Veková diverzita v štátnej službe v Slovenskej republike

príspevok na konferencii

„Veřejná správa jako zaměstnavatel podporující věkovou diverzitu“

Institut pro veřejnou správu Praha

PhDr. Marián Török, PhD., LL.M.

Benešov, 11. září 2025

- **veková diverzita = rôznorodosť vekových skupín na pracovisku, ktorá prináša hodnoty**

- nejde len o vek samotný, ale o rôzne skúsenosti, hodnoty a prístupy k práci

- podpora inovácií (mladší) + skúsenosti a stabilita (starší)

- veková diskriminácia – znevýhodňovanie zamestnancov na základe veku

- koncepcia: **prečo – ako – čo?**

- **východiská**

  - štatistiky počtov zamestnancov
  - právna úprava
  - prax

- **starnutie verejného sektora = riziko pre budúce fungovanie**
  - v SR **verejný sektor rýchlo starne,** v priebehu cca. 10 rokov dosiahne dôchodkový vek až tretina zamestnancov vo verejnom sektore
  - oproti súkromnému sektoru je zamestnancov vo verejnom sektore v SR až dvojnásobný podiel vo veku nad 55 rokov
  - tzv. **„starnutie“ verejného sektora oproti súkromnému prebieha oveľa rýchlejšie,** medzi rokmi 2011 – 2017 zostarol verejný sektor o polovicu viac ako súkromný;
    - priemerný vek vo verejnom sektore v sledovanom období narástol o 1,2 roka a v súkromnom o 0,4 roka menej

- **kauzalita**

  - **verejný sektor je finančne menej atraktívny** pre vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov počas väčšiny produktívneho veku

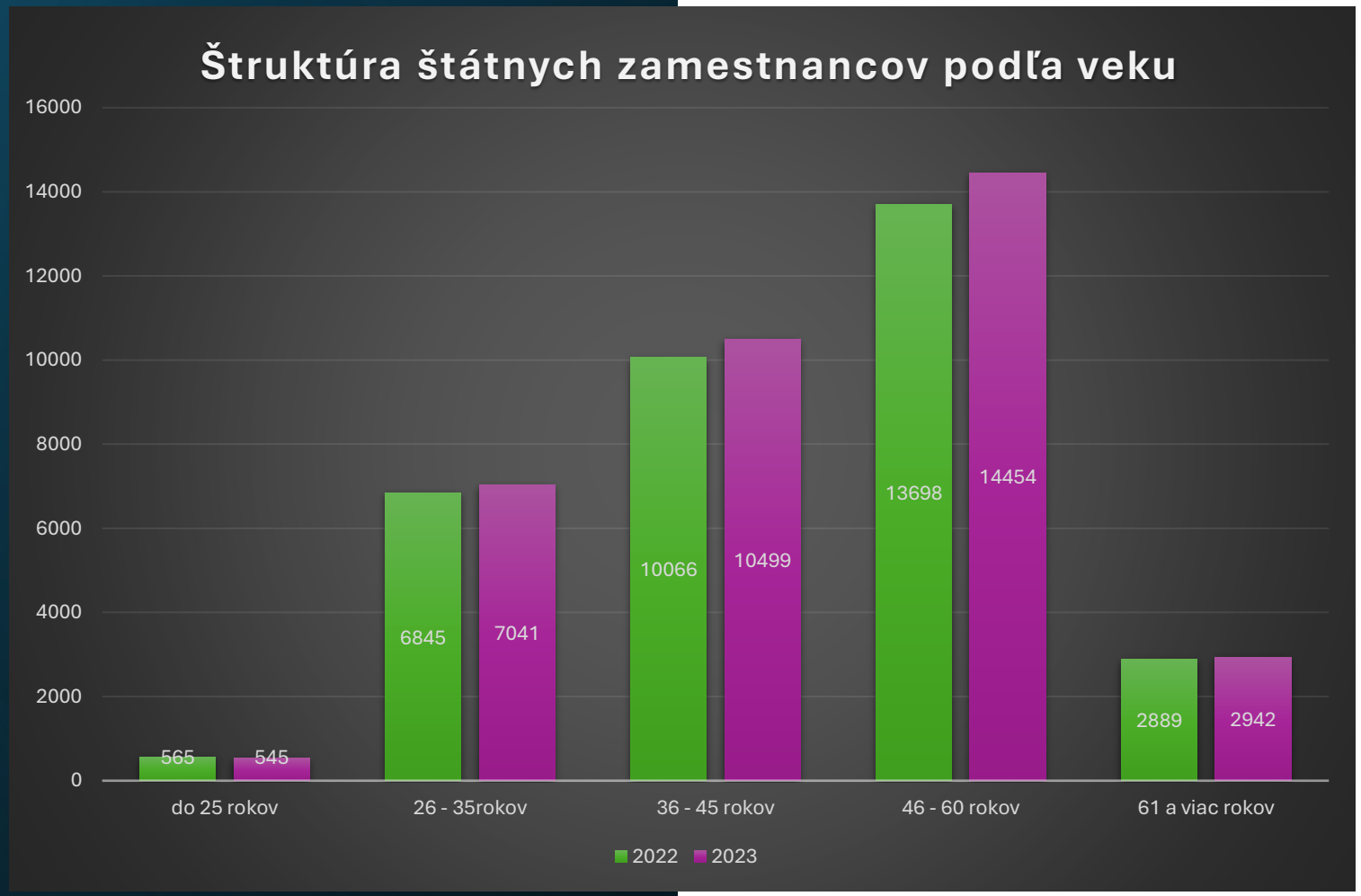
  - **rozdiely nastávajú postupom veku,** mzdy mladých zaostávajú menej, neskôr rastú pomalšie ako v súkromnom sektore

