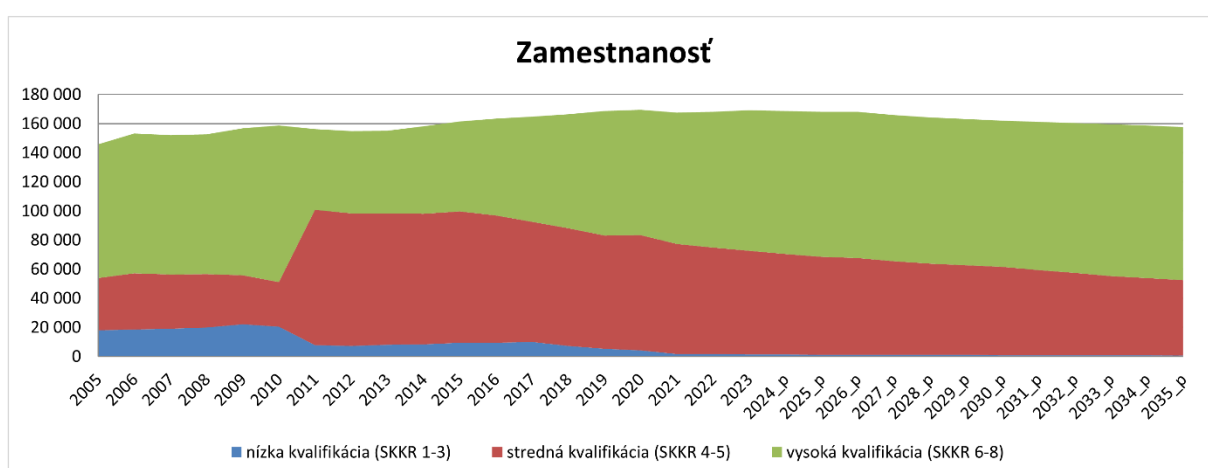
Graf č. 14 Vývoj a prognóza nahradzovacieho dopytu (počet osôb)



Zdroj: *Vlastný výpočet podľa údajov CEDEFOP*

Očakáva sa, že sektor verejné služby a správa bude v nadchádzajúcom období potrebovať v rámci nahradzovacieho dopytu obsadiť najmä pozície pre vysokokvalifikovaných pracovníkov. V roku 2035 by malo ísť až o 4315 takýchto pracovných miest. V roku 2011 bol zaznamenaný výrazný nárast dopytu po pracovníkoch so strednou kvalifikáciou (3996), odvtedy stagnuje na úrovni okolo 4000 pracovných miest a očakáva sa, že postupne klesne na 3136 miest v roku 2035. Dopyt po pracovníkoch s nízkou kvalifikáciou začal v roku 2010 výrazne klesať, keď predstavoval 935 miest a s občasnými miernymi výkyvmi by sa mal do roku 2035 dostať na úroveň 149.

Graf č. 15 Vývoj a prognóza zamestnanosti podľa kvalifikácie (počet osôb)

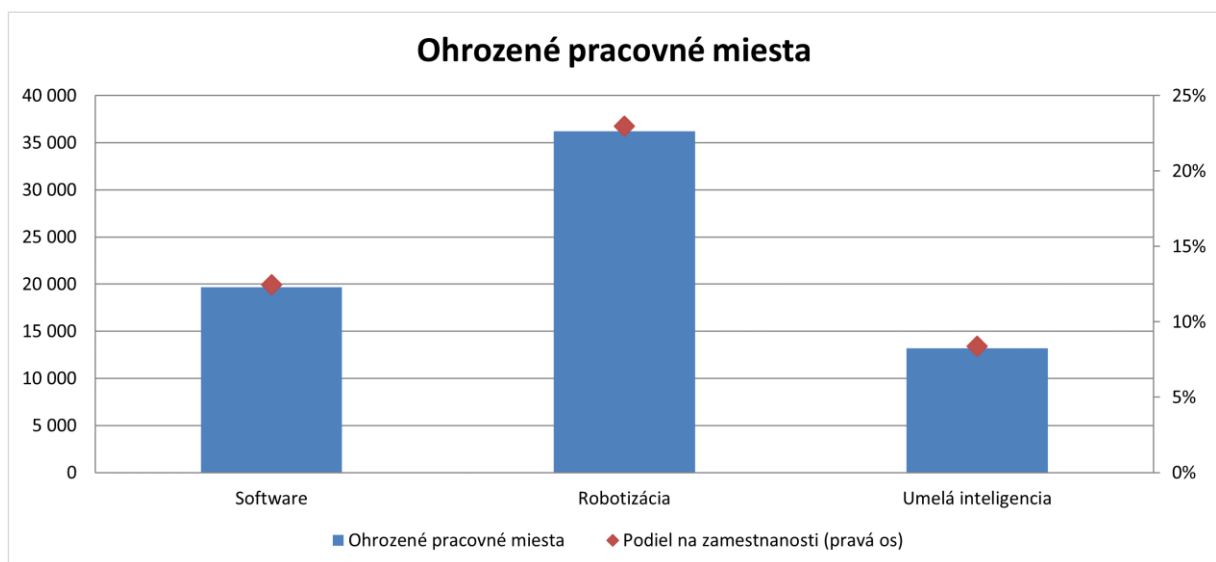


Zdroj: *Vlastný výpočet podľa údajov CEDEFOP*

Celková zamestnanosť v sektore verejné služby a správa v období od roku 2005 postupne stúpala o vyše 20 000 a v poslednom období sa drží v priemere okolo 165 000 zamestnancov.

Do budúca sa očakáva, že tento počet bude postupne klesať, približne o 10-12 000 do roku 2035. V roku 2011 bol v sektore zaznamenaný výrazný nárast zamestnanosti osôb so strednou kvalifikáciou na úkor pracovníkov s vysokou kvalifikáciou, ktorý pretrval až do roku 2019, kedy sa pomer znova otočil v prospech pracovníkov s vysokou kvalifikáciou. Odvtedy ich počet postupne rastie a v rámci prognózy sa očakáva postupný rast až na výsledných 105 117. Naopak u zamestnancov so strednou kvalifikáciou dochádza postupne k poklesu, ktorý by mal dosiahnuť hodnotu 51 924 v roku 2035. Počet nízko kvalifikovaných pracovníkov zaznamenal výrazný prepád v rokoch 2011 a 2021 a odvtedy sa drží na nízkych hodnotách a do budúca sa neočakáva výrazná zmena. Do konca prognózovaného obdobia v roku 2053 by ich počet v sektore verejných služieb a správy nemal dosahovať ani tisíc pracovníkov.

