



Inštitút pre výskum
práce a rodiny

**Aktuálne problémy personálneho zabezpečenia
sociálnych služieb
a návrhy opatrení**

Kvetoslava Repková

Bratislava, 2025



Inštitút pre výskum
práce a rodiny

Aktuálne problémy personálneho zabezpečenia sociálnych služieb a návrhy opatrení

Kvetoslava Repková

Bratislava, 2025

Výskumná úloha/Výskumný projekt

Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb na Slovensku do roku 2040 – expertná spolupráca (1. etapa)

[Vision and Strategy for the development of social services in Slovakia until 2040 – expert cooperation (1st stage)]

Čiastkový výstup:

Aktuálne problémy personálneho zabezpečenia sociálnych služieb a návrhy opatrení
[Current problems with staffing social services and proposals for measures]

Zadávatel' úlohy

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Odbor sociálnych služieb

Autorka

prof. PhDr. Kvetoslava Repková, CSc.

Uloženie výstupu

Inštitút pre výskum práce a rodiny, Špitálska 25, 27, 812 41 Bratislava

Rozsah: 3,77 AH

Anotácia:

Táto štúdia vznikla ako čiastkový výstup kontrahovanej spolupráce Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky s Inštitútom pre výskum práce a rodiny pre účely prípravy strategického dokumentu: *Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb na Slovensku do roku 2040*. Ide o naplnenie záväzku ministerstva spracovať Strategický rámec rozvoja sociálnych služieb (pôvodne do roku 2030) formulovaného v schválených Národných prioritách rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030. Text štúdie je štruktúrovaný podľa tzv. P-E-R-O konceptu, kedy sú najskôr identifikované súčasné problémy personálneho zabezpečenia sociálnych služieb, k nim sa uvádza príslušná evidencia (kvantitatívne a kvalitatívne dáta rozličnej povahy) a napokon sú formulované návrhy opatrení na zlepšenie celkovej situácie v personálnom zabezpečení sociálnych služieb.

Kľúčové slová

Vízia, stratégia, sociálne služby, personál, problémy, dáta, opatrenia

Summary:

This study was conducted as part of a contractual collaboration between the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic and the Institute for Labour and Family Research for the purpose to prepare a strategic document: *Vision and Strategy for the Development of Social Services in Slovakia until 2040*. It concerns the fulfilment of the ministry's commitment to develop a „Strategic Framework for the Development of Social Services“ (originally until 2030) formulated in the approved „National Priorities for the Development of Social Services for 2021-2030“. The text of the study is structured according to the so-called P-E-R/O concept, whereby the current problems of staffing in social services are first identified, followed by the relevant evidence (quantitative and qualitative data of

various kinds), and finally proposals for measures to improve the overall situation in the staffing of social services are formulated.

Key words

Vision, strategy, social services, personel, problems, data, measures

Zoznam skratiek

APSS v SR	Asociácia poskytovateľov sociálnych služieb v Slovenskej republike
DoPČ	Dohoda o pracovnej činnosti
DoVP	Dohoda o vykonaní práce
DSS	Domov sociálnych služieb
EPS	Expertná pracovná skupina
EPS-DA	Expertná pracovná skupina Dáta a analýzy
HDP	Hrubý domáci produkt
IKT	Informačné a komunikačné technológie
IS SoS	Informačný systém sociálnych služieb
IVPR	Inštitút pre výskum práce a rodiny
KOS	Komora opatrovateliek Slovenska
KSaPA	Komora sestier a pôrodných asistentiek
MF SR	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
MIRRI SR	Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky
MPSVR SR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky
MŠVVM SR	Ministerstvo školstva, vedy, vývoja a mládeže Slovenskej republiky
MZ SR	Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky
NP POS	Národný projekt Podpora opatrovateľskej služby
OS	Opatrovateľská služba
OSoS MPSVR SR	Odbor sociálnych služieb MPSVR SR
P-E-R/O	Problémy – Evidencia – Riešenia/Opatrenia
PHM	Priemerná hrubá mzda
SF	Nezávislá platforma SocioFórum, o. z.
SKSPaASP	Slovenská komora sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce
SoS	Sociálne služby
SRZSS	Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore zdravotníctvo, sociálne služby
ŠZ	Špecializované zariadenie
TKT	Telekomunikačné technológie
ÚMS	Únia miest Slovenska
ZOS	Zariadenie opatrovateľskej služby
ZpS	Zariadenie pre seniorov

Obsah

Zoznam schém, grafov a tabuliek.....	6
Zoznam schém.....	6
Zoznam grafov.....	6
Zoznam tabuliek.....	6
Zhrnutie.....	8
1 Úvod a širší kontext.....	10
2 Rozvojová dimenzia v existujúcich dokumentoch.....	12
2.1 Analýza vybraných národných dokumentov.....	12
2.2 Sumarizácia výsledkov analýzy.....	14
3 Organizácia a princípy expertnej práce.....	16
3.1 Participatívny prístup.....	16
3.2 Priorizácia expertnej práce.....	17
4 P-E-R/O koncept (Problémy – Evidencia – Riešenia/Opatrenia).....	18
5 Výsledky expertnej práce na základe aplikácie P-E-R/O konceptu.....	22
5.1. oblasť: Plánovanie, riadenie, kompetencie, efektivita.....	23
5.1.1 Slabé strategické plánovanie ľudských zdrojov v SoS.....	23
5.1.2 Slabá efektivita sektora SoS.....	24
5.2 oblasť: Dáta.....	25
5.2.1 Nedostatočné údaje v IS SoS a prepojenosť informačných systémov.....	25
5.3 oblasť: Ľudské zdroje SoS.....	27
5.3.1. Ne/dostatok zamestnancov SoS.....	27
5.3.2. Odmeňovanie personálu SoS.....	43
5.3.3 Vzdelávanie personálu SoS a iné.....	47
5.4 oblasť: Inovácie v SoS.....	48
5.4.1 Využívanie IKT a umelá inteligencia.....	48
5.4.2 Dobrovoľníctvo v SoS.....	49
5.5 oblasť: Benefity.....	51
6 Sumarizácia.....	52
7 Záver.....	54
Literatúra.....	56
Príloha A: Kontexty rozvoja v aktuálnych dokumentoch v oblasti sociálnych služieb – stručný prehľad.....	58

Zoznam schém, grafov a tabuliek

Zoznam schém

Schéma1: Viacúrovňová štruktúra riadenia expertnej práce a jej výkonu

Schéma2: Viacrýchlostný model práce EPS, s osobitným dôrazom na tému „Ľudské zdroje/Personál SoS“

Schéma3: Celková matica problémových oblastí personálneho zabezpečenia SoS (P)

Zoznam grafov

Graf1: Priemerné mesačné počty zamestnancov v rokoch 2023 a 2024 podľa krajov

Graf2: Zamestnanci podľa oblastí SoS (v%)

Graf3: Zamestnanci podľa formy SoS (v%)

Graf4: Základné kategórie pracovných činností a vek zamestnancov

Graf5: Priemerné mesačné prítoky a odtoky zamestnancov v rokoch 2023 a 2024 podľa krajov

Graf6: Pracovné statusy zamestnancov po ich odchode zo SoS (rok 2024)

Graf7: Pracovné pozície tých, ktorí odišli do iného zamestnania (rok 2024)

Graf8: Odtoky zamestnancov zo SoS a ich návrat do SoS do 6 mesiacov od odchodu podľa krajov (v %)

Grafy9-10: Počty žiadostí a podiely vybavených žiadostí o poskytnutie SoS vo vybraných odkázanostných zariadeniach SoS a v domácej opatrovateľskej službe v rokoch 2022-2024.

Graf11: Vývoj počtu dobrovoľníkov a počtu odpracovaných hodín dobrovoľníckej práce v SoS v rokoch 2022-2024

Zoznam tabuliek

Tabuľka1: Prehľad problémových oblastí týkajúcich sa personálneho zabezpečenia SoS a ich bližšia špecifikácia na základne úvodných diskusií v EPS

Tabuľka2: Počty trvale bývajúcich obyvateľov jednotlivých krajov prepočítané podľa priemerných mesačných počtov zamestnancov krajov v roku 2024

Tabuľka3: Zamestnanci SoS podľa jednotlivých oblastí SoS v rokoch 2023 a 2024

Tabuľka4: Zastúpenie zamestnancov priamej starostlivosti o klienta podľa najčastejších pracovných pozícií zaradených do tejto kategórie pracovných činností v rokoch 2023 a 2024

Tabuľka5: Počty zamestnancov a pracovných úväzkov prepočítaných na zamestnanca podľa hlavných druhových oblastí SoS v rokoch 2023 a 2024

Tabuľka6: Počty zamestnancov a pracovných úväzkov prepočítaných na zamestnanca podľa hlavných kategórií pracovných činností v SoS v rokoch 2023 a 2024

Tabuľka7: Prítoky do SoS v rokoch 2023-2024 a zotrvanie v SoS

Tabuľka8: Celkové ročné prítoky zamestnancov a ich zotrvanie v SoS v rokoch 2023 a 2024 podľa krajov (v %)

Tabuľka9: Odtoky zo SoS v rokoch 2023 – 2024 a návrat do SoS

Tabuľka10: Vybrané ukazovatele týkajúce sa opatrovateľskej služby za roky 2023 – 2024

Tabuľka11: PHM – porovnanie v národnom hospodárstve (NH), vo všetkých sektoroch s rovnakými druhmi pracovných činností ako v SoS a v SoS podľa právneho statusu poskytovateľa (v €)

Tabuľka12: Odhady PHM zamestnancov SoS podľa hlavných kategórií činností a právneho statusu poskytovateľa v rokoch 2023 a 2024

Tabuľka13: Porovnanie PHM sestier v SoS, všetkých sektoroch, zdravotníctve a školstve za roky 2023 a 2024 (v €)

Zhrnutie

Štúdiá predstavuje čiastkový výstup činnosti expertnej pracovnej skupiny zriadenej v roku 2025 za účelom prípravy strategického dokumentu **Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb do roku 2040**. Ide o naplnenie záväzku Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky spracovať *Strategický rámec rozvoja sociálnych služieb* (pôvodne *do roku 2030*) formulovaného v schválených *Národných prioritách rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030*.

Príprava dokumentu sa realizuje v rokoch 2025 – 2026 pod odbornou garanciou Inštitútu pre výskum práce a rodiny na základe Kontraktu medzi Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky a Inštitútom pre výskum práce a rodiny na roky 2025 a 2026.

V tejto štúdii sa reflektuje na nepriaznivú situáciu s personálnym zabezpečením v sektore sociálnych služieb a na potrebu prijímania operatívnych riešení, s možnosťou ich ko-financovania aj z európskych zdrojov. V období ukončovania štúdie boli predstavené aj zámery MPSVR SR v oblasti *Politiky zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2035*. Uvedenú okolnosť možno považovať za favorizujúcu, nakoľko opatrenia na zlepšenie situácie v personálnom zabezpečení sektora sociálnych služieb pre súčasnosť i budúcnosť nemožno považovať za nezávislé od širšej politiky zamestnanosti v SR.

Text štúdie je organizovaný podľa tzv. **P-E-R/O štruktúry**, kedy sú jednotlivé problémové oblasti personálneho zabezpečenia sociálnych služieb, ktoré na začiatku expertných diskusií predbežne identifikovali členky a členovia EPS. Ide najmä o problémy, ktoré bolo možné v predmetnom období dokumentačne podložiť príslušnou **evidenciou (E)**, teda súborom kvantitatívnych a kvalitatívnych dát rozličnej povahy (štatistické dáta, domáce a zahraničné výskumy, ad-hoc prieskumy). Táto skutočnosť významne ovplyvnila rozsah a detailnosť spracovania problematiky pre jednotlivé oblasti a formy sociálnych služieb, najmä v neprospech sociálnych služieb krízovej intervencie. Pre účely prípravy tejto štúdie boli napokon ustálené tieto **hlavné problémové oblasti (P)** personálneho zabezpečenia SoS:

- *problematická situácia v odmeňovaní zamestnancov SoS, osobitne opatrovateľského personálu* (priemerná hrubá mesačná mzda v sociálnych službách bola v rokoch 2023 – 2024 nižšia ako v národnom hospodárstve; mzdy opatrovateľiek s najnižšími príjmami nedosahovali v roku 2024 úroveň minimálnej mzdy);
- *problémy so stabilizáciou zamestnancov, osobitne tých, ktorí prichádzajú pracovať do SoS* (približne desatina z nich odchádza zo sociálnych služieb do mesiaca a takmer tretina do šesť mesiacov od nástupu do sociálnych služieb);
- *nepriaznivá veková štruktúra zamestnancov SoS* (takmer polovica zamestnancov 50 rokov a viac a vyše desatina 62 rokov a viac, pričom ide prevažne o zamestnancov v priamej starostlivosti o prijímateľov a prijímateľky sociálnych služieb, navyše s vysokým zastúpením tých, ktorí majú duševné poruchy a poruchy správania);
- *nerovnomerná vybavenosť poskytovateľov sociálnych služieb technológiami a informačnými systémami*, ktoré uľahčujú prácu v SoS (najmä z administratívnej stránky) a ponúkajú nové možnosti na zvyšovanie ich kvality;

- *absencia systému kreditovaného vzdelávania* v sociálnych službách previazaného na systém odmeňovania zamestnancov; za účelom zníženia administratívnej záťaže nadobúda na význame vzdelávanie v súvislosti s informatizáciou, digitalizáciou a zavádzaním umelej inteligencie do sektora SoS, ktoré môžu postupne ohrozovať niektoré tradične vykonávané činnosti a profesie v tomto sektore;
- *nízka miera organizovanosti a využívania formálneho (inštitucionalizovaného) sociálneho dialógu* v sektore sociálnych služieb na účely vyjednávania o pracovných podmienkach a benefitoch pre personál SoS.

Na základe identifikovaných problémových oblastí, príslušnej evidencie a v prepojení na širšie strategické zámery týkajúce sa politiky zamestnanosti v Slovenskej republike, boli v štúdiu identifikované **návrhy riešení/opatrení (R/O)** rozličnej systémovej povahy:

- *opatrenia na národnej úrovni*
(napr. harmonizácia kompetenčného modelu sociálnych služieb s pripravovanou reformou verejnej správy; úprava mzdových tabuliek pre zamestnancov sociálnych služieb a mechanizmu systematického zvyšovanie miezd v tomto sektore; spolupráca ministerstiev a iných aktérov k harmonizácii prípravy a dopytu po profesiách v sociálnych službách; pravidlá posilňovania kompetencií absolventov stredných škôl cez systém duálneho vzdelávania; analýza možnosti a potrebnosti zavedenia kreditového systému vzdelávania zamestnancov SoS ako súčasť komplexnej transformácie sektora SoS v oblasti ľudských zdrojov a profesijného rozvoja jeho zamestnancov; nedostatočné zavádzanie sociálnych inovácií v sociálnych službách v kontexte vyvíjajúcich sa potrieb ich aktérov; informatizácia a digitalizácia procesov v sociálnych službách; rozšírenie zisťovania cez IS SoS; prepájanie informačných systémov);
- *opatrenia na samosprávnej úrovni*
(napr. výchova samosprávnych lídrov k strategickému plánovaniu v sociálnych službách; spolupráca regionálnej a miestnej samosprávy pri strategickom plánovaní ľudských zdrojov v sociálnych službách; sieťovanie aktérov v sociálnej oblasti na samosprávnej úrovni; sieťovanie samotných poskytovateľov sociálnych služieb na samosprávnej úrovni);
- *opatrenia na úrovni zriaďovateľov a poskytovateľov sociálnych služieb (na organizačnej úrovni)*
(napr. podpora flexibility pracovných podmienok a režimov v sociálnych službách; legislatíva dodatkového dovolenky pre vybrané skupiny zamestnancov sociálnych služieb; formalizácia sociálneho dialógu u poskytovateľov sociálnych služieb; pravidlá vekovo riadeného manažmentu; financie na celoživotné vzdelávanie zamestnancov; nástroje podpory obnovy a udržiavania telesného a duševného zdravia zamestnancov; podpora pri zabezpečení ubytovania zamestnancov; dobrovoľnícke programy ako nástroj zvyšovania kvality sociálnych služieb; oceňovanie preukázanej dobrovoľníckej práce v rámci systému vzdelávania či pri uzatváraní a trvaní pracovno-právnych vzťahov v sociálnych službách);
- *opatrenia na zvýšenie povedomia vo veciach sociálnych služieb*

(napr. osвета k zdieľanej zodpovednosti a zdieľanej starostlivosti v sociálnych službách; spolupráca formálnych poskytovateľov sociálnych služieb a neformálne opatrujúcich osôb; osвета k otázkam dobrovoľníctva ako životného štýlu);

- *opatrenia pre oblasť výskumu*

(napr. návratové motivácie v sociálnych službách; vplyv nového financovania sociálnych služieb na ich personálne zabezpečenie; personálne normatívy v kontexte meniacich sa potrieb klientely sociálnych služieb a flexibilizácie podmienok práce; kreditový systém vzdelávania ako nástroj stabilizácie zamestnancov sociálnych služieb a zvyšovania ich kvality; úroveň digitálnych zručností personálu sociálnych služieb; efektívnosť odborovej organizovanosti a sociálneho dialógu v sociálnych službách).

Ako bolo vyššie naznačené a zo zhrnutia zrejmé, identifikované problémy personálneho zabezpečenia sociálnych služieb, príslušná evidencia k nim i návrhy opatrení najintenzívnejšie reagujú na situáciu v odkázanostných sociálnych službách, najmä tých, ktoré sú organizované pobytovou formou. A to napriek faktu, že od počiatku svojej činnosti mala EPS ambíciu venovať sa rovnovážne všetkým oblastiam a formám sociálnych služieb – odkázanostným sociálnym službám či sociálnym službám krízovej intervencie organizovaným tak pobytovo, ako aj ambulantne, terénnou či inou formou (napr. prostredníctvom telekomunikačných technológií); rovnako službám na podporu rodiny s deťmi, či samostatným odborným činnostiam (napr. špecializovanému sociálnemu poradenstvu, včasnej intervencii či sociálnej rehabilitácii). Analytická práca s dostupnými dátami (aj keď pomerne diverzifikovanými) však ukázala, že tieto nie sú zatiaľ rovnovážne spracovávané pre všetky oblasti a formy sociálnych služieb. Vysporiadanie sa s touto otázkou bude významnou výzvou pre činnosť EPS v roku 2026.

1 Úvod a širší kontext

Táto štúdia vznikla ako čiastkový výstup kontrahovanej spolupráce Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (ďalej len „MPSVR SR“) s Inštitútom pre výskum práce a rodiny (ďalej len „IVPR“) pri príprave dokumentu: **Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb na Slovensku do roku 2040** (ďalej len „Vízia“).

Príprava Vízie nie je samoúčelnou záležitosťou, ale predstavuje naplnenie záväzku MPSVR SR spracovať *Strategický rámec rozvoja sociálnych služieb* (pôvodne do roku 2030) formulovaného v schválených *Národných prioritách rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030* (MPSVR SR, 2021). Potreba prípravy takéhoto strategického rámca sa pritom nevymedzuje ako jedna z priorit rozvoja sociálnych služieb (ďalej len „SoS“), ale ako **predpoklad pre stanovovanie a napĺňanie priorit rozvoja SoS** do ďalších období. Intenzívne sa zmieňuje aj v *Koncepcii reformy financovania SoS* (MPSVR SR, 2024), kde sa spracovanie strategického rámca rozvoja SoS vymedzuje ako jedna z implementačných aktivít tejto koncepcie.

Z toho vyplýva, že:

Pripravovaná Vízia nebude „jedným z mnohých“, resp. „ďalším“ dokumentom k tým, ktoré boli za ostatné roky prijaté v oblasti SoS, ale bude predstavovať systémovú a strategickú platformu pre integráciu rozvojových cieľov a stratégií všetkých v súčasnosti platných a v budúcnosti prijímaných dokumentov.¹ Prvotným impulzom k spracovaniu Vízie sa tak stáva **prirodzená potreba rozvoja (inovácie) v oblasti SoS.**²

Príprava Vízie je plánovaná na obdobie rokov 2025 – 2026, pričom jej súčasťou na rok 2025 je, v zmysle Kontraktu medzi MPSVR SR a IVPR na rok 2025 (IVPR, 2025), spracovanie čiastkového výstupu pod názvom „Rozvojová trajektória SoS na Slovensku v aktuálnych dokumentoch“. V kontexte určitých externých okolností (najmä pre nepriaznivo sa vyvíjajúcu situáciu v personálnom zabezpečení SoS na Slovensku a potrebu jej sanácie), rovnako na osobitné vyžiadanie Odboru sociálnych služieb MPSVR SR (ďalej len „OSoS“), sa popri problematike analýzy rozvojovej dimenzie v aktuálnych dokumentoch budeme v štúdiu kmeňovo venovať **aktuálnym problémom personálneho zabezpečenia SoS a návrhom opatrení** (tak je aj táto štúdia titulovaná). V prospech takejto prioritizácie argumentovala riaditeľka OSoS aj možnosťou presunutia časti nečerpaných prostriedkov z Plánu obnovy a odolnosti SR do sociálnej oblasti, vrátane riešenia akútnych problémov v SoS, k čomu je potrebné predložiť adekvátne dáta, analýzy a návrhy³.

Cieľom štúdie je sprostredkovať MPSVR SR výsledky systematických odborných diskusií prebiehajúcich v priebehu roku 2025 medzi reprezentatívnymi aktérmi angažovanými v SoS. Výsledky by mali slúžiť ako podklad pre prijímanie systémových rozhodnutí smerujúcich k zlepšeniu situácie v oblasti personálneho zabezpečenia SoS (v súlade s *princípom politiky a praxe založenej na dôkazoch*; Nutley, Walter, Davies, 2007), a to nielen v aktuálnom (sanačnom) kontexte, ale aj do budúcnosti v záujme udržateľnosti požadovaného stavu.

V súlade s vymedzeným cieľom sú v *prvej kapitole* štúdie stručne zosumarizované kontexty, v akých sa zmieňuje rozvoj/rozvojová dimenzia v aktuálnych dokumentoch zameraných na oblasť SoS, nakoľko sú významné pre pochopenie zámeru operatívne riešiť situáciu v ich personálnom zabezpečení. Následne (v *druhej kapitole*) je predstavená organizácia a princípy expertnej práce (participácia a prioritizácia). *Tretia kapitola* popisuje východiskový P-E-R/O koncept (Problémy – Evidencia – Riešenia/Opatrenia), pričom výsledky jeho aplikácie sú podrobne predstavené v *štvrtnej kapitole*. V *závere* sú hlavné zistenia zosumarizované a stručne diskutované.

¹ Porovnateľným spôsobom bol v roku 2020 pripravený a schválený dokument *Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030 – dlhodobá stratégia udržateľného rozvoja Slovenskej republiky – Slovensko 2030* (MIRRI SR, 2020). Dokument stelesňuje národný spôsob premietnutia priorít Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj (OSN, 2015) a zároveň predstavuje „... integrovanú rozvojovú stratégiu, ktorá rámcuje verejné politiky štátu a rozvojové politiky územných samospráv s cieľom zabezpečiť koordináciu, synergiu, stabilitu a efektívnejšie využívanie verejných zdrojov“ (MIRRI, 2020, s. 4).

² V súlade s *Metodikou a inštitucionálnym rámcom tvorby verejných stratégií* (MIRRI SR, 2017).

³ Tematická alternácia čiastkového výstupu na rok 2025 bola odsúhlasená riaditeľkou OSS MPSVR SR dňa 30.7.2025.