  - **rozdelenie platov vo verejnom sektore je rovnejšie ako v súkromnom sektore,** konkrétne, najvyšší tarifný plat v štátnej službe je zhruba 2,3 krát vyšší ako najnižší

  - systém **odmeňovania vo verejnej správe kladie vo veľkej miere dôraz na formálne vzdelanie a prax,** de facto problematicky oceňuje ťažko definovateľnú produktivitu a výsledky, napr. pri služobných hodnoteniach štátnych zamestnancov dochádza vo veľkej miere len k striktne formálnemu hodnoteniu

  - zamestnanci **vo verejnom sektore ostávajú dlhšie pracovať v jednom úrade;** polovica zamestnancov v súkromnej sfére pracuje vo svojej organizácii viac ako 5 rokov, vo verejnom sektore sú to až dve tretiny **(nižšia fluktuácia)**

- **pohľad na štátnu službu v SR**



- cca. polovica (49,8 %) zo všetkých štátnych zamestnancov v SR je vo veku 46 – 68 rokov podľa zberu dát Rady pre štátnu službu (k 1.1.2024)
- RŠS konštatovala v rámci rokov 2018 – 2024 priebežný nárast štátnych zamestnancov v tejto vekovej kategórii
- RŠS odporúčala popularizáciu štátnej služby, odovzdávanie know-how medzi generáciami, ale pritom aj zachovanie inštitucionálnej pamäte

- **legislatívny rámec**
  - čl. 9 zákona o štátnej službe – **princíp rovnakého zaobchádzania:** „Služobný úrad **postupuje** v štátnozamestnaneckých vzťahoch vo vzťahu k štátnemu zamestnancovi a uchádzačovi o štátnu službu **podľa zásady rovnakého zaobchádzania** a rešpektuje ich súkromie, ústavné práva a zákonné práva.“
  - antidiskriminačný zákon zakazuje diskriminovať na základe veku
    - **aktívne podporovať diverzitu je už krok navyše** – a tam máme v SR rezervy