Graf č. 16 Ohrozené pracovné miesta v roku 2035



Zdroj: *Vlastný výpočet podľa metodiky Webb, M. 2019*

Z dôvodu zavádzania software-u bude v sektore verejných služieb a správy ohrozených 19 658 pracovných miest. V dôsledku robotizácie bude ohrozených až 36 239 pracovných miest, čo predstavuje až 23 % z celkovej zamestnanosti, a umelá inteligencia ohrozí existenciu 13 201 pracovných miest.

Jedným z najvýraznejších faktorov, ktorý bude ovplyvňovať pracovné pozície vo verejnej správe, je digitalizácia a automatizácia procesov. Administratívne úlohy, ktoré sú dnes vykonávané manuálne, ako napríklad spracovanie údajov, vydávanie dokladov alebo komunikácia s občanmi, budú v čoraz väčšej miere nahrádzané softvérovými riešeniami a technológiami umelej inteligencie. To povedie k zániku niektorých tradičných

administratívnych pracovných miest, najmä pozícií spojených s manuálnym spracovaním dát alebo poskytovaním informácií. Napríklad pozície administratívnych pracovníkov a recepčných budú postupne redukované, keďže ich prácu prevezmú automatizované systémy a chatboty.

Na druhej strane, digitalizácia prinesie vznik nových pracovných miest, ktoré budú vyžadovať špecializované zručnosti. Príkladom sú pozície digitálnych architektov a dizajnérov verejných služieb, ktorí budú zodpovední za vytváranie a optimalizáciu elektronických služieb tak, aby boli dostupné a efektívne pre občanov. S narastajúcim objemom dát, ktoré bude verejná správa spracúvať, bude potrebné zamestnávať odborníkov na spracovanie dát a kybernetickú bezpečnosť. Títo špecialisti zabezpečia, aby boli údaje občanov chránené a správne využité na zlepšenie verejných politík. Postupnou digitalizáciou verejného sektora a dostupnosťou veľkého množstva údajov sa budú dátoví analytici podieľať na zlepšovaní rozhodovacích procesov a efektívnejšom plánovaní verejných služieb. Využitie umelej inteligencie a pokročilých analytických nástrojov sa stane nevyhnutnou súčasťou moderného riadenia verejnej správy, čo otvorí cestu pre nové pracovné miesta v oblasti AI a pokročilej analytiky.

Ďalšou oblasťou, ktorá sa bude výrazne rozvíjať, je projektový manažment. S nárastom počtu zložitých projektov, financovaných napríklad z európskych fondov, sa zvýši potreba profesionálnych projektových manažérov v oblasti verejnej správy. Títo odborníci budú riadiť realizáciu projektov na regionálnej a miestnej úrovni, kde budú mať priamy dopad na kvalitu života obyvateľov. Súčasne vzniknú aj nové pozície zamerané na zabezpečenie transparentnosti a efektívnosti verejného obstarávania, keďže nároky na transparentné hospodárenie s verejnými financiami budú čoraz väčšie.

V nasledujúcom desaťročí sa tak verejný sektor bude meniť v smere automatizácie, zvýšenej efektívnosti a orientácie na odborné zručnosti. Mnohé tradičné pozície, najmä v administratíve zaniknú, avšak vzniknú nové príležitosti pre špecialistov v oblasti technológií, projektového riadenia a dátovej analytiky. Flexibilita, ochota k neustálemu vzdelávaniu a adaptácia na technologické inovácie budú kľúčové pre úspech zamestnancov v tomto sektore.

3 VYHODNOTENIE A NÁVRH SEKTOROVÝCH OPATRENÍ NA ZABEZPEČENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚLADE S VÝVOJOVÝMI TENDENCIAMI NA TRHU PRÁCE

3.1 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení

V rámci *Stratégie rozvoja ľudských zdrojov v sektore verejné služby a správa do roku 2030* boli navrhnuté opatrenia, ktoré sektorová rada považuje za dôležité na zabezpečenie kvalifikovaných ľudských zdrojov v sektore v horizonte do roku 2030. Sektorové opatrenia boli smerované na oblasť ľudských zdrojov (vzdelávanie, rekvalifikácie, výchovné a kariérne poradenstvo, procesné a systémové zmeny v zabezpečení konkurenčne schopných ľudských zdrojov a pod). Celkovo bolo pripravených 34 opatrení, v rámci ktorých bolo podrobnejšie zdefinovaných 111 aktivít.

Na základe vyhodnotenia jednotlivých opatrení a aktivít je možné konštatovať, že v oblasti implementácie viacerých navrhnutých krokov došlo k významným nedostatkom. Opatrenia boli zamerané na zlepšenie verejnej správy, avšak väčšina aktivít nebola implementovaná podľa plánu. Z celkového počtu aktivít boli expertmi vyhodnotenú len 3 ako implementované, kým implementácia ďalších 64 bola expertmi označená s príznakom prebieha a 44 aktivít bolo označených ako neimplementovaných z rôznych dôvodov, od nedostatku koordinácie medzi zodpovednými subjektmi až po chýbajúce finančné či personálne zdroje. Je preto nevyhnutné, aby sa tieto aktivity znovu prehodnotili, a aby sa vypracoval nový plán s cieľom zaistiť ich úspešnú realizáciu. Podrobný prehľad prijatých a implementovaných opatrení sa nachádza v prílohe č. 1.

3.2 Návrh nových sektorových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov

V rámci prípravy novej *Stratégie* prebehlo vyhodnotenie opatrení z predchádzajúceho obdobia. Sektoroví experti podrobne preskúmali pôvodne navrhnuté opatrenia a venovali sa dôvodom nenaplnenia aktivít. Po dôkladnej analýze vybrali aktivity, ktoré sú naďalej kľúčové pre rozvoj ľudských zdrojov v sektore a navrhli ďalšie, ktoré spojením do nových opatrení vytvoria rámec pre postupné zvyšovanie kvality ľudských zdrojov.