V súvislosti s Víziou – jej obsahovým zameraním a časovým rámcovaním – je vhodné v úvode zmieniť aj širší národný a medzinárodný sociálno-politický kontext jej prípravy. Čo sa týka **národného kontextu**, prípravu Vízie možno spájať s príspevkom k napĺňaniu *cieľových hodnôt SR v oblasti sociálnej ochrany a začlenenia do roku 2030* ustanovených v kontexte Akčného plánu na realizáciu Európskeho piliera sociálnych práv (EK, 2021). Predpokladá sa, že do roku 2030 sa na Slovensku zníži počet ľudí ohrozených chudobou alebo sociálnym vylúčením o 70 tisíc, z toho má ísť o 21 tisíc detí (ÚV SR, 2021), k čomu majú nesporne prispieť aj dostupné a kvalitné SoS. Ďalším súvisiacim kontextuálnym rámcom je dokument *Politika zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2035*, ku ktorému odborná diskusia, príprava a schvaľovanie vrcholili v období spracovávaní tejto štúdie. Uvedenú okolnosť sme sa snažili maximálne využiť za účelom podpory komplementarity oboch dokumentov.

Širší **medzinárodný kontext** prípravy štúdie ponúka napríklad dokument pod názvom *Správa o strategickom výhľade za rok 2025. Odolnosť 2.0: posilnenie EÚ, aby v turbulentných a neistých časoch prosperovala (2025 Strategic Foresight Report. Resilience 2.0: Empowering the EU to thrive amid turbulence and uncertainty⁴)*, ktorý bol publikovaný 9.9.2025 Európskou komisiou ako Oznámenie Európskemu parlamentu a Rade. Dokument stavia na tom, že na základe veľkých kríz, ktorými si prešla Európa za ostatnú dekádu (napr. migrácia, Covid-19, ruská vojnová agresia na Ukrajine či situácia na strednom východe) a megatrendov vývoja (napr. demografické zmeny, rozširujúce sa nerovnováhy, akcelerujúce technologické a klimatické zmeny, či meniace sa globálne usporiadanie sveta), už nebude na ďalšie dekády (do roku 2040) postačovať reaktívna politika. Nevyhnutný je a bude transformačný, proaktívny a dopredu smerujúci prístup vedúci k budovaniu odolnosti, ktorého súčasťou má byť aj „Podpora udržateľného a inkluzívneho blaha“, čo znamená „... pokračovať v úvahách o novej sociálnej zmluve s obnovenými politikami sociálneho zabezpečenia a zameraním sa na vysokokvalitné verejné služby, ako aj na regióny a obyvateľstvo najviac postihnuté rozdielmi, ktorou sa znova vybuduje dôvera v prospech všetkých Európanov“ (Správa, 2025, s. 16).

2 Rozvojová dimenzia v existujúcich dokumentoch

Pod pojmom **rozvoj** sa v najvšeobecnejšom význame rozumie postupné zmohutňovanie, rozširovanie, zosilňovanie dosahované zdokonaľovaním niečoho (voľne podľa Krátky, on-line [cit. 09-08-2025]). V SoS môžeme pod rozvojom rozumieť smerovanie k zlepšeniu pôvodného stavu v sledovanom aspekte SoS. Ale zároveň, udržateľnosť nového smerovania, v zmysle neohrozovania budúcich generácií súčasnými riešeniami (por. OSN, 2015); udržateľný manažment a využívanie zdrojov (por. Vízia rozvoja Slovenska do roku 2030, 2020), či rozvoj založený na porovnateľných a dostupných dátach (por. EC, 2010).

2.1 Analýza vybraných národných dokumentov

Vyššie sme uviedli, že Vízia sa nepripravuje „na zelenej lúke“, že má na čo nadväzovať, pričom by mala predstavovať systémovú a strategickú platformu pre integráciu rozvojových cieľov a stratégií uvedených v už existujúcich dokumentoch v oblasti SoS. Ak je dohoda na takomto východisku, potom má význam skúmať, ako je v predmetných dokumentoch

⁴ Dostupné on-line: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0484>

rozvoj/rozvojová dimenzia obsiahnutá. Analyzovali sme teda, **v akých kontextoch (súvislostiach) sa v dokumentoch pojem „rozvoj“ zmiňuje, s rozvojom čoho sa spája.** Predmetom analýzy boli dokumenty priamo alebo sprostredkované súvisiace so SoS:

- *Národná rámcová stratégia podpory sociálneho začlenenia a boja proti chudobe (2020)*
- *Národné priority rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030 (2021)*
- *Stratégia dlhodobej starostlivosti Slovenskej republiky (2021)*
- *Národná stratégia deinštitucionalizácie systému sociálnych služieb a náhradnej starostlivosti (2021)*
- *Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím na roky 2021 – 2030 (2021)*
- *Národný program aktívneho starnutia na roky 2021 – 2030 (2021)*
- *Stratégia rovnosti, inklúzie a participácie Rómov do roku 2030 (2021)*
- *Národný akčný plán pre prevenciu a elimináciu násilia páchaného na ženách na roky 2022 – 2027 (2021)*
- *Národná stratégia rozvoja koordinovaných služieb včasnej intervencie a ranej starostlivosti 2022 – 2030 (2022)*
- *Národný strategický rámec na podporu rodiny a demografického vývoja do roku 2030 (2022)*
- *Národná koncepcia prevencie a ukončovania bezdomovstva do roku 2030 (2022)*
- *Koncepcia reformy financovania sociálnych služieb (2024)*

V prílohe A tejto štúdie sú pri každom dokumente uvedené kontexty (súvislosti), ktoré sa v ňom spájajú s pojmom „rozvoj“. Kontexty sme rámcovo kategorizovali, rozdelili do skupín a v ďalšom texte uvádzame základné zistenia:

a) Rozvoj v kontexte rozvoja spoločnosti ako celku, osobitne:

- *udržateľnosť rozvoja spoločnosti* (spoločnosť pre všetkých; ochrana a rozvoj ľudských práv pre všetkých; inkluzívna spoločnosť; nediskriminácia; deklarácie udržateľnosti v dokumentoch, osobitne v OSN Agende 2030),
- *demografia a udržateľná rodina* (rodina ako nositeľ trvalo udržateľného rozvoja na všetkých úrovniach spoločnosti; podpora kvality vzťahov v rodine ako determinant rozvoja nových generácií spoločnosti, ich ľudského potenciálu; medzigeneračná výmena; rodina ako priestor pre najlepší vývin dieťaťa),
- *ochrana a rozvoj zdrojov* (ľudských, kultúrnych, prírodných),
- *investície do ľudí* (celoživotné vzdelávanie; podpora kvalifikovanosti a zručností ľudí pre potreby trhu práce a zamestnanosti; celostný rozvoj detí),
- *zdravie* (zdravie ako kľúčový faktor rozvoja spoločnosti; osвета; inovácie – telemedicína a teleošetrovateľstvo);

b) Rozvoj v kontexte komunitného rozvoja (komunitná starostlivosť), osobitne:

- *rozvoj komunit⁵ a využívanie komunitného potenciálu,*
- *inkluzívne komunitné prostredie, tovary, služby (komunity pre všetkých, inkluzívne vzdelávanie, integrovaná komunitná starostlivosť, znižovanie závislosti ľudí na sociálnom systéme),*
- *rozvoj životných podmienok pre ľudí (bývanie, vybavenosť komunit, podpora rómskej identity);*

c) Rozvoj v kontexte SoS, osobitne:

- *rozvoj komunitných SoS a odborných činností (komunitná práca, práca s prijímateľmi SoS v ich rodine),*
- *rozvoj nových a existujúcich SoS (krízová intervencia, podpora rodín s deťmi, sprostredkovanie osobnej asistencie, samostatné bývanie, podpora rodičovských zručností, tlmočnická služba, domáca opatrovateľská služba, komunitné opatrenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately),*
- *investície do prijímateľov SoS (podpora a rozvoj sebaobsluhy a samostatnosti v živote, najmä starších ľudí, neustále vzdelávanie, celostný rozvoj dieťaťa),*
- *investície do personálu SoS (vzdelávanie, zlepšenie profesionálneho výkonu, stabilizácia, možnosti kariérneho postupu),*
- *financovanie a jasnosť kompetencií (rozvoj SoS aj cez možnosť zisku poskytovateľov),*
- *koordinácia a spolupráca sektorov, subjektov, profesií a inštitúcií (vrátane vťahovania prijímateľov SoS do dôležitých rozhodnutí),*
- *rozvoj SoS na základe plánovania a kvalitných dát (stratégie rozvoja SoS, Komunitné plány SoS),*
- *výskum (skúmanie dopadov rozvojových projektov na cieľové skupiny).*

2.2 Sumarizácia výsledkov analýzy

Z realizovanej analýzy konceptualizácie (stvárania, zhmotnenia) rozvojovej dimenzie v existujúcich dokumentoch vzťahujúcich sa k oblasti SoS **je zrejmé**, že:

- rozvoj SoS (akejkoľvek ich stránky) je chápaný ako súčasť celkového spoločenského rozvoja a rozvoja komunit, v ktorých ľudia žijú;
- rozvoj SoS je chápaný ako súčasť rozvoja celkového systému verejných služieb a predpokladá sa, že rozvoj SoS prinesie zlepšenie kvality života pre všetkých, nielen pre prijímateľov a prijímateľky SoS;

⁵ Pojem „komunita“ sa v tomto kontexte používa širšie ako len vo vzťahu k marginalizovaným rómskym komunitám (MRK).

- rozvoj v SoS neznamena len to, že niečo bude viac, viac nového, ale aj stabilizáciu či podporu existujúcich štruktúr (napr. podporu existujúcich poskytovateľov SoS);
- významným aspektom rozvoja SoS je rozvoj ľudských zdrojov SoS, osobitne ich personálu;⁶
- rozvoj personálu SoS neznamena len zvyšovanie počtu pracovníkov angažovaných v SoS, ale aj stabilizáciu tých, ktorí už v nich pôsobia, zlepšovanie podmienok pre ich kvalitný a profesionalizovaný výkon (aj podporou vzdelávacích aktivít zameraných na odbornosť a kvalifikovanosť), rovnako podmienok pre ich kariérny rast.

Previazanosť jednotlivých aspektov rozvojovej dimenzie v línii od všeobecného k jednotlivému (od rozvoja celej spoločnosti k rozvoju na úrovni jednotlivca) možno príkladmo ilustrovať na téze obsiahnutej v „Národnej stratégii rozvoja koordinovaných služieb včasnej intervencie a ranej starostlivosti 2022 – 2030“. Vyjadruje sa v nej *potreba pomoci na dosiahnutie plného vývinového potenciálu, schopností a osobných zručností dieťaťa a rozvoj jeho osobnosti ako jeho ľudské právo a predpoklad udržateľného rozvoja pre všetkých*.

Výsledky analýzy, na základe ktorých boli identifikované kľúčové rozvojové aspekty a kontexty SoS v aktuálnych dokumentoch (udržateľnosť, ľudské práva, komunitný rozvoj, komplexnosť) korešpondujú s tým, ako expertná skupina k príprave Vízie (budeme o nej hovoriť bližšie v ďalšej kapitole) alternatívne formulovala víziu rozvoja SoS do roku 2040 (Repková, 2025):

Víziou sú naplnené práva a uspokojené potreby aktérov sociálnych služieb a to na základe kvalitne poskytovaných sociálnych služieb ako súčasť komplexného systému starostlivosti.

Víziou sú kvalitne poskytované sociálne služby fungujúce v rámci komplexného systému starostlivosti smerujúcej k napĺňaniu práv a uspokojovaniu potrieb aktérov sociálnych služieb.

Víziou je fungujúci systém komplexnej starostlivosti o ľudí, v rámci ktorého predstavujú sociálne služby jeden z nástrojov napĺňania práv a uspokojovania meniacich sa potrieb ich aktérov.

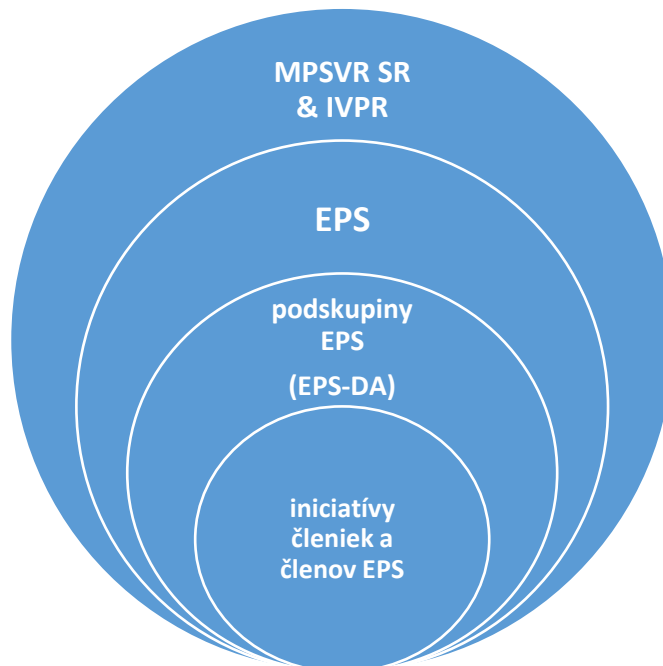
⁶ Problematika rozvoja personálu SoS sa priamo (induktívne) zmiňuje v *Národnom programe aktívneho starnutia 2021-2030* (rozvoj a stabilizácia personálu SoS, rozvoj jeho odbornosti prostredníctvom ďalšieho vzdelávania); *Národnej stratégii rozvoja koordinovaných služieb včasnej intervencie a ranej starostlivosti 2022-2030* (potreba rozvoja a budovania odborných kapacít poskytovateľov); či v *Koncepcii reformy financovania SoS* (potreba rozvoja ľudských zdrojov v SoS, vrátane ich stabilizácie, profesionálneho rozvoja a kariérneho postupu). To samozrejme neznamena, že v ostatných dokumentoch nie je táto problematika obsiahnutá, ale nepriamym (deduktívnym) spôsobom.

3 Organizácia a princípy expertnej práce

3.1 Participatívny prístup

S ohľadom na zásadný význam a potenciálny dosah pripravovanej Vízie bol pre účely jej spracovania aplikovaný **participatívny prístup** realizovaný cez viacúrovňovú štruktúru riadenia expertnej práce a jej výkonu (viď schéma1).

Schéma1: Viacúrovňová štruktúra riadenia expertnej práce a jej výkonu



Zdroj: autorka

Od druhej polovice 2024 prebiehali medzi OSoS MPSVR SR a IVPR *predbežné konzultácie* k príprave Vízie a k špecifikáciám pre jednotlivé fázy expertnej práce v rokoch 2025 – 2026. Vyjednávala sa aj osobitná úloha (rola), ktorú by mal IVPR plniť pri príprave dokumentu na jednotlivé kalendárne roky. Išlo predovšetkým o prípravu podkladov pre odbornú diskusiu zainteresovaných aktérov, facilitáciu a mediáciu procesu ich spolupráce, o vyhodnocovanie diskusií a prípravu čiastkových výstupov z nich, a teda, o celkové zabezpečenie vecnej integrity a časovej kontinuity expertnej práce s definovanými výstupmi.

Pre účely realizácie samotných expertných prác organizovaných na participatívnom základe vznikla v marci 2025 **expertná pracovná skupina** (ďalej „EPS“) zložená zo zástupkýň a zástupcov verejných subjektov relevantných pre prípravu dokumentu tohto typu a významu.⁷ EPS sa od marca 2025 stretávala na mesačnej báze s dôsledne nastavenou

⁷ EPS bola zriadená *Rámcovým štatútom EPS pre prípravu Vízie* a skladá sa zo zástupkýň a zástupcov relevantných ministerstiev (MPSVR SR, MŠVVM SR, MZ SR, MF SR), Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny, IVPR, regionálnej a miestnej samosprávy, poskytovateľov sociálnych služieb, občianskej spoločnosti, relevantných profesijných organizácií (Komory sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce;

logistikou *tematického a metodického zamerania* jednotlivých stretnutí. Tematické zamerania stretnutí v roku 2025:

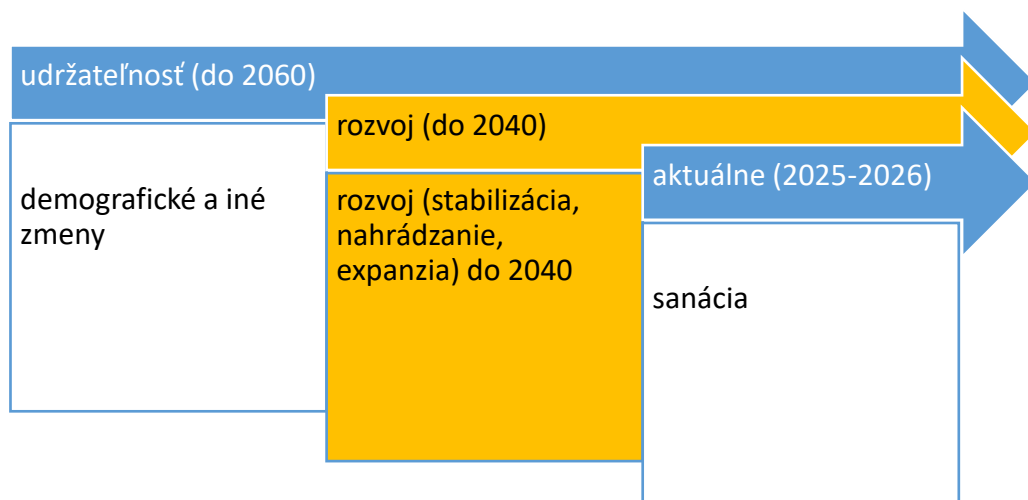
- identifikácia potreby vypracovania Vízie;
- formulácia vízie rozvoja SoS;
- strategický význam dokumentu;
- rámcová štruktúra dokumentu;
- kľúčové pojmy dokumentu a kľúčové zásady rozvoja SoS;
- doména Ľudia v SS, s osobitným zameraním na personál SoS.

Ako hlavné metódy práce boli využívané: brainstorming; práca v malých skupinách; plenárne skupinové diskusie; world café. Podklady pre rokovanie, priebeh a výsledky jednotlivých stretnutí EPS priebežne spracovávala garantka EPS v rámci materiálu: *Súbor čiastkových výstupov zo zasadnutí expertnej pracovnej skupiny k príprave dokumentu „Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb na Slovensku do roku 2040“* (Repková, 2025).

3.2 Priorizácia expertnej práce

Od júna 2025 sa EPS začala podrobnejšie venovať doméne „Ľudia v SoS“. S ohľadom na to, že členky a členovia⁸ EPS od počiatku svojej činnosti zdôrazňovali potrebu prioritne riešiť otázku personálneho zabezpečenia SoS ako aktuálne najpálčivejšieho problému, EPS sa dohodla na viacrýchlostnom modeli prístupu k téme **Ľudské zdroje/Personál SoS**. Model je znázornený v schéme2.

Schéma2: Viacrýchlostný model práce EPS, s osobitným dôrazom na tému „Ľudské zdroje/Personál SoS“



Zdroj: autorka

Komory opatrovateliek Slovenka, Komory sestier a pôrodných asistentiek) a nezávislých odborných platforiem (SocioFórum, o. z.).

⁸ V ďalšom texte len „člen/členovia“, čím sa budú myslieť osoby mužského aj ženského pohlavia.

Viacrýchlostný model je založený na tom, že:

- doména „Ľudské zdroje/Personál SoS“ sa považuje za integrálnu súčasť širšej domény „Ľudia v SoS“ a tá je súčasťou celkovej rozvojovej trajektórie SoS;
- centrálna rozvojová trajektória SoS do roku 2040 kontinuálne nadväzuje na aktuálny stav, zároveň na dlhodobejšie predikcie v oblasti SoS;
- aktuálna potreba sanácie je založená na hľadaní riešení a opatrení, príp. mechanizmov aplikovateľných pre budúce udržateľné riešenia (rámcovo do roku 2060).

4 P-E-R/O koncept (Problémy – Evidencia – Riešenia/Opatrenia)

Pre účely zaoberania sa otázkami a problémami personálneho zabezpečenia SoS (vo fáza sanácie) bol formulovaný **koncept P-E-R/O (Problémy – Evidencia – Riešenia/Opatrenia)**, ktorý sa stal od júna 2025 štrukturálnym a organizačným základom práce EPS. Koncept sa aplikoval v troch krokoch.

Na zasadnutí EPS v júni 2025 boli členovia EPS vyzvaní, aby **identifikovali problémy (P)**, ktoré by sa mali prioritne riešiť za účelom sanácie nepriaznivej situácie so zabezpečením potrebného personálu SoS. Voľne identifikované problémy boli následne kategorizované a výsledky sú uvedené v prehľadovej tabuľke¹.

Tabuľka1: Prehľad problémových oblastí týkajúcich sa personálneho zabezpečenia SoS a ich bližšia špecifikácia na základne úvodných diskusií v EPS

Oblasti problémov	Bližšia špecifikácia
1 Ľudské zdroje	1.1 Nedostatok zamestnancov⁹ <ul style="list-style-type: none"> • celkový nedostatok • osobitne nedostatok opatrovateľského personálu a sestier • vysoká fluktuácia personálu • odliv pracovnej sily do iných odvetví, resp. do zahraničia • kvalifikovaný personál SoS vykonávajúci iné pracovné činnosti • prekážky zamestnávania cudzincov v SoS • zmena profilu klientely (potreba psychiatrických sestier) • nedostatočná osobnostná výbava a kvalifikovanosť personálu • nízky status profesií v SoS • „priepasť“ medzi rodinou a poskytovateľom SoS
	1.2 Odmeňovanie personálu SoS <ul style="list-style-type: none"> • nedostatočné odmeňovanie personálu • diskriminačné financovanie podľa právneho statusu poskytovateľa • rozdiely bežného a projektového financovania • krivenie vzťahu ponuka-dopyt (financovanie neskúsených poskytovateľov za rovnakých podmienok ako skúsených) • nevhodné pracovné a priestorové podmienky poskytovania SoS
	1.3 Vzdelávanie zamestnancov a iné

⁹ Všade tam, kde sa používa pojem „zamestnanec/zamestnanci“, myslí sa osoby ženského aj mužského pohlavia

	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatočné vzdelávanie v kontexte meniaceho sa profilu klientely SoS • nemotivačný systém kontinuálneho vzdelávania v SoS • slabá podpora zamestnancov zo strany vedenia poskytovateľov SoS • extenzívny rozvoj vzdelávacích programov bez kontroly ich kvality • slabá prepojenosť rezortného a celoživotného vzdelávania
2 Inovácie v SoS	2.1 IKT a umelá inteligencia <ul style="list-style-type: none"> • nedostatočné digitálne zručnosti zamestnancov SoS • nedostatočné využívanie technológií v SoS, vrátane umelej inteligencie (aj na zníženie administratívnej náročnosti práce)
	2.2 Dobrovoľníctvo v SoS <ul style="list-style-type: none"> • nedostatok mladých dobrovoľníkov ako potenciálnej pracovnej sily SoS • nedostatočná podpora koordinácie dobrovoľníckych programov u poskytovateľov SoS • nedostatočné oceňovanie dobrovoľníckej práce
3 Benefity	3.1 Širšie zamestnanecké benefity pre zamestnancov <ul style="list-style-type: none"> • sociálne istoty pre zamestnancov • chýbajúce programy na podporu zdravia zamestnancov • chýbajúce programy na podporu rodín zamestnancov a harmonizáciu pracovného a rodinného života • absentujúce reálne podmienky pre úpravu a uplatňovanie benefitov

Zdroj: autorka

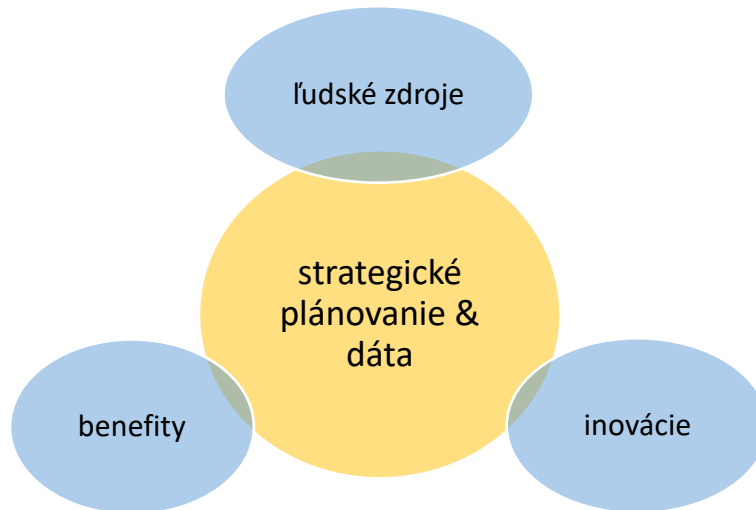
V rámci ďalšej diskusie sa ukázalo, že „nad“ uvedenými kategóriami problémov sú **problémové oblasti systémovej povahy** determinujúce optiku, ako sa bude pristupovať k problémom v pôvodne identifikovaných oblastiach (1 – 3). Za takéto sa považujú:

- nedostatky v *strategickom plánovaní ľudských zdrojov v SoS* smerom k ich udržateľnosti (aj preto sa v dokumente *Národné priority rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030* považuje zabezpečenie personálnej udržateľnosti za kľúčový predpoklad rozvoja SoS, bez ktorého nebude možné realizovať samotné ustanovené priority);
- *úprava kompetencií* na jednotlivých úrovniach riadenia SoS;
- limitovaná *dostupnosť relevantných dát a analýz*, ktoré sú základom strategického plánovania v SoS a budovania ich rozvojovej trajektórie (EK, 2010)¹⁰.