- **legislatívny rámec**
  - **skončenie štátnozamestnaneckého pomeru na základe zákona:** ŠZP skončí uplynutím kalendárneho mesiaca, v ktorom štátny zamestnanec **dovŕši 65 rokov,** ak nedôjde k zmene štátnozamestnaneckého pomeru (§ 82 ods. 1 písm. k) zákona o štátnej službe)
  - **zmena štátnozamestnaneckého pomeru** je aj predĺženie trvania štátnozamestnaneckého pomeru štátneho zamestnanca, ktorý dovŕšil vek 65 rokov **na dobu najviac troch rokov po sebe nasledujúcich,** v rámci uvedenej doby je možné ŠZP predĺžiť aj opakovane (§ 55 ods. 1 písm. u) zákona o štátnej službe)
  - občan, ktorý dovŕšil vek 65 a nedovŕšil vek 68 rokov možno prijať **len do dočasnej štátnej služby** (§ 38 ods. 22 zákona o štátnej službe)
  - následne, **po 68 roku veku** možnosť vykonávania prác prostredníctvom dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru na základe zákonníka práce
    - dohoda o pracovnej činnosti – pri pravidelne opakujúcich sa činnostiach, vymedzená druhom práce, max. 10 hodín týždenne (§ 228a Zákonníka práce);
    - dohoda o vykonaní práce – vymedzená výsledkom, max. 350 hodín za kalendárny rok (§ 226 Zákonníka práce)

- **medzigeneračná zhoda?**
  - staršie generácie (Silent, Boomeri) žili najmä pre prácu
  - pre generácie mileniáli a post-mileniáli je rozhodujúca už rovnováha medzi prácou a súkromným životom
  - rôzne životné podmienky formovali nielen hodnoty jednotlivých generácií, ale aj ich vzťah k pracovnému životu
  - v dôsledku rôznych skúseností sa vo vnútri generácií vyvinuli rôzne typy správania sa a životné štýly
  - postupné neskoršie odchody do dôchodkov a stanovené kratšie obdobia trvania jednotlivých novších generácii spôsobili, že **ešte nikdy nebolo toľko generácií na pracovnom trhu naraz** – štyri pracovne aktívne generácie

- **medzigeneračná zhoda?**
  - jednotlivé generácie zastávajú **rôzne názory na pracovný život**
  - tieto sú **formované okolnosťami,** v ktorých vyrastali
  - **zmena hodnôt vedie** nielen k rozdielom v názoroch medzi generáciami, ale aj **k zmenám v pracovnom svete**
    - okrem demografických zmien a digitalizácie prechádza aj pracovný trh zmenami, ktoré sú spôsobené zmenou/krízou hodnôt
  - Baby Boomers motto **„žijem, aby som pracoval“**
  - generácia X motto **„pracujem, aby som žil“**
  - generácia Y až po generáciu Z – motto je už **„čas pre rodinu, osobnú slobodu, sebarealizáciu a jednoducho radosť zo života“**

Generácia	**Roky narodenia**	**Kľúčové očakávania**
Baby Boomers	1946 – 1964	stabilita, rešpekt, formálna štruktúra, uznanie za odpracované roky
Generácia X	1965 – 1980	rovnováha práca – súkr. život, samostatnosť, praktické benefity
Mileniáli (Gen Y)	1981 – 1996	flexibilita, zmysluplná práca, spätná väzba, rozvoj
Generácia Z	1997 – 2012	digitálne prostredie, rýchly kariérny rast, rôznorodosť, autenticita