Tabuľka č. 3 Návrh nových sektorových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov

| Sektorové opatrenie | Aktivita | Zodpovedný subjekt | Termín plnenia v rokoch/míľnik |
|---|--|--|--------------------------------|
| Zvýšenie kvality vzdelávania prostredníctvom pravidelných analýz vzdelávacích potrieb zamestnancov VS vrátane MUS | Identifikácia a analýza vzdelávacích a tréningových potrieb zamestnancov VS a MUS | MV SR, MIRRI SR, ZMOS | 2035 |
| Zvýšenie kvality vzdelávania prostredníctvom pravidelných vzdelávacích aktivít medzi rezortmi na zvýšenie výkonu politik VS resp. účelný a účinný výkon kompetencií podľa rezortov ako aj pracovných pozícií VS | Vytvorenie systému vzdelávania pre posilnenie kapacít rezortov pri výkone politik a operatívnych úloh s dôrazom na spoluprácu a komunikáciu rezortov a výkon kompetencií | Úrad vlády SR a zainteresované ministerstvá a odborné inštitúcie | 2035 |
| Zvýšenie kvality vzdelávania prostredníctvom koučov a trénerov manažmentu pre VS | Príprava vzdelávacieho programu pre koučov a trénerov manažmentu pre VS | MV SR, MŠVVM SR, ZMOS, ÚM | 2035 |
| | Akreditácia vzdelávacieho programu pre dospelých- CŽV zamestnancov VS a MUS | MV SR, MŠVVM SR, ZMOS, AVS | |
| | Výber a príprava koučov a trénerov manažmentu pre potreby VS a MUS | MŠVVM SR | |
| | Realizácia pilotných vzdelávacích programov v inštitúciách VS a MUS - príprava skrípt | Úrad vlády SR, MV SR, ZMOS a iný | |
| Úprava podmienok pre vznik zamestnaneckého pomeru vo verejnej správe | Návrh na úpravu požiadaviek na stupeň vzdelania pri výberových konaniach vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | 2035 |

| | | | |
|---|---|--|------|
| | Návrh zmien pre zefektívnenie výberových konaní na pozície vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | |
| Vypracovanie podrobnej štruktúry pracovných pozícií vo verejnej správe | Zber dát o pracovných pozíciách vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | 2035 |
| Vypracovanie Stratégie podporovanie žiadaných kvalifikácií v štátnej službe | Analýza systému prípravy na štátnu službu a platnej legislatívy podporujúcej prípravu pre zamestnanie v štátnej službe a získavanie talentovaných uchádzačov o štátnu službu a ich udržanie | MŠVVaM SR, Úrad vlády SR | 2035 |
| | Návrh súboru systémových opatrení v previazaní sústavy povolaní a kvalifikácií s prípravou v rámci terciárneho vzdelávania a ďalšieho vzdelávania pre štátnu službu | MŠVVaM SR, Úrad vlády SR | |
| | Návrh náležitostí pre novo vyžadované povolania a kvalifikácie v štátnej službe | MŠVVaM SR, Úrad vlády SR | |
| | Návrh opatrení na získavanie a udržanie talentovaných a kvalifikovaných zamestnancov pre štátnu službu | MŠVVaM SR, Úrad vlády SR | |
| Úprava obsahu a rozsahu policajného vzdelávania na základe požiadaviek praxe a jednotlivých útvarov | Prednášky kontrolných orgánov PZ (Inšpekcia PZ) na stredných policajných školách o spôsoboch služobného zákroku na príklade dobrých i zlých skúseností z praxe | MV SR | 2035 |
| | Inovatívna extenzia štúdia základnej policajnej prípravy | MV SR | |
| | Vytváranie a inovovanie vzdelávacích projektov ďalšieho vzdelávania príslušníkov Policajného zboru | MV SR | |
| | Posilnenie vyučovania práce s IT technológiami a vyučovania mäkkých zručností pri základnom výcviku príslušníkov PZ na stredných | MV SR | |

| | | | |
|--|---|---|------|
| | odborných školách Policajného zboru (zlepšenie komunikačných zručností, vyjadrovania, vyjednávania) | | |
| | Začlenenie najnovších poznatkov do vyučovania (vzdelávanie v oblasti nových techník a postupov) | MV SR | |
| | Kontinuálne vzdelávanie pedagogických zamestnancov PZ a vybavovanie najmodernejšou technikou, ktorá sa zavádza do praxe | MV SR | |
| Podpora vzdelávania vedúcich zamestnancov a vybraných odborných zamestnancov štátnej správy pri získavaní a prehľbovaní manažérskych zručností | Identifikácia a modernizácia oblastí potenciálneho rozvoja manažérov v subjektoch štátnej správy | Úrad vlády SR | 2035 |
| | Príprava obsahu vzdelávacích aktivít na rozvoj manažérskych a líderských zručností v štátnej službe a pri výkone práce vo verejnom záujme (služobné úrady) | Úrad vlády SR | |
| | Poskytovanie vzdelávacích aktivít na rozvoj manažérskych a líderských zručností v štátnej službe a pri výkone práce vo verejnom záujme (služobné úrady) | Úrad vlády SR | |
| Podpora a rozširovanie neformálnych partnerstiev s cieľom výmeny skúseností v samospráve | Podpora medzinárodných partnerstiev a výmena osvedčených postupov prostredníctvom aktivít v medzinárodných európskych organizáciách a združeniach samosprávy | ZMOS | 2035 |
| Rozšírenie možnosti vzdelávania a rozvoja celoživotného vzdelávania profesionálnych vojakov | Rozvíjať Akadémiu ozbrojených síl generála M.R.Štefánika v Liptovskom Mikuláši v súlade s Dlhodobým zámerom na roky 2022-2032 a zabezpečiť kvalitné vojenské vysokoškolské vzdelávanie a vojenskú prípravu kadetov, zabezpečovať celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov počas ich služobnej kariéry a ďalšie vzdelávanie civilných odborníkov v oblasti obrana a krízové riadenia štátu. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika | 2035 |