¹⁰ Identifikované problémy v personálnom zabezpečení SoS korešpondovali s tými, ktoré boli začiatkom dekády identifikované aj v krajinách OECD, s osobitným dôrazom na problémy zabezpečenia potrebného personálu pre oblasť starostlivosti o staršie osoby v kontexte starnutia populácií (OECD, 2020). Ako kľúčové boli identifikované tieto **problémy**: a) *celkový nedostatok personálu* (zaostávanie rastu počtu zamestnancov za zvyšujúcim sa počtom osôb vyžadujúcich dlhodobú starostlivosť); b) *nízka kvalita pracovných podmienok* (slabé platové ohodnotenie, kariérny postup, stres a vyčerpanie; lepšie podmienky v zdravotníckom sektore, osobitne v nemocničnej starostlivosti); c) *nedostatočný tréning* personálu pre kvalitnú dlhodobú starostlivosť); d) *nízka efektívnosť starostlivosti*, zaostávanie prevencie a opatrení k podpore zdravého, nezávislého a aktívneho života starnúcich ľudí, oddiaľovanie odkázanosti; e) *nedostatočné využívanie IKT* za účelom zníženia administratívnej záťaže personálu SoS; f) *nedostatočné náborové a návratové politiky*; g) *nedostatočná integrácia sektorov*

Skompletizovanú maticu identifikovaných problémových oblastí SoS z hľadiska ich personálneho zabezpečenia znázorňuje schéma3.

Schéma3: Celková matica problémových oblastí personálneho zabezpečenia SoS (P)



Zdroj: autorka

Na základe kategorizovaných problémových oblastí sa ďalšia diskusia v EPS zameriavala na **formulovanie návrhov riešení/opatrení (R/O)** zameraných na zabezpečenie potrebného personálu SoS (bližšie ich predstavíme v 4. časti materiálu).

Súbežne s identifikáciou (kategorizáciou) problémových oblastí a ich bližšou špecifikáciou sa hľadala a analyzovala **dostupná evidencia (E)**, ktorá by dokumentovala (indikovala, dokazovala) existenciu identifikovaných problémov a legitimizovala potrebu hľadania riešení/opatrení (*na princípe politiky založenej na dôkazoch*¹¹). Za uvedeným účelom boli využité viaceré zdroje dát a informácií:

- a) *údaje z rozličných informačných systémov* (osobitne z Informačného systému sociálnych služieb; ďalej len „IS SoS“):
 - tieto zdroje dát tvorili jadro evidencie;
 - s ohľadom na vývoj diskusií v EPS a v súlade s možnosťou, ktorú ponúka jej Rámcový štatút (2025), bola od júla 2025 v rámci činnosti EPS ustanovená a začala svoju činnosť *pracovná podskupina Dáta a analýzy* (ďalej len „EPS-DA“) s centrálnym postavením Inštitútu sociálnej politiky MPSVR SR (ďalej len „ISP“),
 - bolo pripravené zadanie pre ISP na spracovanie súboru dát súvisiacich s jednotlivými problémami so zabezpečením personálu SoS; po opakovaných

(zdravotného a sociálneho) a *synergia zdrojov* (formálnych a neformálnych). V čom sa líšila situácia Slovenska od iných OECD krajín, bol minimálny podiel osôb zapojených do systému dlhodobej starostlivosti o staršie osoby z iných krajín (cudziňiek a cudzincov) (v OECD priemerne 20% personálu, vrátane starostlivosti v domácom prostredí).

¹¹ Ako výstižne uvádza Ghannamová (2025, s. 10): „Kde nie sú dáta, nie sú argumenty“.

konzultáciách a vyjasneniach v EPS-DA boli dáta predložené pre účely spracovania tohto materiálu koncom septembra 2025;

- b) *výsledky existujúcich analýz zameraných (aj) na personálne otázky SoS, osobitne:*
- materiál *Analýza možností obce poskytnúť alebo zabezpečiť opatrovateľskú službu* spracovaný v prechádzajúcom období v rámci NP Podpora opatrovateľskej služby (NP POS, 2023)¹²;
 - dokument Sektorovej rady pre zdravotníctvo a sociálne služby *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore zdravotníctvo, sociálne služby na obdobie 10 rokov* (ďalej len „stratégia SRZSS“, 2024)¹³;
 - dokument *Koncepcia reformy financovania sociálnych služieb* (MPSVR SR, 2024; ďalej len „Reforma financovania“)¹⁴;
 - materiál *Nadpriemerné zaťaženie – podpriemerný plat* prezentovaný APSS na rokovaní Rady vlády SR pre práva seniorov a pre prispôbovanie verejných politík procesu starnutia populácie dňa 18.11.2024 (ďalej len „materiál APSS v SR, 2024“);
 - materiál *Opatrovatelia/ky v sociálnych službách a LTC* spracovaný Komorou opatrovateliek Slovenska (ďalej len „materiál KOS“, 2025)¹⁵;
 - materiál *Priority APSS v SR na rok 2025 – Desatoro priorít na reformu financovania; Desatoro priorít na stabilizáciu zamestnancov* (ďalej len „APSS v SR, 2025a“);
- c) *„na mieru šité ad-hoc prieskumy“ realizované v prvom polroku 2025 niektorými členmi EPS vo svojich členských základniach s osobitným zameraním na problémy so zabezpečením personálu SoS, osobitne:*
- *dotazníkový prieskum ÚMS* realizovaný v marci – apríli 2025 k identifikácii aktuálnych problémov týkajúcich sa domény „Ľudia v SoS“ (záujemcov a prijímateľov SoS; personálu SoS; ďalej len „prieskum ÚMS“)¹⁶;
 - *prieskum Nezávislej platformy SocioFórum, o. z.* vo svojej členskej základni k aktuálnym problémom so zabezpečením a udrжанím kvalitných zamestnancov v SoS a čo by na zlepšenie situácie privítali (ďalej len „prieskum SF“)¹⁷;

¹² Filipová, M. a kol. (2023). *Analýza možností obce poskytnúť alebo zabezpečiť opatrovateľskú službu*. Bratislava: IA MPSVR SR. Dostupné on-line: <https://fsr.gov.sk/2023/03/13/analyza-moznosti-obce-poskytnut-alebo-zabezpecit-opatrovatelsku-sluzbu/index.html>

¹³ Dostupné on-line: <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-zdravotnictvo-a-socialne-sluzby-2024.pdf>

¹⁴ Dostupné on-line: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/esf/plan-obnovy/koncepcia-financovania/koncepcia-rfsos-13122024.pdf>

¹⁵ Dokument poskytla pre potreby činnosti EPS členka EPS I. Ždilová reprezentujúca KOS.

¹⁶ Prieskum zorganizovala členka EPS M. Filipová reprezentujúca v EPS miestnu samosprávu.

¹⁷ Prieskum zorganizovala členka EPS L. Brichtová reprezentujúca v EPS Nezávislú platformu SocioFórum, o.z.

- materiál *Súhrnná správa z dotazníka: Zber názorov pracovníkov v oblasti sociálnych služieb* spracovaný v júni 2025 Slovenskou komorou sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce (2025; ďalej len „SKSPaASP, 2025“);
- hlavné zistenia z prieskumu organizovaného APSS v SR v rámci národného projektu „Podpora odborných a koordinačných kapacít strešných organizácií občianskej spoločnosti“ (APSS v SR, 2025b)¹⁸.

Podpornými k hľadaniu riešení/opatrení založených na evidencii (dôkazoch) boli aj *poznatky z aktuálnych medzinárodných výskumov*¹⁹ dokumentujúce:

- problémy so zabezpečením personálu v systéme sociálnej starostlivosti (vrátane SoS) sú v krajinách strednej a východnej Európy podobné;
- prítomnosť veľkej fluktuácie zamestnancov a zamestnankýň vo vnútri sektora sociálnej starostlivosti, ale aj medzi sektormi;
- prítomnosť multi-faktorového a inter-sekcionálneho efektu demografického starnutia v sektore sociálnej starostlivosti (stále vyšší počet ľudí odkázaných na pomoc iných v kontexte vyššieho veku dožitia; starnutie opatrovateľského personálu; stále vyššie očakávania na kvalitu starostlivosti);
- zvýšené riziká ohrozenia bezpečnosti a zdravia zamestnancov sektora zdravotných služieb a služieb sociálnej starostlivosti /práce v súvislosti s ich prácou (EASHW, 2024; 2025);
- vnímanie zdrojov smerovaných do starostlivosti ako nákladu, nie investície do kvality života ľudí a do budúcnosti;
- absenciu vnímania sociálnej starostlivosti poskytovanej formou SoS ako kariérnej príležitosti;
- potrebu zvýšiť mieru organizovanosti a využívania sociálneho dialógu v sektore sociálnej starostlivosti.

5 Výsledky expertnej práce na základe aplikácie P-E-R/O konceptu

V jadrovej časti materiálu predstavíme výsledky expertnej práce k problematike problémov personálneho zabezpečenia SoS založené na aplikácii P-E-R/O konceptu. Budeme ich štrukturovať podľa vyššie identifikovaných problémových oblastí (kategórií) a čiastkových

¹⁸ Prieskum bol organizovaný aj na základe požiadavky EPS-DA formulovanej na jej stretnutí dňa 9.7.2025 a pripravený v spolupráci APSS v SR a ISP MPSVR SR.

¹⁹ Projekt *JUSTMIG* zameraný na problematiku dočasného využívania migrujúcich osôb na riešenie problematiky nedostatku personálu vo vybraných oblastiach hospodárstva; či projekt *CEECAW* zameraný na sektor starostlivosti v krajinách strednej a východnej Európy, s osobitným dôrazom na postavenie a možnosti kolektívneho vyjednávania a činnosti sociálnych partnerov pre riešenie krízovej personálnej situácie v tejto oblasti.

problémov, ktoré ich saturujú, pričom vždy uvedieme aj príslušnú evidenciu a návrhy riešení/opatrení.

5.1. oblasť: Plánovanie, riadenie, kompetencie, efektívnosť

5.1.1 Slabé strategické plánovanie ľudských zdrojov v SoS

Identifikované problémy:

V *Stratégii rozvoja ľudských zdrojov v sektore zdravotníctva, sociálne služby na obdobie 10 rokov* (ASR, 2024) sa nezmapovanosť požiadaviek na ľudské zdroje v SoS a nedostatok ich plánovania v nových podmienkach považuje za jednu zo slabých stránok súčasného stavu ľudských zdrojov v tomto sektore, zároveň za jednu z hrozieb ich ďalšieho rozvoja. V dokumente sú uvedené **hlavné faktory**, ktoré ovplyvňujú vývoj sektora SoS v oblasti plánovania a riadenia ľudských zdrojov:

- starnutie pracovnej sily a s tým spojené sociálne a zdravotné riziká;
- digitalizácia a technologické inovácie, ktoré si vyžadujú nové prístupy a zručnosti zamestnancov a ich kontinuálne vzdelávanie;
- zvýšená mobilita pracovnej sily vedúca k jej absencii v SoS;
- rastúci dopyt po SoS;
- zmenené očakávania zamestnancov SoS v oblasti ich pracovných podmienok (očakávania vyššej flexibility, podporné opatrenia na zosúladovanie práce, rodiny a osobného života).

Vybraná evidencia:

Na ďalšie podpora hypotézy o slabom strategickom plánovaní ľudských zdrojov v SoS zrealizoval v mesiacoch august – september 2025 Inštitút pre výskum práce a rodiny **prieskum**, ktorého *predmetom* bolo zisťovanie, ako je problematika plánovania ľudských zdrojov obsiahnutá v *Koncepciách rozvoja sociálnych služieb* (ďalej len „Koncepcie“) spracovávaných regionálnou samosprávou. Výber regionálnej samosprávy na účely analýzy nebol náhodný, nakoľko podľa ustanovenia § 83 ods. 3 zákona o sociálnych službách by sa práve v koncepciách spracovávaných na tejto úrovni mali integrovať ustanovené národné priority rozvoja SoS s ich implementáciou na lokálnej úrovni (v rámci komunitných plánov SoS spracovávaných mestami a obcami spadajúcimi do územných obvodov regionálnych samospráv).

V súlade s odborným vymedzením a prístupom k problematike plánovania ľudských zdrojov (porovnaj Kravčáková, Bernátová, 2020) sa zisťovalo a kvantitatívne vyhodnocovalo, či a ako koncepcie zahŕňajú:

- a) kvantitatívnu analýzu zameranú na personál SoS;
- b) kvalitatívnu analýzu zameranú na personál SoS;
- c) predikciu budúcich požiadaviek na ľudské zdroje s cieľom minimalizovať rozdiel medzi ponukou a dopytom.²⁰

²⁰ Každému zo sledovaných troch aspektov (kvalitatívna analýza, kvantitatívna analýza, predikcia budúcich potrieb) bolo v každej koncepcii priradené bodové hodnotenie: 1 bod v prípade, že v koncepcii boli zohľadnené

Analýza ukázala, že iba jeden samosprávny kraj venuje vo svojej aktuálnej koncepcii komplexnejšiu pozornosť otázkam strategického plánovania ľudských zdrojov vo všetkých troch sledovaných parametroch, vrátane prepájania navrhnutých cieľov a opatrení na dáta prezentované v analytickej časti dokumentu. Naopak, jeden samosprávny kraj sa vo svojej koncepcii tejto problematike takmer vôbec nevenuje. Polovica zvyšných samosprávnych krajov sa otázkami rozvoja ľudských zdrojov vo svojich koncepciách zaoberá minimálne, druhá polovica má túto problematiku zahrnutú a spracovanú podrobnejšie, nie však komplexne a v súvislostiach. Za povšimnutie stojí aj skutočnosť, že tri z ôsmich krajov mali v čase prieskumu v platnosti koncepcie, ktoré boli prijaté ešte pred schválením *Národných priorít rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030* (MPSVR SR, 2021). Spomedzi analyzovaných parametrov boli v koncepciách najvyššie hodnotené kvalitatívne analýzy, teda analýzy vedúce k pomenovaniu problémov, ktorým čelia samosprávy v súvislosti s ľudskými zdrojmi v SoS (napr. nízky status zamestnancov v SoS a ich nízke mzdové ohodnotenie). Ako problematické sa však javí absentujúce, resp. nedostatočné prepájanie zistení z analytickej časti (kvantitatívna a kvalitatívna analýza) na stanovenie cieľov a opatrení v tejto oblasti (predikcia).²¹

Výsledky prieskumu sumárne preukázali nižšiu úroveň strategického plánovania v oblasti ľudských zdrojov na regionálnej úrovni, keď na základe zvolenej metodiky merania nebola vo všetkých samosprávnych krajoch dosiahnutá ani polovica možných bodov (11,5 bodov z 24 možných).

5.1.2 Slabá efektivita sektora SoS

Identifikované problémy a vybraná evidencia:

Podľa platnej legislatívy v oblasti SoS sa pri plnení kompetencií a povinností miestnej územnej samosprávy nezohľadňuje jej veľkosť. Rozdrobenosť miestnej samosprávy (takmer 3 tisíc obcí na území Slovenska) má negatívny dopad na schopnosť najmä malých obcí vykonávať kompetencie na úseku SoS. Na základe analýzy realizovanej v rámci *národného projektu Podpora opatrovateľskej služby* (IA MPSVR SR, 2023) sa ukázalo, že len desatina obcí do 1 000 obyvateľov poskytuje opatrovateľskú službu a podľa väčšiny zástupcov takýchto obcí by tento druh sociálnej služby nemal patriť do ich kompetencie. Ďalej sa ukázalo, že viac ako dve tretiny zamestnancov opatrovateľskej služby pracujú v obciach nad 5 000 obyvateľov; ale aj to, že časť finančných zdrojov určených na opatrovateľskú službu sa používa na plnenie iných úloh miestnej samosprávy.

v plnom rozsahu a vo vzájomných súvislostiach; 0,5 bodov, ako boli zohľadnené čiastočne (napr. ak koncepcia v predikcii obsahovala opatrenia zamerané na rozvoj ľudských zdrojov, ale bez prepojenia na zistenia z analytickej časti); 0 bodov, ak neboli sledované aspekty prítomné vôbec.

²¹ Napríklad, dôraz sa v koncepcii kladie na vzdelávanie zamestnancov v SoS, hoci nie je zřejmé, akým spôsobom bola analyticky táto priorita ustanovená. Alebo naopak, poukazuje sa na potrebu znižovať priemerný vek zamestnancov, čo však nie je explicitne premietnuté do navrhovaných cieľov a opatrení. Iný typ nesúladu: podľa požiadavky zákona sú v koncepcii reflektované komunitné plány SoS miest a obcí spadajúcich do územného obvodu regionálnej samosprávy, tieto však nie sú dostatočne premietnuté do oblasti rozvoja ľudských zdrojov.

Návrhy opatrení pre oblasť strategického plánovania:

- zabezpečovať súladnosť a aktuálnosť *prepojenia jednotlivých úrovní strategického plánovania v SoS* (národná – regionálna – miestna úroveň);
- *harmonizovať kompetenčný model pre oblasť SoS* s pripravovanou reformou verejnej správy; v rámci toho jednoznačne uviesť, čo má byť predmetom plánovania na ktorej úrovni a tým podporiť efektívnosť a kvalitu plnenia kompetencií v oblasti SoS (napr. vytvorením kategórií obcí zohľadňujúcich ich veľkosť a funkčné väzby, pri súčasnom zachovaní identity jednotlivých obcí; aplikáciou nástrojov smerujúcich k integrácii kompetencií, napr. budovaním Centier integrovaných sociálno-zdravotných služieb, či vypracovaním Komunitných plánov SoS na integrovanom území);
- vytvárať systémové podmienky pre *transfer skúseností* z pilotných projektových iniciatív do bežnej praxe strategického plánovania a riadenia SoS;
- podporovať samosprávy pri *výchove lídrov* schopných realizovať strategické plánovanie a riadenie zdrojov (vrátane ľudských zdrojov) a realizovať transfer pilotných riešení do bežnej praxe;
- zabezpečiť účinný *systém kontroly a hodnotenia kvality* a dostupnosti SoS zabezpečovaných samosprávami.

5.2 oblasť: Dáta

5.2.1 Nedostatočné údaje v IS SoS a prepojenosť informačných systémov

Identifikované problémy a vybraná evidencia:

- v rámci Správ o sociálnej situácii obyvateľstva Slovenskej republiky sa nevenuje rovnaká pozornosť sprístupňovaniu dát za jednotlivé oblasti SoS; niektoré dáta sprístupňované za odkázanosť SoS (vrátane opatrovateľskej služby) sa netýkajú SoS krízovej intervencie alebo SoS na podporu rodiny s deťmi, čo sťažuje analytickú prácu zameranú na zisťovanie stavu SoS na Slovensku a strategického plánovania v tejto oblasti;
- podľa výsledkov prieskumu realizovaného APSS v SR v rámci národného projektu „Podpora odborných a koordinačných kapacít strešných organizácií občianskej spoločnosti“ existuje veľmi nízka vôľa poskytovateľov SoS zdieľať dáta a informácie o vlastných organizáciách, ktoré by boli základom zefektívnenia systému zberu dát v rámci IS SoS (APSS v SR, 2025b);
- zber dát v IS SoS o zamestnancoch sa aktuálne riadi²²:
 - ustanovením § 95 ods. 9 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách, podľa ktorého je poskytovateľ SoS *povinný viesť v IS SoS evidenciu zamestnancov* poskytovateľa SoS, ktorých pracovná činnosť je vykonávaná pri poskytovaní SoS;

²² Metodická príručka pre vedenie evidencie prijímateľov a zamestnancov poskytovateľov sociálnych služieb v Informačnom systéme sociálnych služieb. Dostupné on-line: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/is-sos/prirucka-evidenciu-prijimatelov-zamestnancov-is-sos_0622.pdf

- podľa ustanovenia § 95 ods. 10 zákona sú *obsahom evidencie* zamestnancov poskytovateľa SoS: meno, priezvisko, titul, adresa trvalého pobytu alebo prechodného pobytu, rodné číslo (ak je pridelené), dátum narodenia, pohlavie fyzickej osoby, štátne občianstvo; druh pracovnoprávneho vzťahu; dátum vzniku pracovnoprávneho vzťahu a dátum skončenia alebo zániku pracovnoprávneho vzťahu; dohodnutý rozsah pracovného času v členení podľa vykonávanej pracovnej činnosti v rámci druhu a formy SoS; druh vykonávanej pracovnej činnosti podľa štatistickej klasifikácie zamestnaní SK ISCO-08; ďalšie údaje, ktoré súvisia s plnením personálnych podmienok na poskytovanie SoS jej poskytovateľom;
- podľa ustanovenia § 105a ods. 2 písm. f) zákona sa v IS SoS *vedie evidencia zamestnancov* poskytovateľa SoS; v rámci zberového modulu sa v súčasnosti vyplňa elektronický formulár **hlásenie o zamestnancovi (P04)**, pričom v rámci pracovných vzťahov sa evidujú aj úväzky na SoS (dátum vzniku, dátum skončenia, rozsah pracovného úväzku).

Návrhy opatrení:

- všeobecne: tam, kde je to v rámci IS SOS relevantné a možné, zabezpečiť *rovnaké zisťovania za všetky oblasti a formy SoS*;
- v rámci *zberového modulu* v časti pracovné vzťahy a úväzky doplniť nad rámec súčasného formulára P04 tieto údaje: rozsah skutočného odpracovaného času pre porovnanie s dohodnutým rozsahom; charakter pracovného pomeru (doba určitá/neurčitá); rozsah úväzku;²³
- evidovať *neprítomnosti zamestnancov z dôvodu*: dočasnej práceneschopnosti (choroba, úraz, karanténne opatrenie); ošetrovania člena rodiny; materskej alebo rodičovskej dovolenky;
- sledovať prechod zamestnancov z dočasnej práceneschopnosti na invalidný dôchodok;
- rozšíriť *dáta o štruktúru výdavkov na mzdy* (vychádzajúc zo štruktúry ISCP^{24 25}): hrubá mzda a jej zložky (základná mzda, prémie a odmeny, príplatky a doplatky, náhrady mzdy, ostatné mzdové zložky, náhrady za pracovnú pohotovosť); čistá mzda; úhrady poistení a daní; príp. ďalšie;

²³ Poznámka: Dohodnutý rozsah pracovného času a počet hodín, ktorý zodpovedá zúčtovanému vymeriavaciemu základu za kalendárny mesiac eviduje Sociálna poisťovňa.

²⁴ Štatistické zisťovanie o cene práce.

²⁵ Súčasný formulár P07 obsahuje výdavky za sledované obdobie pre poskytovateľa a službu na: mzdy; odmeny na základe dohody o vykonaní práce, brigádnickej práci študentov a pracovnej činnosti; poistné na sociálne poistenie a povinné príspevky na starobné dôchodkové sporenie platené zamestnávateľom; poistné na verejné zdravotné poistenie; ďalšie výdavky.