- **ako na medzigeneračnú zhodu pri pracovných podmienkach**
  - **pracovné návyky sa** s nástupom nových generácií výrazne **zmenili**
    - víkendy v práci, alebo vysokú mieru nadčasov vystriedala potreba rovnováhy medzi služobnými povinnosťami a trávením voľného času
  - najmä **pre posledné dve generácie,** ktoré sú aktívne v pracovnom živote, **sú dôležité benefity,** ktoré umožňujú mať služobný čas vo vlastných rukách
  - musíme sa intenzívne zaoberať **s flexibilizáciou práce,** musíme ponúkať také **opatrenia, ktoré budú zaručovať priestor na sústredenú a intenzívnu prácu, sebarealizáciu, napĺňanie osobných kariérnych cieľov a verejného záujmu** a zároveň vytvárať **podmienky pre skĺbenie práce, rodiny či voľného času**
  - musíme nájsť **rovnováhu medzi záujmami úradu,** resp. nevyhnutnosťou plniť zverené úlohy **a mimopracovnými potrebami zamestnancov,** aby sme tak vyhoveli aktuálnym a budúcim spoločenským požiadavkám

- **zhrnutie**
  - mladšie generácie kladú dôraz na **zmysluplnosť a flexibilitu**
  - staršie generácie uprednostňujú **istotu, lojalitu a rešpekt**
  - služobný úrad podporujúci vekovú diverzitu sa musí **adaptovať na mix týchto očakávaní**

- **výzvy vekovej diverzity**
  - medzigeneračné rozdiely v hodnotách a pracovných návykoch
  - odlišný až diametrálne odlišný prístup k technológiám a inováciám
  - rovnosť príležitostí
  - riziká diskriminácie na základe veku

- **príležitosti vekovej diverzity**
  - mentoring
  - zvyšovanie adaptability služobného úradu
  - vzdelávanie – adaptačné, kontinuálne, následné, celoživotné
  - integrácia vekových skupín od hierarchickej OŠ po prácu v tímoch

- **benefity podporujúce vekovú diverzitu v štátnej službe – proaktívne vnímanie rôznorodých potrieb viacerých generácií služobnými úradmi**

  - výkon práce mimo sídla služobného úradu (home office)
  - voľné dni nad rámec zákona o štátnej službe/Zákonníka práce (sick days, iné druhy plateného služobného voľna, sprevádzanie dieťaťa v prvý školský deň do školského zariadenia, služobné voľno nad rámec zákonnej výmery dovolenky pre matky samoživoteľky, a.i.)
  - platený sabbatical
  - širšie rozvrhnutie služobného času
  - pružný služobný čas
  - skrátený úväzok (kratší služobný čas)
  - kontinuálne vzdelávanie, ďalšie vzdelávanie
  - v SR neexistujúce zariadenia – detské skupiny, školské zariadenia v/pri služobných úradoch
  - zdieľané pracovné miesto
  - právo odpojiť sa (podľa prenesenej kompetencie zákona o štátnej službe na Zákonník práce, z ktorej vyplýva, že zamestnanec má právo počas jeho nepretržitého denného odpočinku a nepretržitého odpočinku v týždni nepoužívať pracovné prostriedky určené na výkon práce)
  - 4-dňový služobný týždeň

- **otázky na diskusiu**
  - **medzigeneračná spolupráca – realita vs. ideál** (aké bariéry, predsudky, postoje a spôsob organizácie práce, pracovné návyky, (ne)ochota zdieľať know how)
  - **odlišnosti v motivácii a preferencii pracovných podmienok –** sme dostatočne flexibilní a vôbec môžeme byť v zmysle legislatívy? – delené pracovné miesta a pod.
  - **rozdiely pri vzdelávaní a rozvoji zručností –** sme dostatočne flexibilní?
  - **znižovanie adaptability –** napr. u starších je zotrvačnosť formou istoty
  - **odborná prax ako hlavné kritérium na platový, či kariérny postup –** je žiadúca úprava benefitov či odmeňovania podľa veku a kariérnej fázy?
  - **zameranie na výkon a výsledky vs. stabilita v štátnej službe a platový automat spojený so služobnou praxou –** aj keď nemá ŠZ vynikajúce služobné hodnotenie, ak vydrží, ide s platom hore + len služobná prax v štátnej službe sa započítava, obchádzanie filozofie osobnými platmi, 100 % osobnými príplatkami, odmenami a pod.

Ďakujem za pozornosť.

marian.torok@antimon.gov.sk