| | | | |
|--|--|---|------|
| | V súvislosti s neustálym vývojom simulačných technológií priebežne modernizovať prostriedky simulácie a učebno-výcvikovú základňu určenú na podporu výcviku a vzdelávania v Akadémii ozbrojených síl SR v Liptovskom Mikuláši. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika | |
| | Identifikovať časti programov vhodných na e-learning v zavedených kurzoch na vojenskú hodnosť pre hodnostný zbor poddôstojníkov a pre jeden z nich túto časť transformovať na e-learningový kurz. | MO SR | |
| | Rozširovať zavedenie e-learningu v kariérom vzdelávaní profesionálnych vojakov a využívať túto formu vzdelávania v maximálnej možnej miere | MO SR | |
| Úprava obsahu vzdelávania na zodpovedajúcich vysokoškolských vzdelávacích pracoviskách podľa požiadaviek zamestnávateľov, teda orgánov štátnej správy a samosprávy | Vypracovanie požiadaviek samosprávy a štátnej správy na profil absolventa študijných programov verejnej správy. Profil absolventa by sa rozšíril napríklad o praktickú znalosť dôležitej legislatívy vo verejnej správe. | MŠVVaM SR, Sektorová rada pre verejné služby a správu | 2035 |
| | Vytvoriť platformu na pravidelné stretávanie zamestnávateľov a relevantných vysokoškolských pracovísk za účelom spätnej väzby a identifikovania zručností a znalostí, ktoré by sa mali implementovať do vzdelávania | MŠVVaM SR, Sektorová rada pre verejné služby a správu | |
| | Vytvorenie pracovnej skupiny pri Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR zloženej z predstaviteľov zamestnávateľov (samospráva, štátna správa, členovia Sektorovej rady) a vysokých škôl pripravujúcich zamestnancov pre verejnú správu | MŠVVaM SR, Sektorová rada pre verejné služby a správu | |
| Úprava obsahu vzdelávania na študijných odboroch na stredných školách o obsah | Vytvorenie študijného odboru na úrovni vyššieho odborného vzdelania s previazaním na praktickú prípravu na konkrétne pracovné pozície odborný referent, hlavný referent a radca vo verejnej správe a | Štátny inštitút odborného vzdelávania | 2035 |

| | | | |
|---|---|--|------|
| zameraný na praktické fungovanie verejnej správy | samospráve so samostatnou odbornou činnosťou vo vymedzenom úseku. | | |
| | Upraviť profil absolventa stredných odborných škôl, aby po odbornej stránke chápal štruktúru a fungovanie štátnej správy a samosprávy. Mal by mať znalosť základných zákonov a predpisov súvisiacich so štátnou správou a samosprávou. | Štátny inštitút odborného vzdelávania | |
| | Zriadenie štvorročného maturitného štúdia so zameraním na verejnú správu - na úrovni úplného stredného odborného vzdelania zaviesť aj možnosť modulového vzdelávania v rámci študijného odboru 6317 M obchodná akadémia ako jeden z hlavných modulov „ekonomika verejnej správy a samosprávy“ aj s možnosťou praktickej prípravy na pracoviskách praktického vyučovania v inštitúciách verejnej správy a samosprávy (nutnosť novelizácie zákona č. 61/2015Z.z., lebo takúto možnosť zatiaľ zákon o OVP nedáva). Prípadne vytvoriť samostatný študijný odbor „ekonomika verejnej správy a samosprávy“ s previazaním na konkrétne pracovné pozície vo verejnej správe a samospráve. | Štátny inštitút odborného vzdelávania | |
| | Štátny vzdelávací program pre gymnáziá so štvorročným a päťročným vzdelávacím programom rozšíriť o výučbu základov fungovania verejnej správy. Štátny vzdelávací program pre gymnáziá s osemročným vzdelávacím programom rozšíriť o výučbu základov fungovania verejnej správy | NIVAM | |
| Zadefinovanie nových IT pozícií podľa požiadaviek zamestnávateľov | Vytvorenie pracovnej skupiny na definovanie opisu pracovných činností u nových pozíciách v oblasti IT vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | 2035 |

| | | | |
|--|---|---|------|
| Rozvoj digitálnych zručností v ZVJS | Vzdelávanie príslušníkov ZVJS v oblasti digitálnych kompetencií | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | 2035 |
| | Semináre a školenia zamerané na príklady dobrej praxe v zavádzaní digitálnych technológií a aplikácií v oblasti väzenstva | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | |
| | Školenia na konkrétne aplikácie a nové formy monitoringu odsúdených | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | |
| Nadviazanie spolupráce so Sociálnou poisťovňou za účelom spracovania štatistických ukazovateľov v oblasti ľudských zdrojov | Nadviazanie spolupráce so Sociálnou poisťovňou na základe podpísania Memoranda o spolupráci za účelom získavania zafinovaných údajov týkajúcich sa pracovnej sily v Slovenskej republike, za účelom štatistického spracovania | ASR + Sociálna poisťovňa | 2035 |
| | Vytvorenie a nastavenie metodických procesov a postupov získavania údajov od Sociálnej poisťovne pre účely jednotlivých výstupov projektov pod záštitou ASR | ASR | |
| | Vytvorenie a nastavenie metodických procesov a postupov získavania údajov od Sociálnej poisťovne pre účely jednotlivých výstupov projektov pod záštitou ASR | ASR | |
| Zlepšenie kvality a dostupnosti služieb prevencie kriminality s dôrazom na zvyšovanie bezpečnosti | Realizácia osvetovej činnosti v súlade s potrebami praxe z oblasti prevencie kriminality | Odbor prevencie kriminality MV SR | 2035 |
| | Zhromažďovanie, spracúvanie a analýza údajov a dát týkajúcich sa kriminality a kriminologických javov | Odbor prevencie kriminality MV SR | |

PRÍLOHY

Tabuľka č. 4 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení

| Číslo opatrenia | Opatrenie | Aktivita (na naplnenie opatrenia) | Zodpovedný subjekt | Vyhodnotenie aktivity |
|-----------------|--|---|--|-----------------------|
| 1 | Vytvorenie etického kódexu zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme | Definovanie základného rámca v oblasti etického správania zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a jeho zakotvenie vhodnou legislatívnou formou (priamo v zákone č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov alebo vykonávacím právnym predpisom) | Úrad vlády Slovenskej republiky | neimplementované |
| 2 | Posúdiť možnosť zriadenia národnej vzdelávacej autority pre sektor verejnej správy (Národný inštitút vzdelávania vo verejnej správe) | Vytvorenie pracovnej skupiny na posúdenie zámeru na vytvorenie národnej vzdelávacej autority pre sektor verejnej správy, ktorá by zastrešovala všeobecné vzdelávacie programy pre celý sektor (napríklad manažérske vzdelávanie, jazykové vzdelávanie, výklady zákonov, všeobecné IT vzdelávanie...) a kde by zamestnanci verejnej správy mohli absolvovať aj kontinuálne, aktualizčné, prípadne aj špecializované profesijné vzdelávanie | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| | | Vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti zámeru zriadenia centrálnej vzdelávacej inštitúcie na vzdelávanie zamestnancov vo verejnej správe. Vypracovanie udržateľného modelu spôsobu financovania vzdelávania zamestnancov vo verejnej správe (CBA). Vypracovanie návrhu kompletného, centrálného a jednotného systému vzdelávania zamestnancov vo verejnej správe. | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |

| | | | | |
|---|--|--|---|------------------|
| 3 | Definovanie nových pracovných pozícií vo verejnej správe | Vytvorenie stálej pracovnej skupiny na definovanie opisu pracovných činností k novovznikajúcim pracovným pozíciám vo verejnej správe | Úrad vlády Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Vytvorenie prevodníka povolaní vo verejnej správe na odbory štúdia | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| 4 | Posilnenie postavenia Inštitútu vzdelávania Zboru väzenskej a justičnej stráže | Kontinuálne vzdelávanie lektorov a inštruktorov IV ZVJS | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Posúdenie možnosti vzdelávania širšej odbornej verejnosti v Inštitúte vzdelávania ZVJS | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Proaktívne rozvíjať vzťah s odbormi a zamestnancami v zmysle spätnej väzby na možnosti rozvoja a zlepšovania vzdelávacieho systému | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Rozšírenie personálu lektorov a inštruktorov Inštitútu vzdelávania ZVJS | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Vybudovanie samostatného Inštitútu vzdelávania ZVJS | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | implementované |
| 5 | Implementácia kompetenčného modelu v ZVJS | Dôsledná implementácia kompetenčného modelu v ZVJS | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Nastavenie systematického vzdelávania na základe pravidelného hodnotenia kompetenčného modelu | Generálne riaditeľstvo Zboru | prebieha |

| | | | | |
|---|---|--|---|------------------|
| | | | väzenskej a justičnej stráže | |
| | | Školenia v oblasti používania kompetenčného modelu, hodnotenia a samohodnotenia | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| 6 | Uplatňovanie zásad integrity a posilnenia protikorupčného správania sa príslušníkov Policajného zboru | Aktualizácia Etického kódexu príslušníka Policajného zboru | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | implementované |
| 7 | Úprava obsahu a rozsahu policajného vzdelávania na základe požiadaviek praxe a jednotlivých útvarov | Prednášky kontrolných orgánov PZ (Inšpekcia PZ) na stredných policajných školách o spôsoboch služobného zákroku na príklade dobrých i zlých skúseností z praxe | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Inovatívna extenzia štúdia základnej policajnej prípravy | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Vytváranie a inovovanie vzdelávacích projektov ďalšieho vzdelávania príslušníkov Policajného zboru | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Posilnenie vyučovania práce s IT technológiami a vyučovania mäkkých zručností pri základnom výcviku príslušníkov PZ na stredných odborných školách Policajného zboru (zlepšenie komunikačných zručností, vyjadrovania, vyjednávania) | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Začlenenie najnovších poznatkov do vyučovania (vzdelávanie v oblasti nových techník a postupov) | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Kontinuálne vzdelávanie pedagogických zamestnancov PZ a vybavovanie najmodernejšou technikou, ktorá sa zavádza do praxe | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| 8 | Zavedenie kultúry učenia v systéme verejnej správy | Vytvorenie centrálnej databázy lektorov z verejnej správy vhodných na špecializované školenia | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |

| | | | | |
|----|--|--|---|------------------|
| | | Systematická a pravidelná výmena skúseností medzi inštitúciami verejnej správy vo vybraných oblastiach (napr. riadenie ľudských zdrojov, verejné obstarávanie) | Združenie miest a obcí Slovenska | prebieha |
| | | Podpora profesijného networkingu (najmä formou konzultácií, neformálnych stretnutí, pracovných tímov a pod.) medzi jednotlivými inštitúciami ústrednej štátnej správy. | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| | | Vypracovať vzdelávací kurz zameraný na dobré príklady praxe s účasťou prednášateľov z oblasti verejnej správy | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | neimplementované |
| 9 | Podpora vzdelávania vedúcich zamestnancov a vybraných odborných zamestnancov štátnej správy pri získavaní a prehĺbovaní manažérskych zručností | Identifikácia a modernizácia oblastí potenciálneho rozvoja manažérov v subjektoch štátnej správy | Úrad vlády Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Príprava obsahu vzdelávacích aktivít na rozvoj manažérskych a líderských zručností v štátnej službe a pri výkone práce vo verejnom záujme (služobné úrady) | Úrad vlády Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Poskytovanie vzdelávacích aktivít na rozvoj manažérskych a líderských zručností v štátnej službe a pri výkone práce vo verejnom záujme (služobné úrady) | Úrad vlády Slovenskej republiky | prebieha |
| 10 | Posilnenie efektívneho oboznamovania zamestnancov v oblasti etických štandardov s dôrazom na špecifiká verejnej správy | Zadefinovanie vzdelávania a výber vhodnej metódy vzdelávania v oblasti etických štandardov (napr. workshop, e-learning a pod.) | Združenie miest a obcí Slovenska | neimplementované |
| | | Realizácia vzdelávacích aktivít v oblasti etických štandardov | Združenie miest a obcí Slovenska | neimplementované |
| 11 | Individuálny a systematický prístup k potrebám vzdelávania zamestnancov s osobitnou špecifikáciou | Tvorba vzdelávacích programov pre zamestnancov s osobitnou špecifikáciou. (Adaptačný vzdelávací balíček pre zamestnancov po nástupe z prerušenia výkonu práce – po opätovnom nástupe do zamestnania, napríklad z rodičovskej dovolenky, zamestnanci uvoľnení na výkon verejnej funkcie, nasledovanie manžela a pod.) | Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky | neimplementované |