- rozšíriť *údaje ohľadom zamestnancov, ktorí odišli do zahraničia*: overenie ich zdravotného poistenia cez Centrálny register poistencov; využitie dát z Elektronického systému pre výmenu informácií sociálneho zabezpečenia (EESSI);
- rozšíriť *obsah evidencie zamestnancov* o ďalšie informácie: fyzická a psychická náročnosť (podľa druhu pracovnej činnosti); kód zamestnania – rozšírenie na SK ESCO (Európska klasifikácia zručností, kompetencií, kvalifikácií a povolání); najvyššie dosiahnuté vzdelanie v odbore; absolvovanie kvalifikačných kurzov; zručnosti (napr. počítačové); prax;
- rozšíriť štatistické zisťovanie o údaj o *odborovej organizovanosti* zamestnancov SoS (či a akým spôsobom je organizovaný sociálny dialóg u poskytovateľov SoS);
- *prepojiť* IS SoS s Centrálnym registrom poistencov zdravotného poistenia a IS Sociálnej poisťovne; využívať dáta z EESSI a ESCO.

5.3 oblasť: Ľudské zdroje SoS

5.3.1. Ne/dostatok zamestnancov SoS

Identifikované problémy:

Kategória „nedostatok zamestnancov SoS“ vznikla spojením viacerých nepriaznivých okolností, ktorým v súčasnosti, podľa členiek a členov EPS, sektor SoS čelí. Na začiatku diskusií boli indikované tieto okruhy problémov:

- celkový nedostatok zamestnancov, osobitne však nedostatok opatrovateľského personálu a sestier, ale aj vybraných profesií v rámci obslužného personálu (napr. kuchárov);
- zmena profilu klientely SoS (vedúca k zvýšenej potrebe odborníkov a odborníčok určitého zamerania, napr. psychiatrických sestier).
- vysoká fluktuácia personálu (aj pre náročnosť práce, pracovné podmienky);
- odliv pracovnej sily zo sektora SoS;
- existencia prekážok zamestnávania cudzincov v SoS;

Za problémy súvisiace s nedostatkom personálu SoS sa považovali aj nedostatočná osobnostná výbava a kvalifikovanosť personálu; nízky status profesií v SoS; či nedostatočná spolupráca a „priepasť“ medzi rodinou a poskytovateľom SoS (nedostatočné uplatňovanie princípu subsidiarity v SoS).

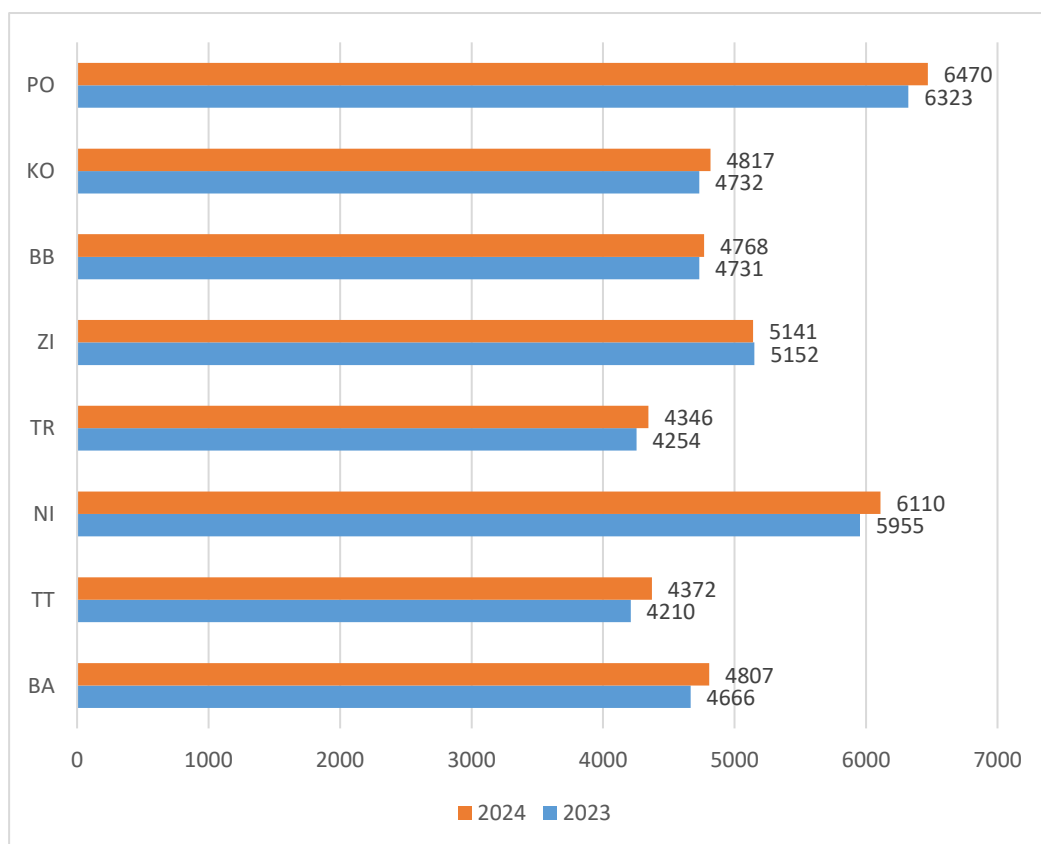
Vybraná evidencia:

Úvodná poznámka: Do tejto časti sú zaradené vybrané zistenia o celkovej charakteristike (profile) zamestnancov SoS; o profile ich pracovno-právnych vzťahov; zistenia ohľadom prítokov a odtokov zamestnancov do a zo systému SoS; rovnako vybrané zistenia dokumentujúce náročnosť práce v SoS, všetko aj v kontexte fluktuácie v sektore SoS. Dáta sú uvádzané za roky 2023 a 2024 s ohľadom na začiatok systematického zberu dát v IS SoS podľa jednotnej metodiky. Dáta spracoval ISP MPSVR SR na základe dát z IS SoS a zo Sociálnej poisťovne. Doplnené sú vybranými zisteniami zo Správ o sociálnej situácii obyvateľstva za jednotlivé roky.

5.3.1.1 Zamestnanci SoS (celková charakteristika)

- **Celkový počet zamestnancov:** v roku 2023 pracovalo v SoS celkovo 46 691 zamestnancov (z toho 88% žien a 12% mužov), v roku 2024 sa tento počet zvýšil o 1,7% na celkovo 47 493 zamestnancov so zachovaným podielom mužov a žien.
- **Právna forma:** v oboch sledovaných rokoch bolo celkové zastúpenie zamestnancov verejných poskytovateľov SoS výrazne vyššie (66,1 %) ako neverejných poskytovateľov (33,9 %).
- **Zamestnanci podľa krajov:** dáta za roky 2023 a 2024 sú uvedené v grafe1.

Graf1: Priemerné mesačné počty zamestnancov v rokoch 2023 a 2024 za všetky oblasti SoS podľa krajov



Zdroj: IS SOS (údaje k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR a autorka

Najviac zamestnancov SoS pracovalo v oboch sledovaných rokoch v Prešovskom a Nitrianskom kraji, najmenej v Trnavskom a Trenčianskom kraji. S výnimkou Žilinského kraja, priemerné mesačné počty zamestnancov SoS boli v roku 2024 vyššie ako v roku 2023.

V tabuľke2 sú ďalej uvedené počty trvale bývajúcich obyvateľov jednotlivých krajov prepočítané podľa priemerných mesačných počtov zamestnancov týchto krajov v roku 2024 za všetky oblasti SoS.

Tabuľka2: Počty trvale bývajúcich obyvateľov jednotlivých krajov prepočítané podľa priemerných mesačných počtov zamestnancov krajov za všetky oblasti SoS (rok 2024)

Kraj	Počet trvale bývajúcich obyvateľov	Priemerný mesačný počet zamestnancov	Prepočítaný počet obyvateľov
BA	736 385	4 807	153,2
TT	565 900	4 372	129,4
TR	565 572	4 346	130,1
NI	665 600	6 110	108,9
ZI	686 063	5 141	133,4
BB	611 124	4 768	128,1
KO	778 799	4 817	161,7
PO	810 088	6 470	125,2

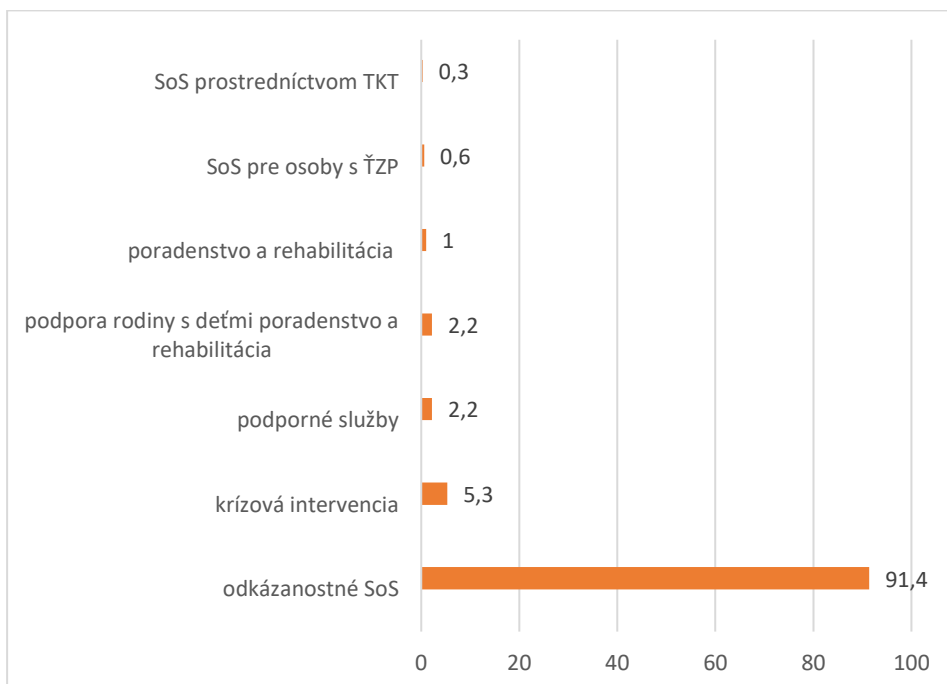
Zdroje: ŠÚ, DATAcube (údaje k 31.12.2024); IS SoS (údaje k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR a autorka

Na jedného zamestnanca SoS pripadalo v roku 2024 výrazne najviac trvale bývajúcich obyvateľov v Košickom kraji (takmer 162) a v Bratislavskom kraji (vyše 153). Naopak, výrazne najmenej to bolo v Nitrianskom kraji (takmer 109). V ostatných krajoch bola situácia porovnateľná, keď počet obyvateľov trvalo bývajúcich v kraji na jedného zamestnanca SoS sa pohyboval v rozmedzí od 125 – 133 osôb.

- *Oblasti a formy SoS*: dáta za rok 2024 sú uvedené v grafoch 2 a 3.

Graf2: Zamestnanci podľa oblastí SoS (v%)

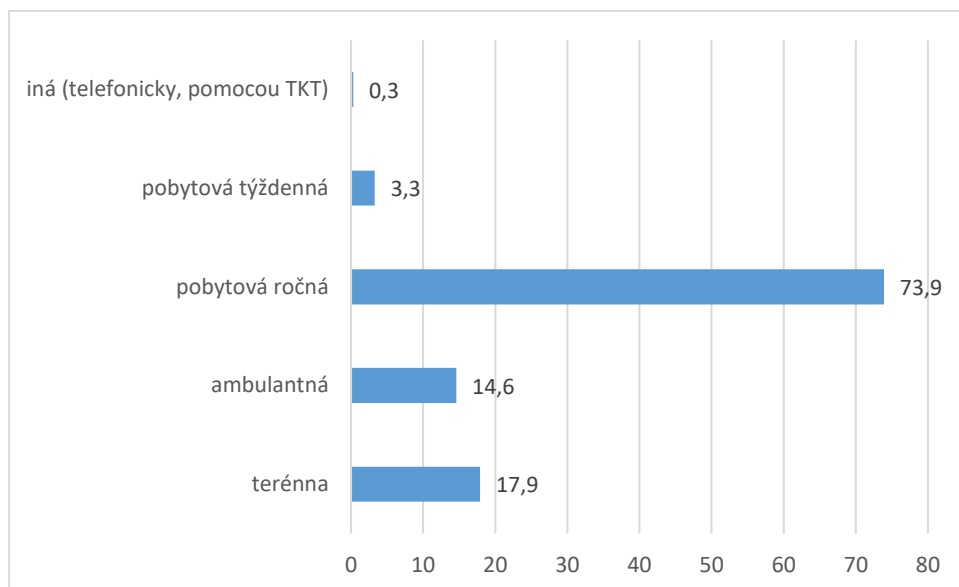


Zdroj: IS SoS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR

Vyššie 91 % všetkých zamestnancov pôsobilo v SoS podmienených odkázanosťou, najčastejšie v zariadeniach pre seniorov (cca 45 % z celkového počtu odkázanostných SoS), v domovoch sociálnych služieb (cca 32 %) a v špecializovaných zariadeniach (cca 31 %).

Graf3: Zamestnanci podľa formy SoS (v%)



Zdroj: IS SoS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR

Takmer 74 % zamestnancov pracovalo v oboch rokoch v celoročných pobytových SoS, necelých 18% v terénnych a takmer 15 % v ambulatných SoS. Ostatní zamestnanci pôsobili v pobytových týždenných alebo iných formách SoS (telefonicky, prostredníctvom TKT).

Tabuľka3 poskytuje doplňujúci obraz o zmenách v počte zamestnancov v jednotlivých oblastiach SoS v rokoch 2023 a 2024.

Tabuľka3: Zamestnanci SoS podľa jednotlivých oblastí SoS v rokoch 2023 a 2024

Oblasť SoS	2023	2024	Zmena (v %)
Odkázanostné SoS	42 671	43 409	+1,7
SoS krízovej intervencie	2 463	2 500	+1,5
SoS na podporu rodiny s deťmi	1 010	1 033	+2,2
SoS prostredníctvom TKT	87	120	+37,9
Podporné služby	1 013	1 058	+4,4
Poradenstvo a rehabilitácia	487	471	-3,3
SoS pre osoby s ťažkým zdravotným postihnutím	305	292	-4,3

Zdroj: IS SoS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

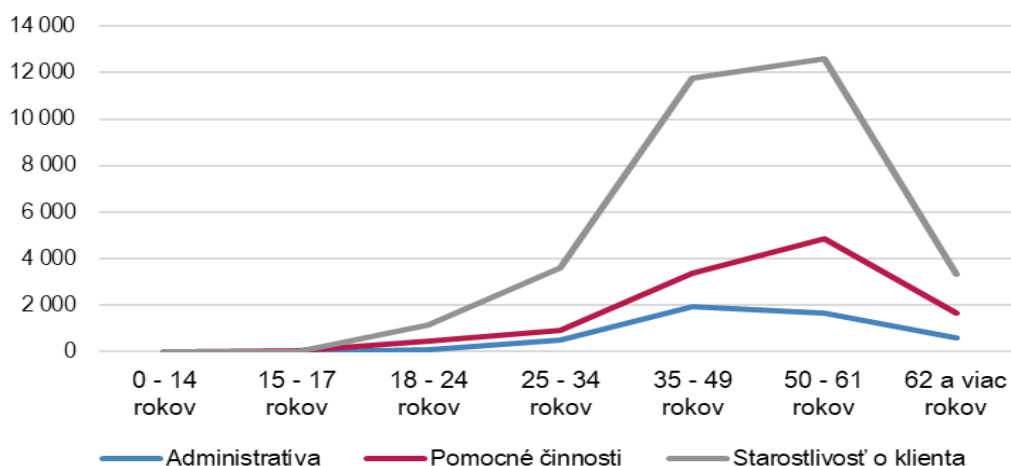
Počty zamestnancov v jednotlivých druhových oblastiach SoS sa medziročne výrazne nemenili, s výnimkou SoS poskytovaných na základe TKT, kde počet ich zamestnancov vzrástol o takmer 38 %.

- **Vek:** v celom sektore SoS bola najčastejšie zastúpená veková kategória zamestnancov 50 – 61 ročných, ktorá predstavovala v roku 2023 spolu 39,4 % zo všetkých zamestnancov (N=18 419 osôb) a v roku 2024 spolu 39,6 % zo všetkých zamestnancov (N= 18 823 osôb). Zamestnanci starší ako 61 rokov tvorili v roku 2023 spolu 11,5 % (N= 5 365) a v roku 2024 spolu 11,6 % (N=5 532) všetkých zamestnancov.
- **Vek a právna forma:** širšia veková kategória zamestnancov 50+ bola v oboch rokoch zastúpená vyššie u verejných (cca 55 %) ako neverejných poskytovateľov (cca 45 %). U verejných poskytovateľov boli „starší“ zamestnanci najčastejšie u poskytovateľov trenčianskeho kraja (celkovo 58,3 %), najmenej často žilinského kraja (celkovo 52 %); u neverejných poskytovateľov boli najviac zastúpení zamestnanci 50+ v banskobystrickom a košickom kraji (47 – 48 %) a najmenej často zamestnanci bratislavského, trnavského a prešovského kraja (cca 42 %). Celkovo sa zastúpenie zamestnancov 50 + medziročne nevýrazne zvýšilo (o desatiny percenta), okrem trenčianskeho a prešovského kraja, kde došlo k nevýraznému poklesu.
- **Región:** najviac zamestnancov verejných poskytovateľov pôsobilo v oboch rokoch v nitrianskom a žilinskom kraji, zatiaľ čo u neverejných poskytovateľov to boli výrazne najčastejšie zamestnanci pôsobiaci v prešovskom kraji.

5.3.1.2 Zamestnanci SoS (pracovno-právne charakteristiky)

- **Kategórie pracovných činností:** najviac zamestnancov SoS (všetkých druhov a foriem) pracovalo v priamej starostlivosti o klienta (v roku 2023 takmer 69 %, v roku 2024 celkovo 68,2 %); nasledovali obslužné/pomocné činnosti – najčastejšie upratovačky, kuchári, iní pomocní pracovníci (v roku 2023 celkovo 23,2 %, v roku 2024 celkovo 23,8 % zo zamestnancov). Administratívni pracovníci – najčastejšie riadiaci pracovníci, účtovník/ekonóm a všeobecný administratívny pracovník – tvorili v roku 2023 celkovo 10,2 % všetkých zamestnancov, s miernym poklesom na 10 % v roku 2024.
- **Kategórie pracovných činností a vek:** dáta sa uvedené v grafe4.

Graf4: Základné kategórie pracovných činností a vek zamestnancov



Zdroj: IS SoS (dáta k 18.9.2025)
Spracovanie: ISP MPSVR SR

V administratívnych činnostiach boli najčastejšie angažovaní zamestnanci mladších vekových kategórií, v priamej starostlivosti o klienta najčastejšie zamestnanci 50+, s vrcholom v kategórii 50 – 61 rokov. Aj keď počet zamestnancov po 61. roku veku klesal vo všetkých kategóriách pracovných činností, stále zostával najvyšší v kategórii zamestnancov priamej starostlivosti o klienta.

- *Pracovné pozície v priamej starostlivosti o klienta:* v tabuľke 4 sú uvedené bližšie informácie k zastúpeniu zamestnancov v jednotlivých pracovných pozíciách v rámci priamej starostlivosti o klienta. S ohľadom na veľkú variabilitu pracovných pozícií sa uvádzajú len tie, ktoré reprezentovali minimálne 1 % zo všetkých zamestnancov SoS.

Tabuľka 4: Zastúpenie zamestnancov priamej starostlivosti o prijímateľa SoS podľa najčastejších pracovných pozícií zaradených do tejto kategórie pracovných činností v rokoch 2023 a 2024

Druh pracovnej pozície	2023		2024	
	N	%	N	%
Opatrovateľ dospelých v zariadení	12 544	39,2	12 983	40
Opatrovateľ dospelých v domácnosti	6 948	21,7	6 692	20,7
Sociálny pracovník	2 549	8	2 582	8
Sestra	2 432	7,6	2 520	7,8
Inštruktor sociálnej rehabilitácie	1 857	5,8	2 033	6,3
Praktická sestra – asistent	1 712	5,3	1 757	5,4
Opatrovateľ detí v zariadení	635	2	649	2
Asistent sociálnej práce	566	1,8	540	1,7
Sanitár	534	1,7	470	1,5
Vedúca sestra	495	1,5	485	1,5
Pracovník pre rozvoj pracovných zručností	452	1,4	413	1,3
Fyzioterapeut	440	1,4	437	1,3
Komunitný pracovník	412	1,3	406	1,2

Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

Medzi zamestnancami priameho kontaktu s klientom boli v sledovaných rokoch výrazne najčastejšie zastúpení tí, ktorí vykonávali *opatrovateľskú činnosť* (v zariadení a v domácnosti, spolu takmer 63 %) a *zdravotnícki pracovníci* (sestry, sanitári, praktické sestry – asistenti, fyzioterapeuti, spolu 17,5 %). Takmer desatinu všetkých zamestnancov priameho kontaktu s klientom tvorili odborníci na sociálnu prácu a vo vyše 6 % šlo o inštruktorov sociálnej rehabilitácie.

- *Druh pracovného vzťahu:* takmer 96 % zamestnancov malo v oboch rokoch pracovný pomer, zvyšní boli zamestnaní formou niektorej z dohôd vykonávaných mimo pracovného pomeru (rovnovážne DoVP a DoPČ).
- *Rozsah pracovných úväzkov a druhové oblasti SoS:* v tabuľke 5 sú sprehľadnené informácie o priemernom počte pracovných úväzkov na počet zamestnancov podľa hlavných druhových oblastí SoS v rokoch 2023 a 2024.

Tabuľka5: Počty zamestnancov a pracovných úväzkov prepočítaných na zamestnanca podľa hlavných druhových oblastí SoS v rokoch 2023 a 2024

Oblasť SoS	2023			2024		
	Počet zamestn.	Počet úväzkov	PPÚ*	Počet zamestn.	Počet úväzkov	PPÚ
Odkázanostné SoS (vrátane OS)	42 671	81 043	1,9	43 409	77 963	1,8
SoS krízovej intervencie	2 463	3 979	1,6	2 500	3 783	1,5
SoS na podporu rodiny s deťmi	1 010	1 341	1,3	1 033	1 329	1,3
SoS prostredníctvom TKT	87	162	1,7	120	193	1,6
Podporné služby	1 013	1 376	1,4	1 058	1 257	1,2
Poradenstvo a rehabilitácia	487	809	1,7	471	749	1,6
SoS pre osoby s ŤZP	305	463	1,4	292	387	1,3

*Prepočítaný počet úväzkov na zamestnanca

Zdroj: IS SoS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

Medziročne počet pracovných úväzkov prepočítaných na jedného zamestnanca SoS vo všetkých oblastiach SoS mierne klesal. Najvyšší počet prepočítaných úväzkov bol zaznamenaný v oblasti odkázanostných SoS (1,8 – 1,9); naopak, najnižší v oblastiach SoS na podporu rodiny s deťmi (1,3), v SoS pre osoby s ŤZP (1,3 – 1,4) a v podporných službách (pomer 1,2 – 1,4).

- *Rozsah pracovných úväzkov a kategórie pracovných činností v SoS:* v tabuľke 6 sú sprehľadnené informácie o priemernom počte pracovných úväzkov na počet zamestnancov podľa hlavných kategórií pracovných činností v SoS v rokoch 2023 a 2024.