| | | | | |
|----|--|---|--|------------------|
| | | Realizácia vzdelávania pre zamestnancov s osobitnou špecifikáciou podľa vzdelávacích programov | Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých | neimplementované |
| 12 | Rozšíriť a zmodernizovať ponuku vzdelávacích programov v RVC za účasti zamestnávateľov (ZMOS, VÚC, Únia miest Slovenska...), ktorí by mali byť hlavní objednávateľia vzdelávania | Vypracovanie návrhu modelu pravidelného vzdelávania odborných zamestnancov samosprávy na kľúčových pozíciách. Aktivitu realizovať v spolupráci s APÚMS SR ako stavovskou organizáciou formou jej zapojenia do definovanie požiadaviek na absolventov týchto kurzov. | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | neimplementované |
| | | Vytvorenie odbornej komisie na navrhovanie a modernizáciu vzdelávacích kurzov ponúkaných v rámci Regionálnych vzdelávacích centier (účasť RVC, ZMOS, Únia miest Slovenska, VÚC, APÚMS SR, MV SR) Zhodnotenie aktuálneho stavu a identifikovanie nedostatkov pri vzdelávaní v samospráve | Združenie miest a obcí Slovenska | neimplementované |
| 13 | Vytvorenie alebo inovovanie akreditovaných špecializovaných kurzov ďalšieho vzdelávania v regionálnych vzdelávacích centrách (RVC) | Vytvorenie kurzu na ovládanie moderných digitálnych techník a zručností v samospráve | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie kurzu pre prednostov samospráv za účelom zvyšovania poznatkov v oblasti samosprávy | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie požiadaviek na vzdelávanie a kompletného vzdelávacieho kurzu matrikárov v spolupráci v spolupráci s Ministerstvom vnútra SR, ktoré v zmysle zákona č. 154/1994 Z. z. o matrikách v zn. n. pr. vykonáva skúšku matrikára. | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu manažérskych a riadiacich zručností | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu na zvýšenie právneho povedomia poslancov a volených predstaviteľov samosprávy | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |

| | | | | |
|--|--|--|--|----------|
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre hlavných kontrolórov | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre personalistov pôsobiacich v samospráve | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre pracovníkov krízového manažmentu (civilnej ochrany, krízového riadenia, hospodárskej mobilizácie, obrany štátu, ochrany pred požiarmi, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci) a členov Dobrovoľného hasičského zboru v samospráve | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre pracovníkov sociálnych služieb v samospráve | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre príslušníkov obecných a mestských polícii v samospráve | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre zamestnancov pôsobiacich v oblasti nakladania s odpadmi (v spolupráci s Ministerstvom životného prostredia) | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre zamestnancov pôsobiacich v oblasti stavebného konania v spoluprácu s Ministerstvom dopravy a výstavby SR, do ktorého odvetvovej pôsobnosti tento úsek preneseného výkonu štátnej správy patrí | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre zamestnancov pôsobiacich v oblasti územného plánovania | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre zamestnancov pôsobiacich v oblasti verejného obstarávania | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |

| | | | | |
|-----------|--|--|---|----------|
| | | Vytvorenie vzdelávacieho kurzu pre zamestnancov samosprávy pôsobiacich v oblasti ekonómie | ASOCIÁCIA VZDELÁVANIA SAMOSPRÁVY | prebieha |
| 14 | Podporovať a rozširovať neformálne partnerstvá s cieľom výmeny skúseností v samospráve | Podpora medzinárodných partnerstiev a výmena osvedčených postupov prostredníctvom aktivít v medzinárodných európskych organizáciách a združeníach samosprávy | Združenie miest a obcí Slovenska | prebieha |
| 15 | Inovácia a rozšírenie vzdelávacích programov Inštitútu vzdelávania ZVJS | Aktualizácia Základného odborného vzdelávania a Špecializačného odborného vzdelávania ZVJS (posilnenie vyučovania mäkkých zručností pri základnom výcviku s dôrazom na komunikačné a sociálne kompetencie) | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Vytvorenie kurzu „Dynamickej bezpečnosti“ | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Vzdelávanie v oblasti ľudsko-právnej problematiky | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Rozvoj práce s informačnými technológiami s prihliadnutím na nové formy monitoringu odsúdených | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Vzdelávania v oblasti projektového manažmentu so zameraním na projekty podporujúce celoživotné vzdelávanie (napr. Erasmus+) | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| 16 | Podporovať a rozširovať neformálne partnerstvá s cieľom výmeny skúseností v ZVJS | Podpora medzinárodných bilaterálnych partnerstiev (Väzenské služby iných krajín, vzdelávacie inštitúcie väzenských služieb z iných krajín) | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |

| | | | | |
|----|---|---|---|----------|
| | | Výmenné stáže v rámci Európskych programov | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Podpora partnerstiev na národnej úrovni (medzirezortná spolupráca, vyššia miera spolupráce v rámci rezortu spravodlivosti – napr. justičná akadémia) | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Podpora medzinárodných partnerstiev a výmena osvedčených postupov prostredníctvom aktivít v medzinárodných organizáciách (EuroPris, EPTA a pod.) | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| 17 | Rozšíriť možnosti vzdelávania a rozvoja celoživotného vzdelávania profesionálnych vojakov | Rozvíjať Akadémiu ozbrojených síl generála M.R.Štefánika v Liptovskom Mikuláši v súlade s Dlhodobým zámerom na roky 2022-2032 a zabezpečiť kvalitné vojenské vysokoškolské vzdelávanie a vojenskú prípravu kadetov, zabezpečovať celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov počas ich služobnej kariéry a ďalšie vzdelávanie civilných odborníkov v oblasti obrana a krízové riadenia štátu. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika | prebieha |
| | | V súvislosti s neustálym vývojom simulačných technológií priebežne modernizovať prostriedky simulácie a učebno-výcvikovú základňu určenú na podporu výcviku a vzdelávania v Akadémii ozbrojených síl SR v Liptovskom Mikuláši. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika | prebieha |
| | | Identifikovať časti programov vhodných na e-learning v zavedených kurzoch na vojenskú hodnosť pre hodnostný zbor poddôstojníkov a pre jeden z nich túto časť transformovať na e-learningový kurz. | Ministerstvo obrany Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Rozširovať zavedenie e-learningu v kariernom vzdelávaní profesionálnych vojakov a využívať túto formu vzdelávania v maximálnej možnej miere | Ministerstvo obrany Slovenskej republiky | prebieha |