Tabuľka6: Počty zamestnancov a pracovných úväzkov prepočítaných na zamestnanca podľa hlavných kategórií pracovných činností v SoS v rokoch 2023 a 2024

	Kategória pracovných činností			Celkový počet zamestnancov
	Administratíva	Obslužné/pomocné činnosti	Priama starostlivosť	
2023				46 691
Počet zamestnancov	4 769	10 832	32 030	
Počet úväzkov	12 474	21 915	54 757	
PPÚ	2,6	2,0	1,7	
2024				47 493
Počet zamestnancov	4 739	11 285	32 403	
Počet úväzkov	11 579	21 524	52 559	
PPÚ	2,4	1,9	1,6	

Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

Na počet zamestnancov v hlavných kategóriách pracovných činností bolo najviac prepočítaných pracovných úväzkov v administratíve (2,4 – 2,6), najmenej v priamej

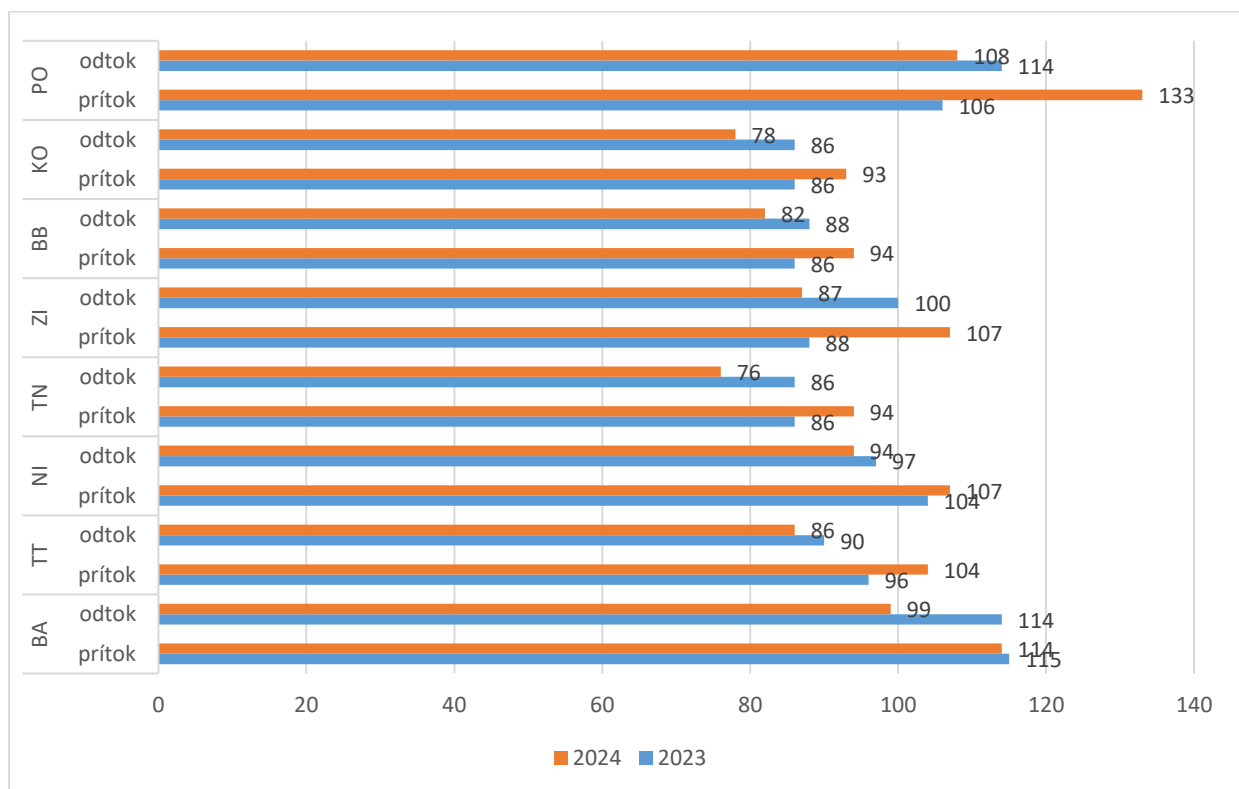
starostlivosti o klienta (1,6 – 1,7). V rámci *priamej starostlivosti o klienta* bol prepočítaný počet pracovných úväzkov najvyšší na pozíciách sestra, sociálny pracovník a inštruktor sociálnej rehabilitácie (1,8 – 1,9), potom na pozícií opatrovateľ dospelých v zariadení (1,6 – 1,7); naopak, najnižší pri opatrovateľovi v domácnosti (1,1 – 1,2).

- *Rozsah pracovných úväzkov a forma SoS*: najvyšší počet prepočítaných pracovných úväzkov pripadal na pobytovú celoročnú formu (1,8 – 1,9), naopak, najmenej na SoS poskytované terénnou formou (1,2).
- *Zamestnávanie cudzincov*: z celkového počtu zamestnancov SoS predstavovali cudzinci v roku 2023 celkovo 0,8% (N=378) a v roku 2024 celkovo 0,9% (N=420); v rozsahu 70% šlo o zamestnancov z Ukrajiny, 10% z ČR a necelých 6% zo Srbska, cudzinci z ostatných krajín boli zastúpení marginálne. Táto forma riešenia problémov s personálom je málo preferovaná, aj pre komplikovanú a neprehľadnú legislatívu v tejto oblasti (APSS v SR, 2025b).

5.3.1.3 Fluktuácia a odliv zamestnancov zo SoS

- *Prítoky zamestnancov a počty pracovných úväzkov*: v roku 2023 sa pohybovali prítoky zamestnancov v jednotlivých mesiacoch od 588 – 833, v roku 2024 od 573 – 1 056; v roku 2023 sa pohybovali prítoky pracovných úväzkov v jednotlivých mesiacoch od 1 407 – 3 517, v roku 2024 od 1 417 – 4862.
- *Prítoky a odtoky zamestnancov podľa krajov*: zistenia sú uvedené v grafe 5.

Graf 5: Priemerné mesačné prítoky a odtoky zamestnancov v rokoch 2023 a 2024 podľa krajov



Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR a autorka

Z grafu č. 5 je zrejmé, že:

- okrem Bratislavského kraja boli vo všetkých ostatných krajoch priemerné mesačné prítoky v roku 2024 vyššie ako v roku 2023, najvýraznejšie v Prešovskom a Žilinskom kraji;
 - zároveň, že priemerné mesačné odtoky boli v roku 2024 nižšie ako v roku 2023, najvýraznejšie v Bratislavskom a Žilinskom kraji;
 - vo všetkých krajoch boli v roku 2023 priemerné mesačné odtoky vyššie ako prítoky (najvýraznejšie v Bratislavskom, Žilinskom a Prešovskom kraji), zatiaľ čo v roku 2024 boli vo všetkých krajoch vyššie priemerné mesačné prítoky než odtoky (najvýraznejšie v Prešovskom kraji).
- *Prítoky zamestnancov a ich zotrvanie v SoS*: v tabuľke 7 sú uvedené priemerné mesačné prítoky zamestnancov do SoS a podiely, koľko z nich v SoS zotrvalo do 6 mesiacov od nástupu do SoS.

Tabuľka7: Prítoky do SoS v rokoch 2023 – 2024 a zotrvanie v SoS

Prítok	Priemerný mesačný prítok	Podiel	Podiel zamestnancov z prítoku v delení podľa počtu mesiacov, ktoré zotrvali v SoS					
			1 mes.	2 mes.	3 mes.	4. mes.	5 mes.	6 mes.
2023	745	1,9 %	91 %	83 %	78 %	74 %	72 %	70 %
2024	827	2,0 %	91 %	84 %	78 %	75 %	73 %	71 %
Priemer	786	2,0 %	91 %	84 %	78 %	75 %	73 %	71 %

Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR

V rokoch 2023 a 2024 boli zaznamenané cca 2 % prítoky zamestnancov do SoS, z ktorých cca 70 % zotrvalo v SoS do 6 mesiacov od ich nástupu.

- *Prítoky zamestnancov a ich zotrvanie v SoS podľa krajov*: zistenia za roky 2023 a 2024 sú uvedené v tabuľke 8.

Tabuľka8: Celkové ročné prítoky zamestnancov a ich zotrvanie v SoS v rokoch 2023 a 2024 podľa krajov (v %)

kraj	Prítoky celkovo - počet	1 mesiac %	2 mesiace %	3 mesiace %	4 mesiace %	5 mesiacov %	6 mesiacov %	Pokles do 6 mes. %
BA	1 265/1 362	89/91	82/83	76/78	73/75	70/72	69/70	- 31/- 30
TT	1 052/1 247	87/91	78/84	73/77	69/73	67/72	66/70	- 34/- 30
NI	1 147/1 278	91/91	85/86	80/80	76/77	75/75	74/73	- 26/- 27
TR	944/1 132	91/92	82/84	77/79	74/76	72/74	70/73	- 30/- 27
ZI	967/1 286	92/92	86/85	79/79	77/76	76/74	73/71	- 27/- 29
BB	943/1 128	92/91	85/84	79/77	76/73	74/70	72/70	- 28/- 30
KO	949/1 113	93/93	87/86	83/80	80/78	77/76	75/74	- 25/- 26
PO	1 162/1 597	92/92	83/86	77/80	74/77	72/75	70/73	- 30/- 27

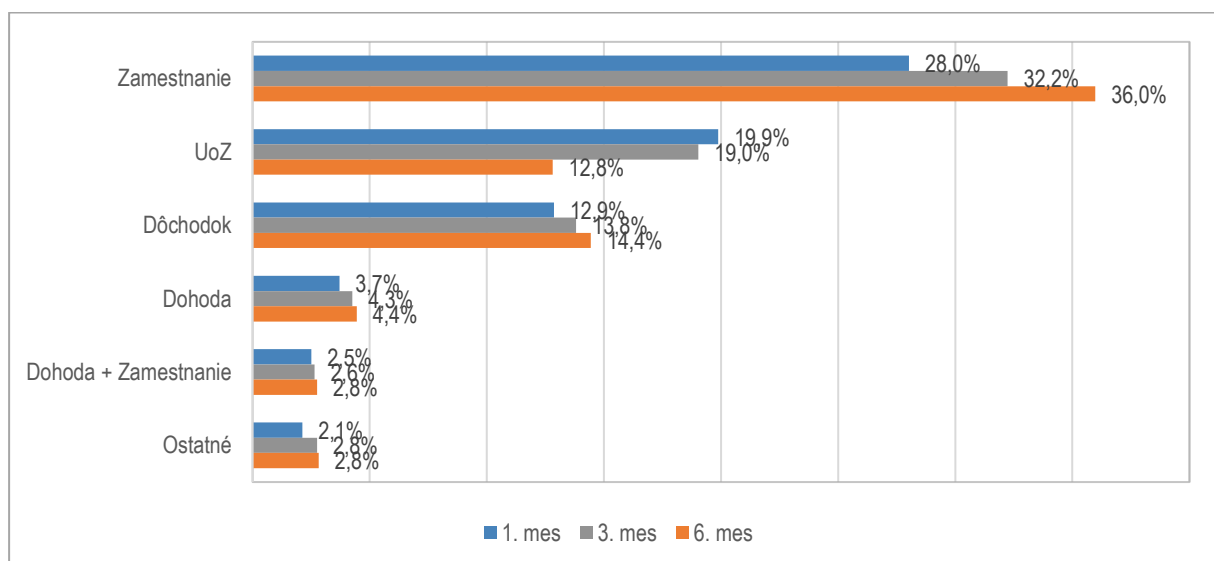
Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

Dostupné dáta dokumentujú, že:

- V roku 2023 ukončilo u poskytovateľa SoS do jedného mesiaca od nástupu prácu 8 – 13 % zamestnancov, najviac u poskytovateľov Trnavského (13 %) a Bratislavského kraja (11 %), najmenej u poskytovateľov Košického kraja (7 %);
 - do 6 mesiacov od nástupu ukončilo u poskytovateľov prácu 25 – 34 % zamestnancov, opätovne najviac u poskytovateľov Trnavského (34 %) a Bratislavského kraja (31 %), najmenej u poskytovateľov Košického kraja (25 %);
 - v roku 2024 sa podiel odídených do jedného mesiaca v porovnaní s rokoch 2023 ustálil alebo znížil; podľa podielu odídených do 6 mesiacov sa kraje rozdelili do dvoch skupín: a) u ktorých sa podiel odídených voči roku 2023 ešte zvýšil – Nitriansky, Žilinský, Banskobystrický a Košický kraj; b) u ktorých sa podiel odídených znížil – Bratislavský, Trnavský, Trenčiansky a Prešovský.
- *Odtoky zamestnancov a prepočítaných pracovných úväzkov:*
 - v jednotlivých mesiacoch 2023 sa priemerné odtoky zamestnancov pohybovali od 533 – 1 419, v roku 2024 od 570 – 1 186, s najvyššími odtokmi v mesiacoch december;
 - v roku 2023 sa priemerné odtoky pracovných úväzkov pohybovali od 1 531 – 5 072, v roku 2024 od 1 367 – 3 672, s najvyššími odtokmi v mesiacoch december.
 - *Dĺžka zamestnania ukončených zamestnancov v SoS:* v roku 2024 odchádzalo zo SoS najviac zamestnancov, ktorí v nich zotrvali po dobu 1 – 2 mesiacov, potom po dobu 12 mesiacov a 24 mesiacov (predpokladaný súvis s povahou pracovných kontraktov uzatváraných na jeden alebo dva roky). Pri dlhšej dobe zamestnania bol počet odchádzajúcich ustálený a pohyboval sa na minimálnych počtoch.
 - *Pracovné statusy a pracovné pozície odídených zamestnancov SoS:* zistenia sú uvedené v grafoch 6 a 7.

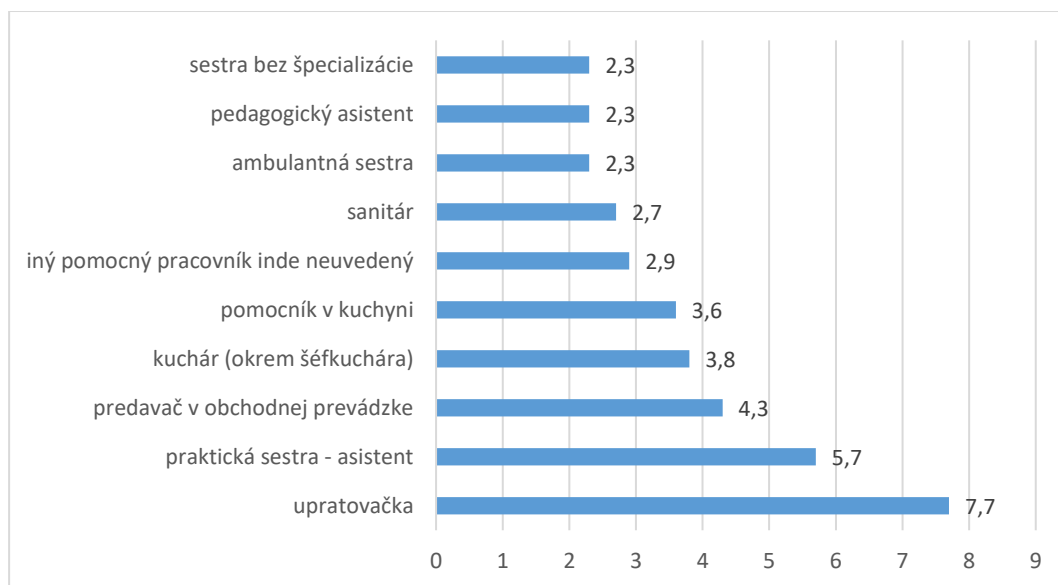
Graf6: Pracovné statusy zamestnancov po ich odchode zo SoS v % (rok 2024)



Zdroj: IS SOS, ISSZ, Sociálna poisťovňa
Spracovanie: ISP MPSVR SR

Zamestnanci SoS po ukončení zamestnania v SoS najčastejšie odchádzali do iného zamestnania (predovšetkým do šesť mesiacov od odchodu zo SoS – 36 %) alebo sa stali uchádzačmi o zamestnanie (predovšetkým do jedného mesiaca od odchodu zo SoS – takmer 20 %) či poberateľmi dôchodku (do 6 mesiacov po odchode vyše 14 %).

Graf7: Pracovné pozície tých, ktorí odišli do iného zamestnania v % (rok 2024)



Zdroj: IS SOS, ISSZ, Sociálna poisťovňa
Spracovanie: ISP MPSVR SR

Ak zamestnanci SoS odišli do iného zamestnania, prevažne šlo o pracovné pozície upratovačka (takmer 8 % z nových pracovných pozícií), praktická sestra – asistent (takmer 6 %), predavač v obchodnej prevádzke (vyše 4 %), kuchár či pomocník v kuchyni (po necelé 4 %).

- *Návrat odídenných zamestnancov do SoS:* v tabuľke 9 sú uvedené priemerné mesačné odtoky zamestnancov zo SoS a ich podiely podľa počtu mesiacov, za ktoré sa do SoS vrátili.

Tabuľka9: Odtoky zo SoS v rokoch 2023 – 2024 a návrat do SoS

Odtok	Priemerný mesačný odtok	Podiel	Počet zamestnancov z odtoku v delení podľa počtu mesiacov, za ktoré sa vrátili do SoS					
			1 mes.	2 mes.	3 mes.	4 mes.	5mes.	6 mes.
2023	756	1,9 %	0 %	3 %	6 %	7 %	9 %	11 %
2024	694	1,7 %	0 %	4 %	6 %	8 %	9 %	10 %
Priemer	725	1,8 %	0 %	3 %	6 %	8 %	9 %	10 %

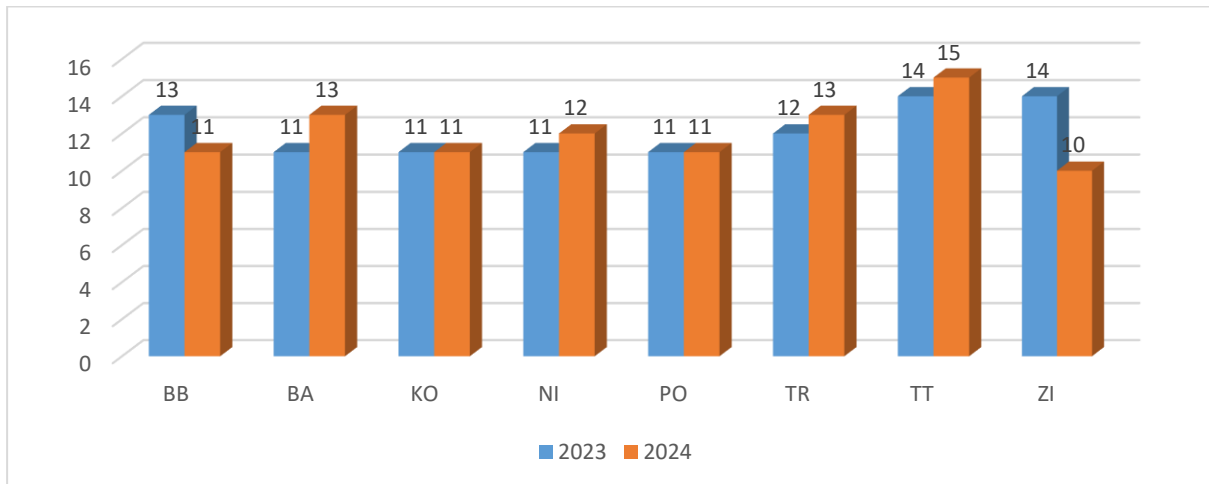
Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)
Spracovanie: ISP MPSVR SR

Do 6 mesiacov po odchode zo SoS sa cca 10 % zamestnancov z odtoku vrátilo do SoS, pričom ich počet postupne rástol (napr. z 34 zamestnancov po dvoch mesiacoch od odchodu na 103

zamestnancov do 6 mesiacov od odchodu). Počet tých, ktorí sa vrátili do 6 mesiacov do SoS bol však výrazne nižší, ako tých, ktorí odišli zo SoS (menej ako desatina).

- *Odtoky zamestnancov a ich zotrvanie v SoS podľa krajov:* zistenia sú uvedené v grafe8.

Graf8: Odtoky zamestnancov zo SoS a ich návrat do SoS do 6 mesiacov od odchodu podľa krajov (v %)



Zdroj: IS SOS (dáta k 18.9.2025)

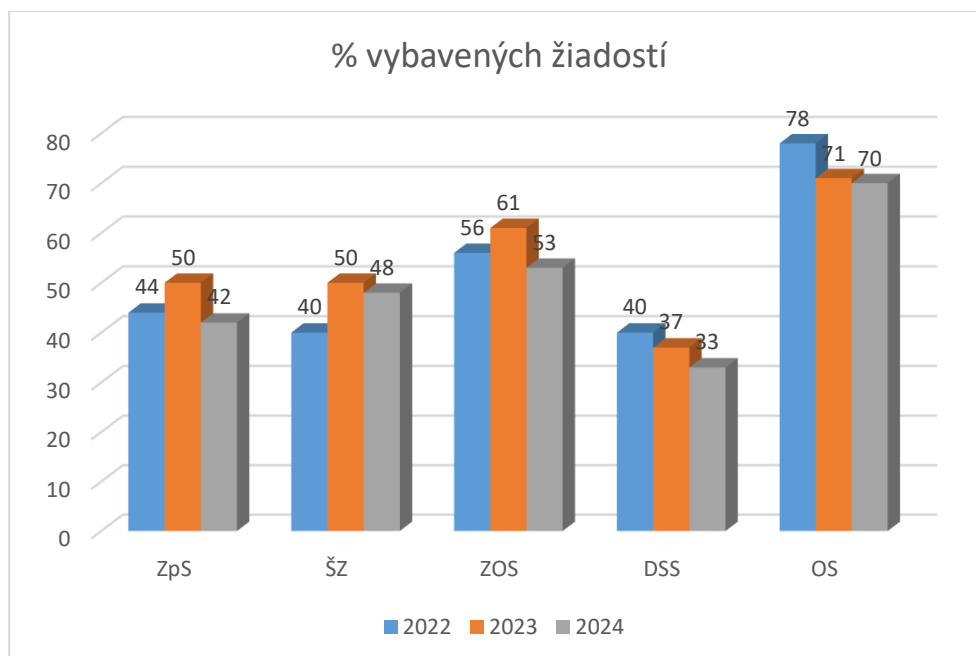
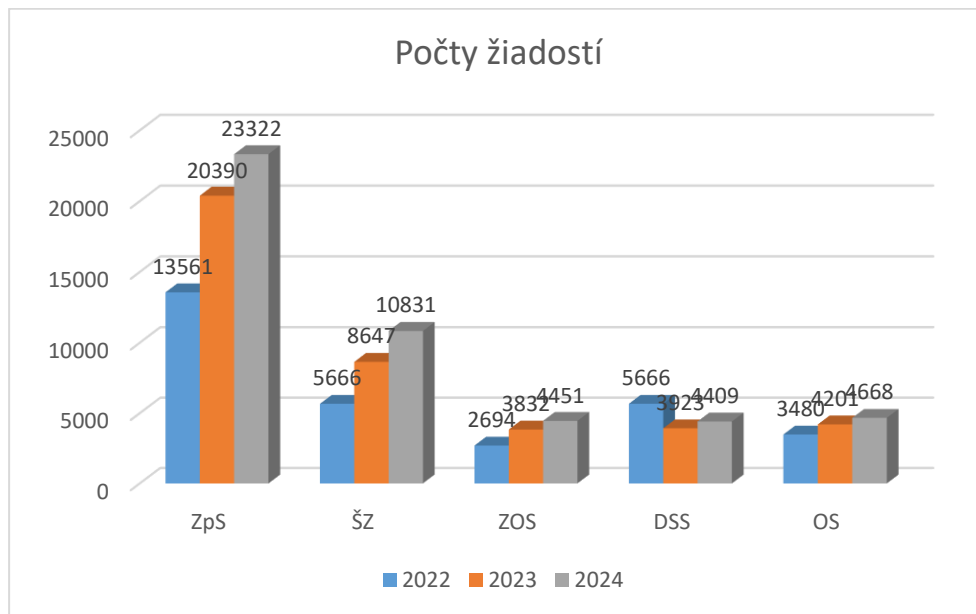
Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

- podielovo najviac tých, ktorí sa do 6 mesiacov po odchode vrátili do SoS, bol v oboch rokoch v Trnavskom kraji (14 – 15 %), najmenej v Košickom a Prešovskom kraji (po 11 %);
 - v roku 2023 sa podiel navrátiacich do 6 mesiacov pohyboval od 11 – 14 %, s najvyšším podielom v Trnavskom a Žilinskom kraji (po 14 %) a s vyrovnaným podielom po 11 % v Bratislavskom, Košickom, Nitrianskom a Prešovskom kraji;
 - v roku 2024 sa podiely navrátiacich do 6 mesiacov viac diverzifikovali – od 10 % (v Žilinskom kraji) po 15 % (v Trnavskom kraji);
 - v roku 2024 sa v porovnaní s rokom 2023 vo väčšine krajov podiel navrátiacich z odlivu buď zvýšil (Bratislavský, Nitriansky, Trenčiansky, Trnavský kraj) alebo zostal zachovaný (Košický, Prešovský kraj); iba v Banskobystrickom a Žilinskom kraji sa ich podiel medziročne znížil, osobitne v žilinskom kraji.
- *Počet nahlásených voľných pracovných miest vo vybraných profesiách:*
 - profesia *sestra* v zariadení sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately a v zariadení SoS: od počtu 29 (I./2020) po počet 35 (XII./2024); rozptyl od počtu 17 (II./2023) po 49 (XI./2023);
 - profesia *opatrovateľ* v zariadení pre staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím: od počtu 322 (I./2020) po počet 306 (XII./2024); rozptyl od počtu 189 (V./2020) po počet 350 (XI./2024);
 - počet voľných (neobsadených) pracovných miest je takmer dvojnásobne vyšší u neverejných poskytovateľov v porovnaní s verejnými (APSS v SR, 2025b).

5.3.1.4 Žiadosti o poskytnutie SoS

- **Počty žiadostí a podiely vybavených žiadostí:** v grafoch 9 a 10 sú uvedené počty žiadostí a podiely vybavených žiadostí o poskytnutie SoS v odkázanostných zariadeniach SoS a v domácej opatrovateľskej službe v rokoch 2022 – 2024.

Grafy 9-10: Počty žiadostí a podiely vybavených žiadostí o poskytnutie SoS vo vybraných odkázanostných zariadeniach SoS a v domácej opatrovateľskej službe v rokoch 2022 – 2024.



Vysvetlivky: ZpS – zariadenie pre seniorov; ŠZ – špecializované zariadenie; ZOS – zariadenie opatrovateľskej služby; DSS – domov sociálnych služieb; OS – opatrovateľská služba

Zdroj: IS SoS, Správy o sociálnej situácii obyvateľstva SR za roky 2022,2023,2024

Spracovanie: autorka

Na základe dostupných údajov možno sumarizovať, že v rokoch 2022 – 2024:

- systematicky stúpal počet žiadostí o poskytnutie niektorej z odkázanostných SoS, osobitne v zariadeniach pre seniorov a v špecializovanom zariadení; možno predpokladať, že poklesy počtu žiadostí v domovoch sociálnych služieb súviseli so systematickým nárastom počtu žiadostí v špecializovanom zariadení (o vyše 90 % medzi rokmi 2022 a 2024);
- najvyšší priemerný podiel vybavených žiadostí bol v opatrovateľskej službe (73 %), najnižší v domove sociálnych služieb (37 %);
- vývoj v podiele vybavených žiadostí nebol rovnomerný, pravidelnosť vo všetkých druhoch SoS bola len v tom, že v roku 2024 klesol podiel vybavených žiadostí voči roku 2023, najviac v zariadení pre seniorov (o 8 %) a zariadení opatrovateľskej služby (o 8 %); najnižší pokles vybavených žiadostí bol v opatrovateľskej službe (o 1 %).

5.3.1.5 Profil klientely SoS, náročnosť práce

- **Počet prijímateľov²⁶ odkázanostných SoS a pohlavie:** v roku 2023 poberalo odkázanostné SoS všetkých foriem a druhov celkovo 69 949 a v roku 2024 celkovo 71 089 prijímateľov SoS, z toho viac ako 64 % žien a necelých 36 % mužov; najzastúpenejšou kategóriou (cca 57 % zo všetkých prijímateľov) boli ženy 62-ročné a staršie.
- **Druh a forma odkázanostných SoS:** najviac prijímateľov poberalo službu zariadenia pre seniorov (cca 39 %), opatrovateľskú službu (cca 19,5 %), službu špecializovaného zariadenia (cca 17,5 %) a v domove sociálnych služieb (cca 16,5 %); v 73 % sa poskytovala pobytová odkázanostná SoS, v rozsahu 19,5 % terénna SoS a zvyšok predstavovali ambulantné, pobytové týždenné, prípadne iná forma SS.
- **Vybrané dodatkové dáta za opatrovateľskú službu:** za roky 2023 – 2024 sú uvedené v tabuľke10.

Tabuľka10: Vybrané ukazovatele týkajúce sa opatrovateľskej služby za roky 2023 – 2024

2023	2024
Prijímatelia	
N=13 552, z toho 10 105 žien (takmer 75 %)	N=13 964, z toho 10 406 žien (takmer 75 %)
Zamestnanci	
Počet pracovných vzťahov = 5 551	Počet pracovných vzťahov = 5 762
Počet pracovných úväzkov = 5 573	Počet pracovných úväzkov = 5 778

Zdroj: Správy o sociálnej situácii obyvateľstva SR za roky 2023 a 2024

Spracovanie: autorka

- **Počet žiadateľov odkázanostných SoS:**
 - v roku 2023 to bolo spolu 25 165 osôb, z toho 65 % žien a 35 % mužov; v 57 % šlo o žiadateľov služby zariadenia pre seniorov, 19 % služby špecializovaného zariadenia, 16 % opatrovateľskej služby a 12,5 % zariadenia opatrovateľskej služby;

²⁶ V ďalšom texte len „prijímateľ/ia“, čím sa budú rozumieť osoby ženského aj mužského pohlavia.

- v roku 2024 šlo sumárne o 27 502 žiadateľov o SoS podmienené odkázanosťou, z toho 65 % žien a 35 % mužov, 56 % žiadateľov služby zariadenia pre seniorov, 21 % služby špecializovaného zariadenia, 15 % opatrovateľskej služby a 13 % zariadenia opatrovateľskej služby.
- *Fyzická a psychická záťaž*: neúmerná psychická a fyzická záťaž sú jedným z hlavných dôvodov fluktuácie zamestnancov SoS (SocioFórum, 2025; ÚMS, 2025; APSS v SR, 2025b);
- *Klientela a poruchy duševného zdravia*²⁷:
 - v roku 2023 malo v zariadeniach SoS 49 % prijímateľov duševnú poruchu, 38 % podstupovalo psychotickú liečbu a takmer 22 % užívalo antidepresíva; v rámci opatrovateľskej služby v domácnosti bolo necelých 17 % prijímateľov evidovaných ako osôb s duševnou poruchou; v SoS krízovej intervencie bolo cca 11% s psychotickou liečbou alebo boli užívateľmi antidepresív;
 - v roku 2024 malo v zariadeniach SoS 48 % prijímateľov duševnú poruchu, 32 % podstupovalo psychotickú liečbu a takmer 25 % užívalo antidepresíva; v rámci opatrovateľskej služby v domácnosti bolo necelých 17 % prijímateľov evidovaných ako osôb s duševnou poruchou; v SoS krízovej intervencie bolo cca 9 % prijímateľov s psychotickou liečbou alebo boli užívateľmi antidepresív.
- *Práceschopnosť*: podiel vybraných skupín zamestnancov čerpajúcich dávku nemocenské v práceschopnosti (PN) bol v roku 2023 v SoS vyšší v porovnaní s podobnými kategóriami zamestnancov v iných sektoroch; napr. u opatrovateľského personálu v domácnosti či v zariadeniach to bolo 28 – 30%, pri obslužných činnostiach (kuchár, upratovačka) 26 – 29%, zatiaľ čo u sestier v iných sektoroch to bolo 21 – 23 % a u obslužného personálu (kuchár, upratovačka) 18 – 19%.
- *BOZP v sektore zdravotnej a sociálnej starostlivosti*:
 - v roku 2021 priemerne takmer polovica (48 %) EÚ-27 zamestnancov zdravotných služieb a služieb sociálnej práce uvádzala *riziká spojené s prácou v oblasti ich zdravia a bezpečnosti*, častejšie v službách zdravotnej starostlivosti (52 %) a rezidenčnej starostlivosti (47 %); výsledky za SR korešpondovali s priemernou hodnotou (48 %); najčastejšie boli uvádzané problémy s pohybovým (svalovo-kostrovým) aparátom a problémy v oblasti duševného zdravia, ako stres, depresia či úzkosť (Vroonhof a kol., 2024);
 - v roku 2012 predstavovali v krajinách EÚ *nefatálne úrazy* (vyžadujúce minimálne 4 plné dni absencie z práce) v sektore zdravotnej a sociálnej starostlivosti 9 % všetkých nefatálnych úrazov (cca 264 tis. zamestnancov), z toho cca 41 % sa týkalo zamestnancov v rezidenčnej starostlivosti a v službách sociálnej práce; v roku 2022 sa celkový podiel v sektore zdravotnej a sociálnej starostlivosti zvýšil na 12 % (cca 470 tis.

²⁷ Zdroj: MPSVR SR (2023, 2024, 2025). *Správy o sociálnej situácii obyvateľstva SR za rok 2022/2023/2024*. Dostupné on-line: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2024/sprava_sossr_2023_pub.pdf; https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2025/sprava_sossr_2024_pub.pdf

zamestnancov), z toho cca polovica sa týkala zamestnancov v rezidenčnej starostlivosti a v službách sociálnej práce (EASHW, 2025).

5.3.1.7 Čo indikujú²⁸ zistenia o personáli SoS ?

- že nemožno generálne hovoriť o nedostatku zamestnancov SoS spôsobenom ich masívnejším odtokom a nedostatočnou náhradou/prítokom, keďže:
 - v oboch sledovaných rokoch nebol priemerný mesačný odtok zamestnancov SoS vyšší ako prítok, v roku 2024 bol dokonca priemerný mesačný prítok o 19 % vyšší ako odtok;
 - zo zamestnancov, ktorí v rokoch 2023 a 2024 odišli zo SoS, sa do 6 mesiacov od odchodu viac ako desatina do SoS vrátila, s rozdielmi medzi regiónmi;
 - počet voľných pracovných miest nahlasovaných poskytovateľmi v najpočetnejších pracovných kategóriách sa v rokoch 2023 – 2024 rovnomerne nezvyšoval (skôr bol v jednotlivých mesiacoch nerovnomerný);
- na strane druhej, že stúpa percento nevybavených žiadostí o poskytnutie odkázanostných SoS všetkých druhov a foriem;
- že jadrovým problémom súčasného personálneho zabezpečenia SoS je nestabilita personálu v prvom období po nástupe do SoS, keďže v rokoch 2023 a 2024 bola dĺžka zamestnania odchádzajúcich zamestnancov najčastejšie 1-2 mesiace; cca 30 % nových zamestnancov z prítoku do 6 mesiacov zo SoS odišlo;
- že problémom do blízkej budúcnosti môže byť nízka kvalifikovanosť vybraných zamestnancov SoS pre využívanie IKT a umelej inteligencie;
- nepriaznivú vekovú štruktúru zamestnancov SoS (polovica zamestnancov patrí do vekovej kategórie 50+, vyše desatina do vekovej kategórii 61+ a pôsobia predovšetkým v pracovných pozíciách priameho kontaktu s klientom), ktorá je dlhodobou neudržateľná bez „nahradzovacej“ personálnej stratégie;
- že rozdiely medzi regiónmi nie sú celkovo systematickej povahy, aj keď sa ukazuje, že od poskytovateľov na západnom Slovensku (bratislavský a trnavský kraj) viac zamestnancov do polroka odchádza, ale zároveň sa aj do 6 mesiacov viac vracia, na rozdiel od poskytovateľov na východnom Slovensku (prešovský a košický kraj), od ktorých síce menej zamestnancov do 6 mesiacov odchádza, ale zároveň sa aj menej opätovne do SoS vracia;
- že výskyt situácií vedúcich k práceneschopnosti u vybraných profesií SoS (napr. sestry, opatrovateľský personál, obslužný personál) je vyšší ako u porovnateľných profesií v iných rezortoch.

²⁸ Hovoríme o indikácii, keďže štatistická evidencia je prevažne postavená na len rokoch 2023 a 2024.

Návrhy opatrení

- potrebu zabezpečiť *flexibilitu pracovných podmienok a režimov* smerom k podpore záujmu o prácu v SoS pre rozličné vekové skupiny (možnosť práce na živnosť; skrátené úväzky, 24/7 turnusová práca, kombinácia opatrovateľskej práce doma a v zahraničí, „lietajúce/plávajúce opatrovateľky“ – sieťovanie poskytovateľov pri zabezpečovaní personálu);
- zavedenie *vekovo-riadeného manažmentu*, ktorý umožňuje zohľadňovať špecifiká životnej situácie zamestnancov SoS a limitov, ktoré z nej vyplývajú, osobitne: a) monitoring rizikových aspektov práce a pracovného prostredia v SoS zodpovedajúcich starnutiu personálu SoS; b) prijímanie opatrení zameraných na podporu vstupu mladších vekových kategórií zamestnancov do SoS v rámci stratégie vekovo diverzifikovaných pracovných tímov a medzigeneračnej spolupráce (využívanie silných stránok jednotlivých „generácií“ zamestnancov; nové pracovné pozície – špecialisti na IKT, medzigeneračný mentoring);
- prepojenie personálnych riešení v SoS na širšie politiky *návratovej migrácie a cieľavedomého získavania (prilákania) zahraničných pracovníkov* ako kľúčového nástroja stabilizácie pracovnej sily a súčasti stratégie zamestnanosti SR pre nasledujúce obdobia;
- *posilnenie kapacít odbornej starostlivosti o osoby s duševnými poruchami a poruchami správania*, osobitne v pobytových SoS (sestry so špecializáciou v oblasti psychiatrickej starostlivosti doplnené o zdravotnícky asistenčný personál; ďalšie vzdelávanie personálu pre túto oblasť starostlivosti);
- aktualizáciu všeobecne záväzného právneho predpisu na ustanovenie druhov prác zvlášť ťažkých alebo zdraviu škodlivých, pracovísk a oblastí, kde sa takéto práce vykonávajú pre účely možnosti uplatňovania inštitútu *dodatkového dovolenky* podľa §106 Zákonníka práce pre zamestnancov SoS, ktorí pracujú pri priamom ošetrovaní alebo pri obsluhu duševne chorých alebo mentálne postihnutých osôb aspoň v rozsahu polovice určeného týždenného pracovného času (§106 ods. 2 písm. d) predmetného právneho predpisu);
- zjednodušenie procesu *prijímania a integrácie osôb z tretích krajín* (uznávanie vzdelania, jazykové kurzy, atď.), integrácia celých rodín k predchádzaniu krátkodobého a dočasného angažovania v SoS;
- zabezpečenie *osvety a informálneho vzdelávania* príbuzných pre účely tzv. opatrovateľského mixu a zdieľanej starostlivosti (spoluzodpovednosť aktérov za starostlivosť a jej výsledky), vrátane podpory rodín vo využívaní IKT pre účely zefektívnenia starostlivosti a spolupráce aktérov;
- *výskum* zameraný na: a) poznávanie motivácií zamestnancov, ktorí odišli zo SoS k ich návratu do SoS; b) vplyv nového systému financovania SoS na personálne zabezpečenie SoS.

Súčasťou diskusií boli aj návrhy opatrení zamerané na vybrané skupiny zamestnancov SoS (napr. zabezpečenie rastu miezd opatrovateľiek ročne o ustanovené percento; vyplácanie dorovnávačnej mzdy psychiatrickým sestram do úrovne priemernej mzdy v národnom

hospodárstve; či vytvorenie možnosti predčasného odchodu do dôchodku pre sestry či opatrovateľský personál). Identifikovala sa však nesystémová povaha takýchto opatrení, čo však nevylučuje možnosť operatívne o nich diskutovať a prijať potrebné rozhodnutia v prípade, že sa to ukáže ako nevyhnutné.

5.3.2. Odmeňovanie personálu SoS

Identifikované problémy:

V EPS bolo v rámci tejto problémovej oblasti poukazované najmä na nízke odmeňovanie zamestnancov SoS vedúce aj k nízkemu statusu profesií v SoS (osobitne opatrovateľského personálu); na nerovnaké podmienky odmeňovania zamestnancov verejných a neverejných poskytovateľov; či na rozličné odmeňovanie zamestnancov SoS v projektovom (pilotnom) režime a bežnom režime fungovania SoS. Nedostatočné odmeňovanie personálu SoS sa považovalo za kľúčový problém sektora SoS vo všetkých ad-hoc prieskumoch zorganizovaných členkami EPS v priebehu roka 2025 (SF, 2025; ÚMS, 2025; KSPaASP, 2025; APSS v SR, 2024, 2025; KOS, 2025). Rovnako bolo konštatované ako slabá stránka sektora SoS v SWOT analýze dokumentu „Stratégie rozvoja ľudských zdrojov v sektore zdravotníctvo, sociálne služby na obdobie 10 rokov“ (SRZSS, 2024).

Vybraná evidencia²⁹:

- *Priemerná hrubá mzda (PHM):* základné ukazovatele sú uvedené v tabuľke 11.

Tabuľka11: PHM – porovnanie v národnom hospodárstve (NH), vo všetkých sektoroch s rovnakými druhmi pracovných činností ako v SoS a v SoS podľa právneho statusu poskytovateľa (v €)

	PHM v NH	PHM všetky sektory s rovnakými druhmi pracovných činností ako v SoS	PHM v SoS		
			Celkovo	Verejní poskytovatelia	Neverejní poskytovatelia
2023	1 430	1 554	1 191	1 199	1 174
2024	1 524	1 672	1 295	1 301	1 283

Zdroj: IS SoS + IS SP + Trexima

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

V roku 2023 predstavovala PHM v národnom hospodárstve SR sumu **1 430 €**, v SoS celkovo **1 191 €**. PHM v národnom hospodárstve dosahovali, resp. prekročili v SoS riadiaci pracovníci pre sociálnu a zdravotnú starostlivosť, liečební pedagógovia, učitelia a vychovávatelia detí so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami, analytici, sestry, odborníci v oblasti

²⁹ *Metodologická poznámka spracovaná ISP MPSVR SR:* Údaje týkajúce sa odmeňovania zamestnancov SoS sa určovali tak, že k zamestnancom pracujúcim v SoS v roku 2023 a 2024 boli doplnené výšky vymeriavacích základov z údajov Sociálnej poisťovne o poistných vzťahoch zamestnancov, ktorí mali v IS SoS evidovaný v danom mesiaci iba jeden pracovný vzťah, pričom druh pracovného vzťahu bol pracovný pomer. Následne bol k pracovnému vzťahu zamestnanca priradený nenulový vymeriavací základ zo zamestnaneckého poistného vzťahu, ktorý trval celý kalendárny mesiac a výška vymeriavacieho základu dosahovala v danom mesiaci aspoň úroveň minimálnej mzdy (v roku 2023 suma 700 €; v roku 2024 suma 750 €). Takýmto spôsobom odhadnuté priemerné mesačné hrubé mzdy reprezentujú takmer 84 % všetkých zamestnancov s pracovným pomerom.

účtovníctva a v oblasti ľudských zdrojov. V roku 2024 dosahovala PHM v národnom hospodárstve SR sumu **1 524 €**, v SoS celkovo **1 295 €**. Okrem vyššie uvedených kategórií zamestnaní ju dosahovali, resp. prekročili v SoS aj sekretárky a psychológovia a psychoterapeuti. V oboch rokoch bol rozdiel (aj keď minimálny) medzi PHM zamestnancov verejných a neverejných poskytovateľov v neprospech neverejných.

- *PHM podľa hlavných kategórií činností v SoS a právneho statusu poskytovateľa odmeňovanie*: základné ukazovatele sú uvedené v tabuľke12.

Tabuľka12: Odhady PHM zamestnancov SoS podľa hlavných kategórií činností a právneho statusu poskytovateľa v rokoch 2023 a 2024

	Odhady PHM (v €)					
	2023			2024		
	Spolu	Verejní	Neverejní	Spolu	Verejní	Neverejní
<i>Administratíva</i>	1 634	1 645	1 618	1 759	1 765	1 748
<i>Pomocné činnosti</i>	1 047	1 070	997	1 133	1 155	1 086
<i>Starostlivosť o klienta</i>	1 169	1 179	1 149	1 275	1 283	1 260
Celkovo	1 191	1 199	1 174	1 295	1 301	1 283

Zdroj: IS SP o vymeriavacích základoch

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

Najvyššie mesačné PHM v SoS dosahovali zamestnanci v administratíve, najnižšie v pomocných činnostiach, pričom v oboch rokoch a vo všetkých hlavných kategóriách činností v SoS bol rozdiel (aj keď minimálny) medzi PHM zamestnancov verejných a neverejných poskytovateľov v neprospech neverejných.

- *Najnižšia PHM v SoS*: v oboch sledovaných rokoch ju v SoS mali:
 - opatrovatelia a asistenti pre domácu starostlivosť o staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím (v roku 2023 suma 875 € u verejných a sumu 775€ u neverejných poskytovateľov; v roku 2024 sumu 951 € u verejných a sumu 881€ u neverejných poskytovateľov);
 - upratovačky (v roku 2023 suma 976 € u verejných a sumu 895 € u neverejných poskytovateľov; v roku 2024 sumu 1 051 € u verejných a sumu 969 € u neverejných poskytovateľov);
- *Najnižšia hrubá mzda v SoS*: bola u opatrovateľov a asistentov pre domácu starostlivosť pre staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím, pričom u 10 % opatrovateliek s najnižšími príjmami predstavovala pri vzorke 2 441 osôb v roku 2024 sumu 739,5 € (teda ani úroveň minimálnej mzdy v roku 2024 vo výške 750 €); u 25 % opatrovateliek s najnižšími príjmami bola mzda kvantifikovaná na úrovni 762,8 €. ³⁰

³⁰ Pri výpočte sa vychádzalo z dát Sociálnej poisťovne za rok 2024; išlo len o vymeriavací základ z poistného vzťahu zamestnanec (bez súbehov s ďalším pracovným úväzkom) na pozícii 5322 na základe SK ISCO-08 klasifikácie; do výberu boli započítaní len poistenci, ktorých priemerný mesačný počet dní poistenia bol viac ako 29 dní, čím sa eliminovalo započítanie opatrovateliek na PN; a brali sa do úvahy len činnosti, kde dosahuje týždenný pracovný čas v priemere aspoň 37,5 hodín a mzda bola vyplatená v priemere aspoň za vykázaných 160 hodín opatrovateľskej činnosti; referenčný vymeriavací základ bol vymeriavací základ na úrazové poistenie.

- *PHM sestier*: porovnanie v SoS, všetkých sektoroch, zdravotníctve a školstve je uvedené v tabuľke13.

Tabuľka13: Porovnanie PHM sestier v SoS, všetkých sektoroch, zdravotníctve a školstve za roky 2023 a 2024 (v €)

sektor	2023	2024
SoS	1 463	1 593
všetky sektory	1 658	1 765
zdravotníctvo	1 703	1 832
školstvo	1 178	1 228

Zdroj: IS SOS

Spracovanie: ISP MPSVR SR + autorka

PHM sestier v SoS bola v oboch rokoch nižšia ako PHM sestier vo všetkých sektoroch, osobitne v sektore zdravotníctva (predstavovala 86 % – 90 % HPM v porovnávaných sektoroch). V SoS bola vyššia len v porovnaní so sektorom školstva.

Sumarizácia zistení o odmeňovaní zamestnancov SoS

- HPM v SoS bola v oboch sledovaných rokoch nižšia ako HPM v národnom hospodárstve a vo všetkých sektoroch (vo vzťahu k všetkým sektorom predstavovala len cca 77 %) ³¹;
- HPM v rámci sektora SoS bola najnižšia v kategórii pomocných činností;
- najnižšiu HPM dosahovali opatrovatelia a asistenti pre domácu starostlivosť pre staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím a upratovačky;
- najnižšia hrubá mzda bola v oboch rokoch zaznamenaná u opatrovateľov a asistentov pre domácu starostlivosť pre staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím, pričom u 10 % z nich s najnižšími príjmami nedosahovala v roku 2024 ani úroveň minimálnej mzdy a u 25 % z nich presahovala úroveň minimálnej mzdy len o 13€;
- HPM sestier v sektore zdravotníctva a vo všetkých sektoroch bola v rokoch 2023 – 2024 o 10 % – 14 % vyššia ako HPM sestier v sektore SoS;
- vo všetkých sledovaných ukazovateľoch boli zaznamenané rozdiely medzi HPM personálu verejných a neverejných poskytovateľov, v neprospech neverejných poskytovateľov, aj keď rozdiely boli minimálne; najvýraznejšie boli u zamestnancov vykonávajúcich pomocné činnosti.