| | | | | |
|----|--|--|--|------------------|
| 18 | Úprava obsahu vzdelávania na zodpovedajúcich vysokoškolských vzdelávacích pracoviskách podľa požiadaviek zamestnávateľov, teda orgánov štátnej správy a samosprávy | Vypracovanie požiadaviek samosprávy a štátnej správy na profil absolventa študijných programov verejnej správy. Profil absolventa by sa rozšíril napríklad o praktickú znalosť dôležitej legislatívy vo verejnej správe. | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Vytvoriť platformu na pravidelné stretávanie zamestnávateľov a relevantných vysokoškolských pracovísk za účelom spätnej väzby a identifikovania zručností a znalostí, ktoré by sa mali implementovať do vzdelávania | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| | | Vytvorenie pracovnej skupiny pri Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR zloženej z predstaviteľov zamestnávateľov (samospráva, štátna správa, členovia Sektorovej rady) a vysokých škôl pripravujúcich zamestnancov pre verejnú správu | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |
| 19 | Zapojenie študentov vysokých škôl zodpovedajúceho zamerania do praxe vo verejnej správe | Predloženie novej legislatívnej úpravy podporujúcej zamestnávateľov, ktorí umožnia sťaž vysokoškoláka študujúceho daný odbor. Rozšírenie počtu hodín povinnej praxe. | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |
| 20 | Určenie top 3 najlepších poskytovateľov vysokoškolského vzdelávania v oblasti verejnej správy | Definovať hodnotiace kritériá na rating poskytovateľov vzdelávania. Určenie kritérií na identifikovanie top poskytovateľov vysokoškolského vzdelávania v oblasti verejnej správy. | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| | | Na základe dotazníkového prieskumu medzi zamestnávateľmi vo verejnej správe identifikovať troch najlepších poskytovateľov vysokoškolského vzdelávania | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| 21 | Úprava obsahu vzdelávania na študijných odboroch na stredných školách o obsah zameraný na praktické fungovanie verejnej správy | Vytvorenie študijného odboru na úrovni vyššieho odborného vzdelania s možnosťou získania absolútoría s titulom DiS, s previazaním na praktickú prípravu na konkrétne pracovné pozície odborný referent, hlavný referent a radca vo verejnej správe a samospráve so samostatnou odbornou činnosťou vo vymedzenom úseku. | Štátny inštitút odborného vzdelávania | neimplementované |

| | | | | |
|----|---|---|--|------------------|
| | | Upraviť profil absolventa stredných odborných škôl, aby po odbornej stránke chápal štruktúru a fungovanie štátnej správy a samosprávy. Mal by mať znalosť základných zákonov a predpisov súvisiacich so štátnou správou a samosprávou. | Štátny inštitút odborného vzdelávania | neimplementované |
| | | Zriadenie štvorročného maturitného štúdia so zameraním na verejnú správu - na úrovni úplného stredného odborného vzdelania zaviesť aj možnosť modulového vzdelávania v rámci študijného odboru 6317 M obchodná akadémia ako jeden z hlavných modulov „ekonomika verejnej správy a samosprávy“ aj s možnosťou praktickej prípravy na pracoviskách praktického vyučovania v inštitúciách verejnej správy a samosprávy (nutnosť novelizácie zákona č. 61/2015Z.z., lebo takúto možnosť zatiaľ zákon o OVP nedáva). Prípadne vytvoriť samostatný študijný odbor „ekonomika verejnej správy a samosprávy“ s previazaním na konkrétne pracovné pozície vo verejnej správe a samospráve. | Štátny inštitút odborného vzdelávania | neimplementované |
| | | Štátny vzdelávací program pre gymnáziá so štvorročným a päťročným vzdelávacím programom rozšíriť o výučbu základov fungovania verejnej správy. Štátny vzdelávací program pre gymnáziá s osemročným vzdelávacím programom rozšíriť o výučbu základov fungovania verejnej správy | Štátny pedagogický ústav | neimplementované |
| 22 | Zapojenie žiakov stredných škôl zodpovedajúceho zamerania do praxe vo verejnej správe | Aktivity smerujúce k nastaveniu metodiky a implementácie procesov systému duálneho vzdelávania v inštitúciách verejnej správy a samosprávy a ich popularizácia na príslušných stredných školách | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |

| | | | | |
|----|---|--|---|------------------|
| | | Legislatívna úprava umožňujúca zamestnávateľom vo verejnej správe zapojiť sa do systému duálneho vzdelávania. Teda novelizácia zákona č. 61/2015 Z. z. o OVP, umožňujúca zamestnávateľom vo verejnej správe byť overený na spôsobilosť zamestnávateľa pre duálne vzdelávanie na pracovisku. Nastavenie rozpočtových kapitol pre čerpanie benefitov pre zamestnávateľov v SDV (systém duálneho vzdelávania) a tiež pre výdavky spojené s SDV. | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |
| 23 | Vypracovanie analýz ohrozených pracovných miest a koncepcie adaptácie zamestnancov na zmeny spôsobené digitalizáciou vo verejnej správe | Vypracovanie analýzy pracovných pozícií ohrozených digitalizáciou vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| | | Vypracovanie koncepcie rekvalifikácie zamestnancov verejnej správy ohrozených stratou zamestnania v dôsledku digitalizácie v štátnej a verejnej správe (príprava stratégie) | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| 24 | Vytvorenie nových IT pozícií podľa požiadaviek zamestnávateľov | Spracovanie národných štandardov zamestnaní k novým IT pozíciám vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | prebieha |
| | | Vytvorenie pracovnej skupiny na definovanie opisu pracovných činností u nových pozíciách v oblasti IT vo verejnej správe | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| 25 | Vypracovanie minimálnych štandardov vzdelávania v oblasti digitálnych zručností a digitálnych kompetencií pre jednotlivé pozície vo verejnej správe | Stanovenie minimálnych štandardov vzdelávania v oblasti digitálnej gramotnosti v IKT zameraných najmä na počítačové aplikácie, programy využívané na elektronickú komunikáciu a podávanie žiadostí, systémy eGovernmentu a ďalšie systémy využívané vo verejnej správe | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Poskytovanie stanovených vzdelávacích programov na rozvoj stanovených štandardov a kompetencií v oblasti digitálnej gramotnosti pre verejnú správu (služobné úrady) | Digitálna koalícia | prebieha |

| | | | | |
|----|---|--|---|------------------|
| | | Identifikácia existujúcich a dostupných vzdelávacích programov, poskytovaných akreditovanými vzdelávacími inštitúciami, ktoré končia certifikáciou a pokrývajú stanovené štandardy a kompetencie v oblasti digitálnej gramotnosti pre verejnú správu | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | neimplementované |
| 26 | Vypracovať koncepciu vzdelávania a rozvoja digitálnych zručností a digitálnych kompetencií vedúcich zamestnancov vo verejnej správe | Vypracovať model (udržateľný systém) vzdelanostného rozvoja, podpora vzdelávania vedúcich pracovníkov v získavaní praktických zručností s informačnými systémami a modernými IT trendmi | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Vytvorenie plánu vzdelávania pre vedúcich zamestnancov v štátnej a verejnej správe so zameraním na využívanie moderných technológií s osobitným zameraním na big data a dátové analýzy a riadenie procesov | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Identifikovať požiadavky pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov v oblasti využívanie moderných technológií s osobitným zameraním na big data, dátové analýzy a riadenie procesov | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Vznik nového tréningového kurzu využívania moderných digitálnych technológií a vyhodnocovania dát | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Vytvorenie systému vzdelávania IT zamestnancov štátnej správy | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | prebieha |