³¹ Nepriaznivá situácia v odmeňovaní zamestnancov SoS bola zistená napriek skutočnosti, že SoS ako súčasť sektora zdravotníctva a sociálnej pomoci patrili v roku 2023 k sektorom, v ktorých *priemerná mesačná nominálna mzda* vzrástla medziročne najvýraznejšie - zo sumy 1 430 € na sumu 1 623 €; index 2023/2022 predstavoval v tomto sektore hodnotu 113,5 pri priemernom indexe v hospodárstve 109,7 (MPSVR SR, 2024).

Návrhy opatrení

- upraviť mzdové tabuľky aplikované v SoS tak, aby najnižšia mzda zamestnanca SoS dosahovala úroveň minimálnej mzdy a zabezpečiť systematické zvyšovanie miezd v SoS naviazaním koeficientov zvyšovania miezd na rast hrubej priemernej mzdy v národnom hospodárstve;
- vytvoriť porovnateľné východiská pre odmeňovanie zamestnancov verejných a neverejných poskytovateľov SoS³²;
- financovať odborné činnosti vykonávané v SoS zo zdrojov, ktoré dané činnosti upravujú (zdravotnícky personál zo zdrojov zdravotného poistenia; pedagogický personál zo zdrojov MŠVVM SR...);
- zvážiť možnosť zákonného poistenia na dlhodobú starostlivosť ako systémového zdroja financovania dlhodobej starostlivosti.

5.3.3 Vzdelávanie personálu SoS a iné

Identifikované problémy a vybraná evidencia:

Podľa „Stratégie rozvoja ľudských zdrojov v sektore zdravotníctvo, sociálne služby“ (ASR, 2024) sú slabými stránkami SoS aj chýbajúci systém vzdelávania pre odborných zamestnancov SoS či ich nerovnaký prístup k vzdelávaniu v závislosti od právneho statusu poskytovateľa, v neprospech zamestnancov neverejných poskytovateľov. V rámci diskusií v EPS bol ďalej identifikovaný chýbajúci, resp. nemotivačný systém kontinuálneho vzdelávania zamestnancov v SoS previazaného na ich odmeňovanie (napr. uplatňovanie kreditových príplatkov ako v rezorte školstva, vedy, vývoja a mládeže SR); ďalej extenzívny rozvoj vzdelávacích programov a inštitúcií bez kontroly ich kvality a efektívnosti v praxi. Na uvedené problémy poukazovali členky a členovia EPS aj na základe zistení z ad-hoc prieskumov, ktoré realizovali pre účely prípravy Vízie vo svojich členských základniach (napr. prieskum SocioFóra, 2025; SKSPaASP, 2025; či ÚMS, 2025).

Návrhy opatrení:

- analyzovať možnosti zavedenia kreditového systému vzdelávania zamestnancov SoS ako súčasť komplexnej transformácie sektora SoS v oblasti ľudských zdrojov a profesijného rozvoja jeho zamestnancov (systém porovnateľný so systémom v rezorte školstva, vedy, vývoja a mládeže SR);
- ustanoviť systém spolupráce rezortu práce, sociálnych vecí a rodiny SR s rezortom školstva, vedy, vývoja a mládeže SR a rezortom zdravotníctva SR za účelom zosúladenia potrieb profesijnej prípravy pre sektor SoS v rámci stredného a vysokého školstva; osobitne sa zamerať na systém duálneho vzdelávania v rámci stredného školstva a možnosti efektívnejšieho zhodnotenia stredoškolského vzdelania a kompetencií absolventov

³² Nejde o rovnaké odmeňovanie tak, ako bolo pôvodne navrhované, nakoľko odmeňovanie je determinované rozličnou právnou úpravou (u verejných poskytovateľov zákonom č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a u neverejných poskytovateľov Zákonníkom práce).

stredných škôl pre pozície stredného odborného personálu SoS (najmä opatrovateliek, praktických sestier – asistentov a pracovníkov dlhodobej starostlivosti);

- zabezpečiť (zvýšiť) ponuku vzdelávacích programov zameraných na špecifické aspekty starostlivosti poskytovanej v SoS a s dôrazom na osobitosti cieľových skupín SoS (napr. osôb s duševnými poruchami a poruchami správania, ktoré tvoria významnú časť klientely najmä pobytových celoročných SoS; stále sa zvyšujúci podiel sociálne vylúčených osôb vyžadujúcich si náročnú a dlhodobejšiu krízovú intervenciu);
- zabezpečiť (zvýšiť) ponuku vzdelávacích programov zameraných na prípravu lídrov pre oblasť SoS (na makro-, mezo- a mikroúrovni);
- v rozpočtoch poskytovateľov SoS vytvoriť podmienky na celoživotné vzdelávanie zamestnancov SoS a zabezpečenie ich pravidelnej supervízie ako súčasť posilňovania ich odborných kompetencií pre výkon odborných činností v SoS;
- rozvinúť odbornú diskusiu k otázkam postavenia profesijných komôr a členstva v nich u vybraných profesií v SoS (osobitne u sestier, opatrovateliek a sociálnych pracovníkov) ako nástroja zvyšovania statusu týchto profesií a kvality poskytovaných SoS; osobitnú pozornosť venovať otázke profesijnej legislatívy týkajúcej sa opatrovateľskej starostlivosti/činnosti, vrátane transformácie príslušnej profesijnej komory za účelom dosiahnutia porovnateľnosti jej statusu s inými relevantnými komorami (napr. Komorou sestier Slovenska či Komorou sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce).

5.4 oblasť: Inovácie v SoS

Uvedená oblasť bezprostredne nadväzuje na problematiku vzdelávania v SoS (časť 4.3.3) s tým, že ju hlbšie špecifikuje v kontexte technologického rozvoja, automatizácie, digitalizácie a zavádzania umelej inteligencie (aj) do sektora SoS.

5.4.1 Využívanie IKT a umelá inteligencia

Identifikované problémy a vybraná evidencia:

- nedostatok sociálnych inovácií zameraných na potreby osôb s multiplikovanými dôvodmi sociálnej núdze (napr. ľudia bez domova a v bytovej núdzi; ľudia s kombinovaným znevýhodnením) a potreba podpory poskytovateľov v zavádzaní nových foriem pomoci a transformácie ich služieb;
- slabé využívanie IKT a umelej inteligencie v sektore Zdravotníctvo a SoS sa v kontexte rýchleho rozvoja technológií, telemedicíny a automatizácie vymedzuje ako slabá stránka tohto sektora (ASR, 2024);
- podľa Asociácie sektorových rád sa vážnym problémom sektora stáva kvalifikovanosť zamestnancov v pozícii sestra, praktická sestra – asistent, opatrovateľ/ka, sociálny pracovník, fyzioterapeut, ktorých profesie sa v súčasnosti považujú za ohrozené technologickými zmenami a inováciami meniacimi spôsob poskytovania ich služieb;
- ASR prognózuje ohrozenosť pracovných miest v sektore Zdravotníctvo a sociálne služby vplyvom inovácií (software, robotizácia, umelá inteligencia) v rozsahu cca 6 % z celkovej

zamestnanosti v sektore v roku 2035; na strane druhej, za perspektívne sa osobitne v sektore SoS vymedzujú povolania ako *špecialista na domáce a komunitné služby*, ktorý by mal poskytovať starostlivosť osobám v ich domácom prostredí, často využívajúc technologické nástroje na monitorovanie zdravia a zabezpečenie kvalitnej starostlivosti (ASR, 2025³³);

- na potrebu využívania technologickej podpory za účelom znižovania administratívnej záťaže personálu SoS a zvyšovania jeho digitálnej gramotnosti vyzývajú aj ďalšie prieskumy a materiály, o ktoré sa opierala diskusia v EPS (napr. NP POS, 2023; KOS, 2025);
- diskusia v EPS indikovala veľké rozdiely vo vybavenosti jednotlivých poskytovateľov vyspelými technológiami a internými informačnými systémami využívanými v SoS (napr. IS Cygnus) a v ich využívaní, prevažne v neprospech menších poskytovateľov.

Návrhy opatrení:

- v spolupráci rezortu práce, sociálnych vecí a rodiny SR a rezortu informatizácie, regionálneho rozvoja a investícií SR zabezpečiť digitalizáciu vybraných procesov v oblasti poskytovania SoS, vybavenosti poskytovateľov potrebnými IKT ako systémového nástroja zvyšovania kvality SoS a efektivity odborných (vrátane administratívnych) činností vykonávaných v sektore SoS;
- zabezpečovať periodické vzdelávanie personálu SoS pre prácu s IKT a systémami, vrátane využívania interných zdrojov pre tento účel („párovanie mladších so staršími“, medzigeneračná podpora, učiaca sa komunita);
- vývoj a využívanie aplikácií pre zabezpečenie flexibility pracovných režimov v SoS (napr. aplikácia pre „lietajúce“ opatrovateľky/opatrovateľov);
- systematicky sprehľadňovať technologické možnosti pre sektor SoS;
- rozšíriť zameranie dotácií v pôsobnosti MPSVR SR na dotácie zamerané na IKT inovácie v sektore SoS.

5.4.2 Dobrovoľníctvo v SoS

Identifikované problémy:

Diskusia v EPS poukazovala na problémy s nízkou mierou dobrovoľníckeho angažovania mladých ľudí v sektore SoS; na absenciu motivačných schém pre dobrovoľnícke angažovanie sa mladých ľudí, ktoré by mohlo byť spojovacím článkom medzi štúdiom (svetom prípravy na povolanie) a budúcou prácou/zamestnaním v sektore SoS; ale aj na celkovo slabú podporu formálneho (organizovaného) dobrovoľníctva prostredníctvom dobrovoľníckych centier a organizácií zameraných na rozličné cieľové skupiny dobrovoľníkov³⁴ (mladých ľudí, ale aj starších osôb) a rozličné oblasti dobrovoľníctva (vrátane SoS).

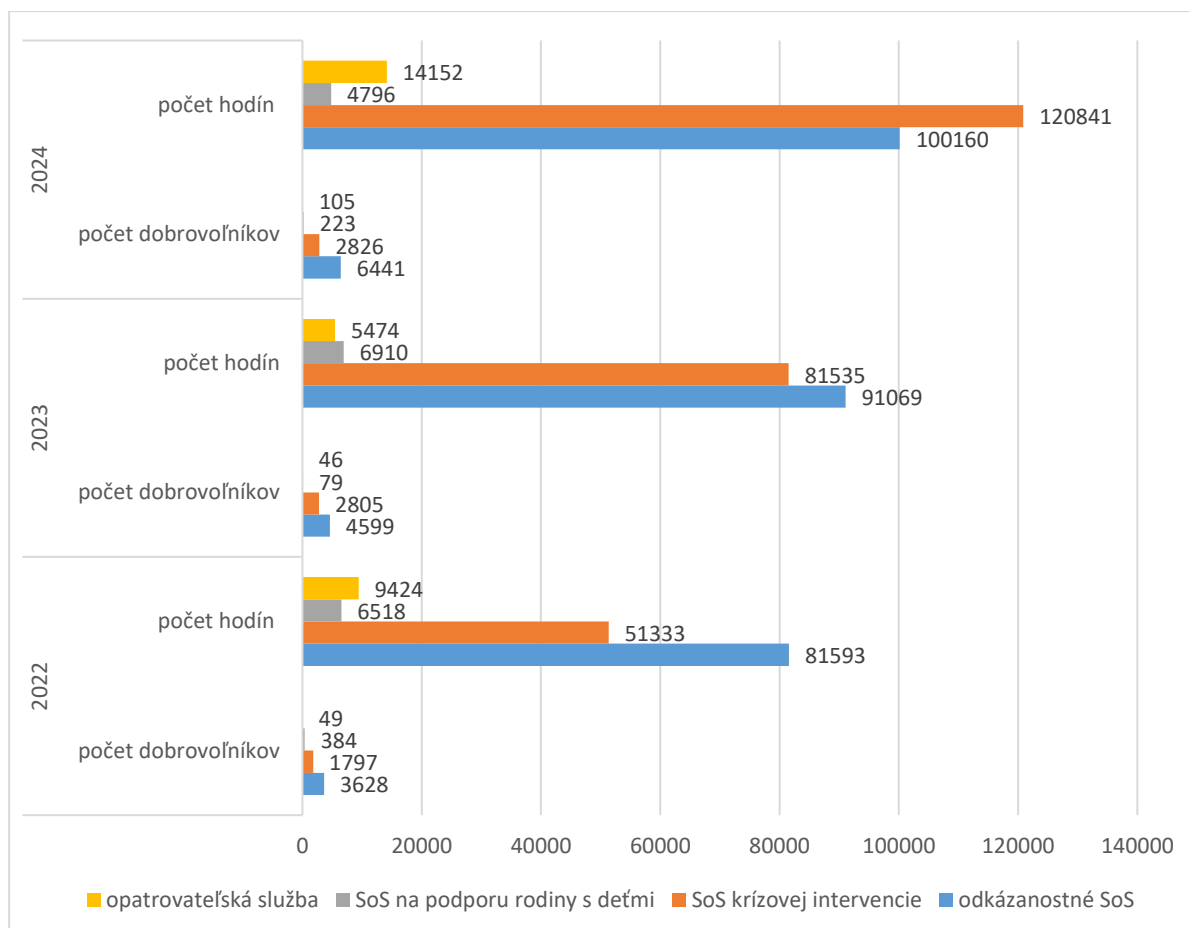
³³ In: Politika zamestnanosti v SR do roku 2035 (MPSVR SR, 2025b), príloha 2)

³⁴ Všade tam, kde sa používa slovo „dobrovoľník/dobrovoľníci“ myslia sa osoby ženského aj mužského pohlavia.

Vybraná evidencia:

- *Organizované (formálne) dobrovoľníctvo – všeobecne:* za dlhšie obdobie skúmania sa ukazuje, že cca tretina slovenskej populácie sa venuje formálnemu dobrovoľníctvu, t. j. v prospech alebo prostredníctvom nejakej organizácie (v roku 2011 to bolo necelých 28 %; v roku 2019 celkovo 36 % a v roku 2023 vyše 34 %; Brozmanová Gregorová a kol., 2012; USV SR ROS, 2019; UMB, 2023).
- *Organizované dobrovoľníctvo v SoS:*
 - vo výskume z roku 2023 ho z tých, ktorí sa angažujú vo formálnom dobrovoľníctve, uviedlo necelých 24 % (napr. bezplatná pomoc seniorom, asistancia pre občanov so zdravotným postihnutím, pomoc týraným ženám; UMB, 2023);
 - vývoj počtu dobrovoľníkov a hodín ich dobrovoľníckej práce v odkázanostných pobytových SoS, v SoS krízovej intervencie (pobytovej, ambulantnej aj terénnej forme) a v SoS na podporu rodiny s deťmi v rokoch 2022 – 2024 znázorňuje graf11.

Graf11: Vývoj počtu dobrovoľníkov a počtu odpracovaných hodín dobrovoľníckej práce v SoS v rokoch 2022 – 2024



Zdroj: Správy o sociálnej situácii obyvateľstva SR za roky 2022, 2023, 2024

Spracovanie: autorka

V rokoch 2022 – 2024 sa počet dobrovoľníkov v odkázanostných SoS a v SoS krízovej intervencie systematicky zvyšoval, rovnako ako počet vykonaných dobrovoľníckych hodín. Rapídneho nárastu dobrovoľníckych hodín došlo najmä v SoS krízovej intervencie. V roku 2024 bola v pobytových odkázanostných SoS dobrovoľnícka práca vykonávaná v najväčšom rozsahu hodín v špecializovanom zariadení (cca 32 %), v domovoch sociálnych služieb (cca 27 %) a v zariadení pre seniorov (cca 25 %). V SoS krízovej intervencie to bolo najčastejšie v komunitných centrách (21 %), v útulkoch (takmer 20 %), v rámci terénnej služby krízovej intervencie (16 %) a v nocľahárňach (necelých 13 %). V SoS na podporu rodiny s deťmi bol vývoj nerovnomernejší a skôr klesajúci. Najnižší počet dobrovoľníkov sa angažoval v opatrovateľskej službe, s nepravidelným vývojom počtu dobrovoľníckych hodín, ktorý výraznejšie narástol v roku 2024 (o 63 % v porovnaní s rokom 2023).

- **Formálne dobrovoľníctvo v SoS a vek:**

- v roku 2019 sa zo starších osôb, ktoré boli zapojené do formálneho (organizovaného) dobrovoľníctva, takmer 36 % dobrovoľnícky angažovalo v sektore SoS (ÚSV SR ROS, 2019);
- v roku 2023 to bolo necelých 27 % starších osôb 55+ a cca 13 % mladých osôb vo veku 18 – 24 rokov, ktorí sa formálne dobrovoľnícky angažovali v SoS (napr. v pomoci seniorom, asistencii pre občanov so zdravotným postihnutím, pomoci týraným ženám; UMB, 2023).

Návrhy opatrení:

- **na celospoločenskej úrovni:** organizovanie mediálnych kampaní „Dobrovoľníctvo ako bežná súčasť života“; využívanie sociálneho kapitálu influencerstva pre motiváciu k dobrovoľníctvu v SoS, prezentáciu úspešných príbehov, šírenie dobrej praxe; zvyšovanie povedomia o možnostiach dotačnej podpory subjektov akreditovaných pre výkon dobrovoľníckej činnosti, napr. cez dotačné schémy MV SR či MPSVR SR;
- **v pôsobnosti stredných a vysokých škôl:** zohľadňovanie preukázanej dobrovoľníckej práce pri maturitnej skúške či štátnej skúške; zavedenie pozície koordinátora dobrovoľníckych aktivít na stredných a vysokých školách;
- **v pôsobnosti poskytovateľov SoS:** zohľadňovanie preukázanej dobrovoľníckej práce v rámci výberových konaní na jednotlivé pozície v SoS; vytváranie podmienok pre účasť zamestnancov v dobrovoľníckych aktivitách ako súčasť spoločenskej zodpovednosti organizácií;
- **organizačná podpora** dobrovoľníctva v SoS a význam dobrovoľníckych centier a organizácií.

5.5 oblasť: Benefity

Identifikované problémy a vybraná evidencia:

- všetky zdroje dát, s ktorými sa pracovalo v rámci prípravy tohto dokumentu (ASR, 2024; ÚMS, 2025; SocioFórum, 2025; APSS v SR, 2024, 2025a, 2025b; KOS, 2025), poukazujú na fyzickú a psychickú náročnosť práce v SoS, ktoré sú druhou hlavnou príčinou fluktuácie

zamestnancov SoS (APSS v SR, 2025); s tým súvisí potreba prijímania a aplikácie programov zameraných na podporu zdravia zamestnancov či zosúladovania pracovného a rodinného života;

- podľa najnovšieho prieskumu APSS v SR (2025b) patria medzi hlavné motivátory pre nových zamestnancov prispievanie na rekvalifikáciu (vzdelávanie) a na stravovanie (častejšie u neverejných poskytovateľov) a prispievanie na dopravu v súvislosti s prácou (častejšie u verejných poskytovateľov);
- poskytovanie benefitov súvisí so slabo fungujúcim sociálnym dialógom v organizáciách SoS ako významným nástrojom vyjednávania o týchto programoch (väčšinou sa vyjednáva neformálnym spôsobom – viac ako 80 % u verejných poskytovateľov a 45 % u neverejných poskytovateľov; prostredníctvom odborov alebo zástupcu zamestnávateľov sa častejšie vyjednáva u neverejných poskytovateľov ako u verejných poskytovateľov; APSS v SR, 2025b).

Návrhy opatrení:

- podpora pri zabezpečení ubytovania/bývania zamestnancov SoS ako nástroja podpory ich udržateľných väzieb na mestá a obce, v ktorých pôsobia;
- poskytovanie programov zameraných na udržiavanie a obnovovanie kapacít v oblasti psychického zdravia a fyzického zdravia zamestnancov, osobitne tých, ktorí zabezpečujú priamu prácu s klientelou SoS;
- poskytovanie podpory kvalitného neformálneho opatrovania cestou účasti neformálne opatrovujúcich osôb v tréningových programoch zameraných na opatrovateľskú a ošetrovateľskú činnosť;
- propagácia dobrej praxe pro-zamestnanecky orientovaných programov a benefitov poskytovaných organizáciami (poskytovateľmi) SoS.

6 Sumarizácia

Materiál sprostredkováva priebeh a prvotné výsledky doterajšej odbornej diskusie EPS pre prípravu Vízie osobitne venovanej otázkam personálneho zabezpečenia SoS v súčasných podmienkach.

Text bol organizovaný podľa tzv. **P-E-R/O štruktúry**, kedy bola ku každej identifikovanej **problémovej oblasti (P)** priradená príslušná **evidencia (E)**, teda súbor kvantitatívnych a kvalitatívnych dát rozličnej povahy, ktoré boli v priebehu roka 2025 dostupné ako podklad k expertnej diskusii, analýze a následnej syntéze. EPS venovala dátam osobitnú pozornosť, nakoľko ich považovala za nástroj legitimizácie potreby prioritne sa zaoberať identifikovanými problémami. Nepristupovala k nim ako k implementačným zlyháním na individuálnej či skupinovej úrovni (individuálny poskytovateľ SoS či vybraná skupina poskytovateľov SoS), ale ako k problémom a výzvam naznačujúcim možné systémové súvislosti a podmienenosť.

Napriek bohatosti využitých zdrojových dát (najmä dát z IS SOS, prípadne iných IS; zo Správ o sociálnej situácii obyvateľstva SR za jednotlivé kalendárne roky; z ad-hoc a na mieru šitých

národných prieskumov; z medzinárodných prieskumov zameraných na personálne otázky SoS) možno za „zraniteľnú“ stránku ich využívania ku koncu roka 2025 považovať to, že:

- a) s ohľadom na začiatok fungovania IS SOS a jeho výstupov, boli konsolidované dáta dostupné len za roky 2023 – 2024;
- b) v Správach o sociálnej situácii obyvateľstva SR bola doposiaľ nerovnaká pozornosť venovaná jednotlivým oblastiam SoS (intenzívna evidencia sa týkala odkázanostných SoS, vrátane opatrovateľskej služby, v prípade SoS krízovej intervencie a SoS na podporu rodiny s deťmi bola dostupnosť dát nižšia);
- c) primárna pozornosť venovaná odkázanostným SoS (SoS dlhodobej starostlivosti) bola zaznamenaná nielen v domácich, ale aj v medzinárodných zdrojoch dát zameraných na personálne otázky v SoS.

Pôvodný zámer bol pristupovať k formulácii opatrení z perspektívy potreby *sanácie personálnej situácie v SoS* odvodzovanej od vnímania celkového nedostatku zamestnancov SoS a ich nedostatočného odmeňovania. Diskusia v rámci EPS podložená príslušnou evidenciou potvrdila **problematickú situáciu v odmeňovaní** zamestnancov SoS, osobitne opatrovateľského personálu. Čo sa týka hypotézy o celkovom nedostatku personálu SoS, táto bola na základe analýzy dostupných zdrojov a expertných diskusií revidovaná skôr do podoby **problému so stabilizáciou** zamestnancov, osobitne tých, ktorí prichádzajú pracovať do SoS, keďže až takmer tretina z nich odchádza zo SoS do šesť mesiacov od nástupu. Ďalej sa ukázalo, že problémy slabo odmeňovaného a nestabilného novo-nastupujúceho personálu SoS sa môžu do blízkej budúcnosti kombinovať s ďalšími faktormi. Jedným z nich je nepriaznivá **veková štruktúra** zamestnancov SoS (takmer polovica zamestnancov starších ako 50-ročných a vyše desatina starších ako 61-ročných); ale aj **nedostatočné využívanie sociálnych inovácií** (napr. nové typy SoS, integrácia zdravotných služieb a SoS, podpora poskytovateľov v procese transformácie), či **nedostatočná kvalifikovanosť** (vybraného) **personálu** poskytovať SoS spôsobom zhodnocujúcim technologický pokrok v oblasti informatizácie a digitalizácie, vrátane využívania možností, ktoré ponúka umelá inteligencia (najmä pre oblasť administratívnych činností). V kombinácii uvedených faktorov komplikujúcich už v súčasnosti dostatočné a kvalitné personálne zabezpečenie SoS nebolo možné pristupovať k návrhom opatrení len z hľadiska súčasnej (sanačnej) situácie, ale ich bolo potrebné prepájať s opatreniami, ktoré smerujú k rozvoju personálu SoS a budúcej udržateľnosti jednotlivých profesií v rámci sektora.