| | | | | |
|----|---|---|---|------------------|
| | | Vytvorenie systému vzdelávania zamestnancov štátnej správy v oblasti kybernetickej bezpečnosti | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | prebieha |
| 27 | Podpora zdieľania „bestpractice“ a skúseností medzi subjektmi a zamestnancami verejnej správy v oblasti digitalizácie | Identifikovanie inovátorov a modernizačných lídrov vo verejnej správe | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Vytvorenie modelu zdieľania best practice medzi subjektmi a zamestnancami verejnej správy ako aj odbornou verejnosťou | Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Vzdelávanie za účelom získania zručností pre prácu s informačnými systémami verejnej správy (napr. DCOM a iné) | Združenie miest a obcí Slovenska | prebieha |
| 28 | Rozvoj digitálnych zručností v ZVJS | Vzdelávanie príslušníkov ZVJS v oblasti digitálnych kompetencií | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Semináre a školenia zamerané na príklady dobrej praxe v zavádzaní digitálnych technológií a aplikácií v oblasti väzenstva | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| | | Školenia na konkrétne aplikácie a nové formy monitoringu odsúdených | Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže | prebieha |
| 29 | Identifikácia motivačných faktorov na podporu celoživotného vzdelávania zamestnancov verejnej správy | Vykonanie prieskumov spokojnosti v oblasti podpory vzdelávania u zamestnancov vo verejnej správe | Úrad vlády Slovenskej republiky | neimplementované |

| | | | | |
|----|--|---|--|------------------|
| 30 | Identifikovať ťažko obsaditeľné a nedostatkové pracovné pozície vo verejnej správe | Prieskum nedostatkových a ťažko obsaditeľných pozícií vo verejnej správe (nielen z pohľadu odmeňovania, ale aj z pohľadu kvalifikovanosti pracovnej sily, adekvátnosti odbornej prípravy pre trh práce...atď.) | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |
| 31 | Prehodnotenie činností a personálnych kapacít na útvaroch zabezpečujúcich riadenie ľudských zdrojov vo verejnej správe | Analýza súčasných pracovných pozícií v oblasti personálneho manažmentu v jednotlivých subjektoch verejnej správy (systematizácia pracovných pozícií) | Úrad vlády Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Identifikácia potrebných pracovných pozícií a činností na zabezpečenie riadenia a rozvoj ľudských zdrojov ako napr. špecialista na výber a nábor zamestnancov, špecialista na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, analytik ľudských zdrojov. | Úrad vlády Slovenskej republiky | neimplementované |
| 32 | Rozšírená a moderná forma náboru do silových zložiek | Zlepšiť systém mentoringu nového príslušníka PZ i príplatkov pre príslušníka, ktorý vykonáva mentoring policajta-čakateľa | Sektorová rada pre verejné služby a správu | neimplementované |
| | | Budovanie značky dobrého zamestnávateľa u silových zložiek v internom aj externom prostredí (zlepšovaním marketingu, lepšou viditeľnosťou zamestnávateľa, prezentáciou zamestnávateľa) | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Posúdenie možnosti zriadenia motivačného náborového príspevku pri vstupe do polície a ZVJS a prípadná úprava príslušných zákonov v tomto zmysle (možno podľa vzoru náborového aktivačného príspevku, ktorý funguje u vojakov - (§ 189 zákona zákone č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov) | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Pre určitý podiel najlepších absolventov zaviesť garantovanú možnosť vybrať si útvar, do ktorého budú zaradení (prípadne legislatívne upraviť túto možnosť) | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | neimplementované |
| | | Zriadenie špeciálneho náborového príspevku pri nástupe alebo preradení do regiónu (na útvar) s personálnym podstavom | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | neimplementované |

| | | | | |
|----|--|--|--|------------------|
| | | Pokračovať v budovaní kapacity výcvikových útvarov a zariadení ozbrojených síl SR tak, aby umožňovali vykonávanie prípravnej štátnej služby, a zároveň vykonávanie základného vojenského výcviku občanov v rámci dobrovoľnej vojenskej prípravy a ďalších foriem prípravy občanov na obranu štátu. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika | prebieha |
| 33 | Zlepšenie benefitov pre zamestnancov pracujúcich v silových zložkách | Nastaviť motivačný kariérny systém v policajtom zbore a udeľovanie odmien na základe kvalitatívnych ukazovateľov (bodové či váhové hodnotenie napríklad podľa závažnosti vyriešenia trestného činu a podobne | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Implementovať programy starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny | Ministerstvo obrany Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Integrovať požiadavky súvisiace s výkonom štátnej služby profesionálnych vojakov do úpravy zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a súvisiacich všeobecne záväzných právnych predpisov. | Ministerstvo obrany Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Pripraviť návrh na zriadenie inštitútu vojenského ombudsmana a jeho zavedenie do praxe | Ministerstvo obrany Slovenskej republiky | implementované |
| | | Zvýšiť význam a prínos systému nefinančných benefitov profesionálnych vojakov | Ministerstvo obrany Slovenskej republiky | prebieha |
| | | | | |
| 34 | Formalizovanie systému samoštúdia v rámci inštitúcií verejnej správy vhodnými nástrojmi, osobitne pre zamestnancov vo verejnej správe (legislatívna úprava, metodika a/alebo interné predpisy, spôsoby vyhodnocovania a certifikácie). | Posilnenie samoštúdia ako efektívnej formy vzdelávania v inštitúciách verejnej správy | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | prebieha |
| | | Podporiť motiváciu zamestnancov k využívaniu samoštúdia | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |

| | | | | |
|--|--|---|--|------------------|
| | | Vytvorí návrh stimulov, ktoré by motivovali vedúcich zamestnancov k poskytovaniu časovej dotácie na samoštúdium zamestnancov (napríklad cez fond pracovného času určený zamestnancovi na samoštúdium) | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky | neimplementované |
|--|--|---|--|------------------|