Na základe identifikovaných problémových oblastí, príslušnej evidencie a v prepojení na zámery formulované v rámci Politiky zamestnanosti v Slovenskej republike do roku 2035, boli napokon identifikované **návrhy riešení/opatrení** (R/O) rozličnej systémovej povahy:

- *opatrenia na národnej úrovni*
(napr. harmonizácia kompetenčného modelu SoS s pripravovanou reformou verejnej správy; úprava mzdových tabuliek pre zamestnancov SoS a mechanizmu systematického zvyšovanie miezd v SoS; spolupráca ministerstiev a iných aktérov k harmonizácii prípravy a dopytu po profesiách v SoS; pravidlá posilňovania kompetencií absolventov stredných škôl cez systém duálneho vzdelávania; analyzovanie možností a potrebnosti kreditového

systému ďalšieho/celoživotného vzdelávania v SoS; informatizácia a digitalizácia procesov v SoS; rozšírenie zisťovania cez IS SOS; prepájanie informačných systémov);

- *opatrenia na samosprávnej úrovni*
(napr. výchova samosprávnych lídrov k strategickému plánovaniu v SoS; spolupráca regionálnej a miestnej samosprávy pri strategickom plánovaní ľudských zdrojov v SoS; sieťovanie aktérov SoS na samosprávnej úrovni);
- *opatrenia na úrovni zriaďovateľov alebo poskytovateľov SoS (na organizačnej úrovni)*
(napr. podpora flexibility pracovných podmienok a režimov v SoS; legislatíva dodatkovej dovolenky pre vybrané skupiny zamestnancov SoS; formalizácia sociálneho dialógu u poskytovateľov SoS; pravidlá vekovo riadeného manažmentu; financie na celoživotné vzdelávanie zamestnancov; nástroje podpory obnovy a udržiavania telesného a duševného zdravia zamestnancov; podpora pri zabezpečení ubytovania zamestnancov; dobrovoľnícke programy ako nástroj zvyšovania kvality SoS; oceňovanie preukázanej dobrovoľníckej práce v rámci systému vzdelávania či pri uzatváraní a trvaní pracovno-právnych vzťahov v SoS);
- *opatrenia na zvýšenie povedomia vo veciach SoS*
(napr. osвета k zdieľanej zodpovednosti a zdieľanej starostlivosti v SoS; spolupráca formálnych poskytovateľov SoS a neformálne opatrujúcich osôb; osвета k otázkam dobrovoľníctva ako životného štýlu);
- *opatrenia pre oblasť výskumu*
(napr. návratové motivácie v SoS; vplyv nového financovania SoS na ich personálne zabezpečenie; personálne normatívy v kontexte meniacich sa potrieb klientely sociálnych služieb a flexibilizácie podmienok práce; kreditový systém vzdelávania ako nástroj stabilizácie zamestnancov sociálnych služieb a zvyšovania ich kvality; úroveň digitálnych zručností personálu sociálnych služieb; efektívnosť odborovej organizovanosti a sociálneho dialógu u poskytovateľov sociálnych služieb).

Opatreniami navrhnutými v tejto štúdii, v kombinácii s ďalšími možnosťami, ktoré budú vyplývať aj z Politiky zamestnanosti v Slovenskej republike do roku 2035 a jej implementačného plánu, by sa mohla postupne zvyšovať celková odolnosť a konkurencieschopnosť sektora SoS, a to aj v oblasti strategického plánovania a riadenia ľudských zdrojov angažovaných v tomto sektore. V priebehu času bude možné uvažovať aj o ustanovení výšky HDP na SoS a o spôsobe jej kontinuálnej úpravy tak, aby sa zabezpečila stabilita a udržateľnosť tohto sektora.

7 Záver

V predkladanej štúdii bolo naakumulovaných významné množstvo poznatkov a dát súvisiacich s problematikou personálneho zabezpečenia SoS a podporujúcich interpretáciu dôvodov a súvislostí nepriaznivého stavu v tejto oblasti. Napriek intenzívnemu odbornému príspevku členov a členiek EPS a autorskému úsiliu spracovateľky štúdie zostáva jej limitujúcou stránkou nedostatočná reflexivita na situáciu v SoS krízovej intervencie, prípadne v iných oblastiach a formách SoS (napr. SoS na podporu rodiny s deťmi), a to pre nedostatok dostupných dát. EPS sa bude musieť v rámci svojej ďalšej činnosti v roku 2026 s týmto

metodologickým limitom vysporiadať tak, aby konečný návrh pripravovaného dokumentu (Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb do roku 2040) odborne a spravodlivo reagoval na budúce rozvojové potreby a výzvy širokého okruhu cieľových skupín SoS, rovnako na diverzifikované druhy a formy ich verejnej podpory.

Predmetom pokračujúcich odborných diskusií k otázkam personálneho zabezpečenia SoS budú aj širšie aspekty pracovných podmienok personálu SoS, a to aj vďaka účasti Slovenského odborového zväzu zdravotníctva a sociálnych služieb, ktorý nemal doposiaľ v EPS svoje zastúpenie.

Literatúra

EASHW (2025). *Accidents at work in the Health and Social Care sector. Report*. Luxembourg: EASHW. Dostupné on-line: [Accidents at work HeSCare sector](#)

EASHW (2024). *OSH in figures in the health and social care sector. Report*. Luxembourg: EASHW. Dostupné on-line: [851 OSH in figures in the health and social care sector](#)

Brozmanová Gregorová, A. (ed.) (2012). *Dobrovoľníctvo na Slovensku. Výskumné reflexie*. Bratislava: Yuventa. Dostupné on-line: https://www.dobrovolnickecentra.sk/images/stories/files/15.monografia_vyskum_dobrovoľnictva_final_web.pdf

Ghannamová, A. (2025). Prečo nás tak veľmi zamestnáva nedostatok zamestnancov? In: *Šanca*, č. 2, s. 4 – 10.

IVPR (2025). *Kontrakt medzi MPSVR SR a IVPR na rok 2025*. Bratislava: IVPR. Dostupné on-line: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2025/01/kontrakt_ivpr_na_rok_2025.pdf

Kolektív autorov KOZ SR (2022). *Bariéry členstva v odboroch 2: Analýza kľúčových príčin úbytku členov a „hustoty odborov vo vybraných krajinách EÚ a techniky nábory nových členov*. KOZ SR. Dostupné on-line: https://eurofondy.praca.gov.sk/wp-content/uploads/2023/01/PKSD-AV09_Bariery_clenstva_v_odboroch_2.pdf

Kravčáková, G., Bernátová, D. (2020): *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach. Dostupné on-line: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/fvs/manazment-ludskych-zdrojov.pdf>

MPSVR SR (2025). *Správa o sociálnej situácii obyvateľstva SR za rok 2024*. Dostupné on-line: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2025/sprava_sossr_2024_pub.pdf

MPSVR SR (2024). *Správa o sociálnej situácii obyvateľstva SR za rok 2023*. Dostupné on-line: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2024/sprava_sossr_2023_pub.pdf

MPSVR SR (2023). *Správa o sociálnej situácii obyvateľstva SR za rok 2022*. Dostupné on-line: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2023/spravasossr_2022_final.pdf

Nutley, S. M., Walter, I., Davies, H. T. O. (2007). *Using evidence. How research can inform public services*. Bristol: Bristol University Press, Policy Press.

OECD (2020). *Who Cares? Attracting and Retaining Care Workers for the Elderly*. OECD Health Policy Studies. Paris: OECD Publishing. Dostupné on-line: https://www.oecd.org/en/publications/who-cares-attracting-and-retaining-elderly-care-workers_92c0ef68-en/full-report/component-5.html#chapter-d1e1267

MPSVR SR (2025). *Politika zamestnanosti v Slovenskej republike do roku 2035*. Materiál v štádiu pripomienkovania.

Repková, K. (2025). *Súbor čiastkových výstupov zo zasadnutí expertnej pracovnej skupiny k príprave dokumentu „Vízia a stratégia rozvoja sociálnych služieb na Slovensku do roku 2040“*. Bratislava: IVPR. Nepublikovaný materiál.

Shaw, I., & Holland, S. (2014). *Doing Qualitative Research in Social Work*. London: SAGE.

UMB. (2023). *Agregované dáta z výskumu „Dobrovoľníctvo na Slovensku v čase krízy“ – populácia 55+*. UMB Banská Bystrica: nepublikovaný materiál (poskytnutý na základe vyžiadania).

USVROS. (2019). *Agregované dáta z výskumu: Kvalitnejšie verejné politiky prostredníctvom lepšie poznania občianskej spoločnosti – populácia 55+*. Bratislava: ÚSV SR ROS. nepublikovaný materiál (poskytnutý na základe vyžiadania).

ÚV SR. (2021). *Vymedzenie národných cieľov do roku 2030 v kontexte Akčného plánu na realizáciu Európskeho piliera sociálnych práv – návrh*. Dostupné on-line: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/26765/1>

Príloha A: Kontexty rozvoja v aktuálnych dokumentoch v oblasti sociálnych služieb – stručný prehľad

Pre účely spracovania prehľadu bola využitá metóda *štúdia dokumentov* (Shaw, Holland, 2014), v ktorých sme cielene vyhľadávali **kontexty, v ktorých sa zmieňuje pojem rozvoj** (v rozličných jeho podobách, v zmysle rozvojovej dimenzie). Dokumenty sú radené chronologicky podľa roku ich prijatia.

Názov dokumentu	Zdroj	Kontext „rozvoja“ v dokumente
Národná rámcová stratégia podpory sociálneho začlenenia a boja proti chudobe (2020)	https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/chudoba/narodna-ramcova-stratogia-podpory-socialneho-zaclenenia-boja-proti-chudobe-aktualizacia.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Udržateľnosť: nadväznosť na Európsky pilier sociálnych práv a Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj • Udržanie a rozvoj ochrany práv ľudí, dôstojnosti, rovnosti a nediskriminácie • Národné priority rozvoja SoS, rozvoj terénnych a ambulantných SoS • Ochrana a rozvoj zdrojov (ľudských, prírodných, kultúrnych), inovácie • Koncepce rozvoja SoS, rozvoj komunit, miestny rozvoj • Rozvoj kvalifikačných zručností ľudí, sociálnej ekonomiky • Rozvojové zámery rezortu práce ohľadom DI SPODaSK • Rozvoj bývania, prestupného bývania a integrovaných foriem bývania • Rozvoj kariérneho poradenstva pre zlepšenie zamestnanosti • Rozvoj vybavenosti marginalizovaných rómskych komunit • Rozvoj SoS dostupných pre osoby v segregovaných lokalitách s koncentrovanou generačne reprodukovanou chudobou
Národné priority rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030 (2021)	https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/nprss-fin.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Udržateľný rozvoj (Agenda 2030, Vízia a stratégia rozvoja Slovenska) • Demografický vývoj • Legislatívna opora k zefektívneniu plánovania SoS cez tvorbu a dostupnosť kvalitných dát • Rozvoj SoS a odborných činností komunitného charakteru • Podpora rozvoja SoS dostupných pre osoby zotrávajúce v priestorovo segregovanej lokalite s prítomnosťou koncentrovanej a generačne reprodukovanej chudoby • Rozdiely v stupni rozvoja SoS v jednotlivých samosprávach • Rozvoj nových, ale aj existujúcich SoS • Rozvoj komplexných SoS krízovej intervencie; rozvoj SoS na podporu rodín s deťmi • Strednodobé plánovanie rozvoja SoS a ich spolufinancovania zo strany samosprávy a štátu

<p><i>Stratégia dlhodobej starostlivosti Slovenskej republiky (2021)</i></p>	<p>https://www.employment.gov.sk/files/sk/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/strategia-dlhodobej-starostlivosti-sr/strategia-dlhodobej-starostlivosti-sr-sept-2021.pdf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zameranie na rozvoj schopností ľudí viesť samostatný život, inklúzia do spoločnosti • Rozvoj a dostupnosť terénnej opatrovateľskej služby • Národné priority rozvoja sociálnych služieb • Potreba rozvoja komunitných služieb • Potreba rozvoja telemedicíny a teleošetrovateľstva • Potreba rozvoja zariadení sociálno-zdravotného charakteru v starostlivosti o starších ľudí a kompetencií v tejto oblasti (štát, samospráva)
<p><i>Národná stratégia deinštitucionalizácie systému sociálnych služieb a náhradnej starostlivosti (2021)</i></p>	<p>https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/narodna-strategia-deinstitucionalizacie-systemu-socialnych-sluzieb-nahradnej-starostlivosti-2021.pdf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj siete komunitných a alternatívnych existujúcich SoS; rozvoj SoS na komunitnej úrovni • Rozvoj ambulantných a terénnych opatrení, SoS krízovej intervencie, vybraných opatrení SPOaSK; rozvoj sociálnej práce s klientmi v rodinnom prostredí • Rozvoj poskytovateľov na komunitnej úrovni; rozvoj komunitnej práce • Rozvoj nových opatrení cez posilnenie profesionálneho výkonu SoS a rozvoj ľudských zdrojov; rozvoj zručností pri práci s deťmi; rozvoj odborných kapacít (znalostí, zručností) poskytovateľov • Rozvoj nedostatkových a zavádzanie pilotných opatrení • Rozvoj potenciálu starších ľudí • Rozvoj financovania osobných asistentov • Rozvojové dokumenty: Národné priority rozvoja SoS, Konceptie rozvoja SoS, komunitné plánovanie, Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím; potreba spracovania Strategického rámca rozvoja SoS do roku 2030 • Udržateľnosť rozvoja SoS
<p><i>Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím na roky 2021-2030 (2021)</i></p>	<p>https://www.employment.gov.sk/files/sk/rodina-socialna-pomoc/tazke-zdravotne-postihnutie/kontaktne-miesto-prava-osob-so-zdravotnym-postihnutim/dokumenty-3/narodny-program-rozvoja-zivotnych-podmienok-osob</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj a dostupnosť tlmočnickej služby; SoS sprostredkovania osobnej asistencie; SoS samostatného bývania; domácej opatrovateľskej služby • Rozvoj sebaobslužných zručností detí; • Pri plánovaní rozvoja SoS treba spoluprácu štátu, samosprávy, poskytovateľov; potreba podpory komunitného plánovania SoS na samosprávnej úrovni • Rozvoj SoS v komunite

	so-zdravotnym-postihnutim-roky-2021-2030.pdf	
Národný program aktívneho starnutia na roky 2021 – 2030 (2021)	https://www.employment.gov.sk/files/sk/uvodna-stranka/aktivne-starnutie/narodny-program-aktivneho-starnutia/npas-2021-2030_konsolidovane-znenie_po-aktualizacia-za-roky-2021-2022.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • NPAS ako súčasť zabezpečenia udržateľného rozvoja pre všetkých, rozvoj udržateľných spoločností • Rozvoj jednotlivcov, rodín, susedstiev a komunít smerom k súdržnosti a medzigeneračnej výmene • Zapojenie starších ľudí do spoločenského rozvoja • Dokumenty: Národné priority rozvoja SoS; Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím; program rozvoja digitálnych zručností • Rozvoj efektívnejších stratégií na podporu aktívneho starnutia • Rozvoj komunitných SoS • Rozvoj infraštruktúry ďalšieho/celoživotného vzdelávania • Celoživotné vzdelávanie smerom k osobnému rozvoju a duševnému zdraviu v kontexte požiadaviek trhu práce • Ďalší rozvoj personálu SoS a jeho stabilizácia, rozvoj odbornosti prostredníctvom ďalšieho vzdelávania
Stratégia rovnosti, inklúzie a participácie Rómov do roku 2030 (2021)	https://www.romovia.vlada.gov.sk/site/assets/files/1113/strategia_2030.pdf?csrt=17953704484672504584	<ul style="list-style-type: none"> • Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030 • Rozvoj mozgu a budovanie vzťahovej spätnej väzby v rannom detstve; celostný rozvoj detí v MRK • Rozvoj rómskej identity, jazyka, umenia, kultúry, aj výskumu v tejto oblasti • Rozvoj národnostného školstva mimo kontextu sociálneho znevýhodnenia • Rozvoj verejných služieb používaných spoločne majoritou a MRK • Podpora rozvoja kľúčových pracovných zručností • Zainteresovanie menších do prípravy, zavádzania a hodnotení plánov a programov štátneho a regionálneho rozvoja • Vplyv rozvojových projektov na osoby z MRK
Národný akčný plán pre prevenciu a elimináciu násilia páchaného na	https://www.employment.gov.sk/files/sk/ministerstvo/polocny-sekretariat-vyborov/vybor-rodovu-rovnost/dokumenty-	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba prispieť k rozvoju kontaktov medzi rôznymi pomáhajúcimi profesiami a inštitúciami

ženách na roky 2022-2027 (2021)	udalosti/nap-eliminacia-nasilia-zenach.pdf	
Národná stratégia rozvoja koordinovaných služieb včasnej intervencie a ranej starostlivosti 2022 – 2030 (2022)	https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/ostatne/narodna-strategia-rozvoja-koordinovanych-sluzieb-vcasnej-intervencie-ranej-starostlivosti.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • V samotnom názve potreba rozvoja koordinovaných služieb • Dokumenty: Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím; OSN Agenda 2030; Štátny fond rozvoja bývania; Koncepcie rozvoja SoS; Komunitné plány SoS • Všestranný rozvoj dieťaťa so zdravotným postihnutím • Potreba pomoci na dosiahnutie plného vývinového potenciálu, schopností a osobných zručností dieťaťa a rozvoj jeho osobnosti ako jeho ľudské právo a predpoklad udržateľného rozvoja pre všetkých ; rozvoj celých komunit • Cielový rozvoj dieťaťa cez podnetné prostredie; integrovaný koncept rozvoja v ranom detstve (spolupráca sektorov – zdravie, výživa, vzdelávanie, sociálna ochrana); podpora rozvoja dieťaťa prostredníctvom učenia v jeho prirodzenom prostredí • Rozvoj a podpora služieb včasnej intervencie • Rozvoj a atraktivita poskytovania SoS pre deti a rodinu závisia aj od ich financovania • Rozvoj základnej lekárskej starostlivosti; osvedy a služieb v oblasti preventívnej zdravotnej starostlivosti; dočasných vyrovnávacích opatrení v oblasti zdravia • Podpora rozvoja rodičovských zručností cez sociálne služby • Rozvoj intervencií na podporu detí raného veku • Podpora rozvoja a dostupnosti novovzniknutých služieb, odborných činností • Rozvoj a budovanie odborných kapacít poskytovateľov
Národný strategický rámec na podporu rodiny a demografického vývoja do roku 2030 (2022)	https://www.employment.gov.sk/files/sk/ministerstvo/rada-vlady-slovenskej-republiky-rodinu-demograficky-vyvoj/narodny-strategicky-ramec-rodiny-demografickeho-vyvoja.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita vzťahov v rodine ako determinant rozvoja nových generácií spoločnosti, ich ľudského potenciálu, aj charakteru spoločnosti; rodina ako nositeľ trvalo udržateľného rozvoja na všetkých úrovniach spoločnosti • Potreba priaznivého prostredia pre rodinu a jej rozvoj • Rozvojové šance detí aj dospelých; plný a harmonický rozvoj osobnosti dieťaťa; potreba rozvoja základných sociálnych zručností dieťaťa pre úspešné fungovanie v dospelosti; podpora rozvoja vývinového potenciálu detí • Index ľudského rozvoja – vplyv rodiny na všetky aspekty života dieťaťa • Zlé zaobchádzanie s dieťaťom vedúce k rozvoju komplexnej a dlhodobej traume • Dostupnosť, rozvoj a kvalita inkluzívneho vzdelávania na všetkých stupňoch

		<ul style="list-style-type: none"> • Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030 • Investovanie do vzdelávania a rozvoja služieb pre deti • Rozvoj novej bytovej výstavby podnecuje rozvojové aktivity ostatných odvetví (využívanie potenciálu územia)
<i>Národná koncepcia prevencie a ukončovania bezdomovstva do roku 2030 (2022)</i>	https://www.employment.gov.sk/files/sk/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/prevencia-ukoncovanie-bezdomovstva/narodna-koncepcia-prevencie-ukoncovania-bezdomovstva.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumenty: PHSR, Štátny fond rozvoja bývania, OSN Agenda 2030, Koncepcie rozvoja SoS, Komunitné plány SoS, Národné priority rozvoja SoS • Bývanie ako podmienka rozvoja pozitívnych vzťahov k sebe a k svojmu okoliu a k sociálnemu začleneniu; programy rozvoja bývania • Rozvoj dieťaťa (OSN Dohovor o právach dieťaťa) • Rozvoj vidieka • Rozvoj rodiny ako základnej jednotky spoločnosti • Vzťah bezdomovectva a rozvoja psychických a psychiatrických problémov, infekčných ochorení, zdravotných komplikácií; zdravie ako kľúčový faktor rozvoja spoločnosti • Dotácie na rozvoj bývania; programy rozvoja verejného nájomného bývania; rozvoj bytového fondu • Rozvoj podnikania a samostatnej zárobkovej činnosti, sociálnej ekonomiky • Rozvoj sociálnych a pracovných zručností, osobných záujmov, predchádzanie problémom a krízovým situáciám • Rozvoj sociálnych a komunitných vzťahov a znovuzačlenenie do spoločnosti • Rozvoj spolupráce poskytovateľov SoS a poskytovateľov zdravotnej starostlivosti; rozvoj stredísk osobnej hygieny • Koncepčný rozvoj na seba nadväzných služieb • Rozvoj centier na komunitnej úrovni • Pomoc pri dostupnom a udržateľnom bývaní ako nástroj celkového rozvoja spoločnosti
<i>Koncepcia reformy financovania sociálnych služieb (2024)</i>	https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/esf/pla-n-obnovy/koncepcia-financovania/koncepcia-rfsos-13122024.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba systémového strategického rámca (Vízia a stratégia) ako základu rozvoja SoS • Potreba dostatočných finančných zdrojov do SoS, vrátane SoS krízovej intervencie • Jasnosť financovania a kompetencií ohľadom SoS na podporu rodín s deťmi ako základu ich udržateľnosti a rozvoja • Inkluzívne prostredie, tovary a služby (vrátane inkluzívneho vzdelávania) ako nástroj podpory rozvoja schopností ľudí v nepriaznivej sociálnej situácii a znižovania ich závislosti na sociálnom systéme

		<ul style="list-style-type: none"> • Podpora rozvoja ľudských zdrojov v SoS (vrátane potreby ich súčasnej stabilizácie), profesionálneho rozvoja a kariérneho postupu personálu SoS • Rozvoj komunitnej starostlivosti (služieb v komunite) a podpora všestranného rozvoja ľudí cez integrované služby v komunite • Zavedenie príspevku na pomoc pri odkázanosti ako nástroja rozvoja a dostupnosti komunitných služieb • Možnosť primeraného zisku poskytovateľov ako základ ďalšieho rozvoja už poskytovaných SoS, ako aj celkového rozvoja SoS • Potreba prekonať súčasnú stagnáciu SoS • Význam dokumentov, napr. Koncepcií rozvoja SoS a informovanosti verejnosti
--	--	---

Spracovanie: autorka