



**STRATÉGIA ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V SEKTORE ADMINISTRATÍVA, EKONOMIKA, MANAŽMENT
V HORIZONTE 2030**

MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE



február, 2022



PRÍHOVOR PREDSEDU SEKTOROVEJ RADY MARTINA HOŠTÁKA

(REPUBLIKOVÁ ÚNIA ZAMESTNÁVATELOV)

Digitálna éra 21. storočia prináša nové technológie, inovácie a trendy, ktoré dynamicky menia svet a zasahujú do všetkých oblastí života. Informatizácia a digitalizácia zmenili spôsob, akým sa vytvára ekonomická hodnota, štruktúra a fungovanie trhov a v konečnom dôsledku, ako sa vytvárajú a rozvíjajú všetky vzťahy – hospodárske aj sociálne. Oblasť administratívy, manažmentu a ekonomiky patrí medzi najexponovanejšie voči tomuto trendu a z pohľadu ohrozenia pracovných miest najzraniteľnejšie.

Nástupom digitalizácie sa mnohé administratívne procesy zautomatizujú a umelá inteligencia nahradí nemalé množstvo činností vo sfére administratívy, ekonomiky a manažmentu. Dosiahnuté úspory v ľudských zdrojoch však vytvoria priestor na vznik nových, dosiaľ nepoznaných profesií, obsluhujúcich nové procesy. Úlohou Sektorovej rady je preto nielen popísať súčasné či budúce požiadavky na jednotlivé povolania, ale tiež zdefinovať hoci dynamicky meniace sa, ale predsa kľúčové trendy ďalšieho rozvoja.

ORGANIZÁCIE ZASTÚPENÉ V SEKTOROVEJ RADE

- > Republiková únia zamestnávateľov
- > Slovenská akadémia vied
- > Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR
- > O2 Slovakia s.r.o.
- > AT&T Global Network Services Slovakia
- > U. S. Steel Košice, s.r.o.
- > Národná asociácia realitných kancelárií
- > P.J. People s.r.o.
- > Ekonomická univerzita v Bratislave
- > Business Service Center Fórum
- > Delta Electronics (Slovakia), s.r.o.
- > Meinstrim s. r. o.
- > Ministerstvo hospodárstva SR
- > PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
- > Štátny inštitút odborného vzdelávania
- > Bratislavský samosprávny kraj
- > Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny v Martine
- > Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

KLÚČOVÉ INOVAČNÉ A TECHNOLOGICKÉ ZMENY V SEKTORE OVPLYVŇUJÚCE ĽUDSKÉ ZDROJE

- > Superpočítače
- > Online interná a externá komunikácia
- > Online vzdelávanie
- > Digitalizácia pracovného miesta
- > Elektronizácia dokumentov
- > Dátová integrácia a využívanie Big Data
- > Budovanie technických zručností
- > Internet vecí (IoT)
- > Vyspelá umelá inteligencia a analytika
- > Real-Time zákaznícka centricita (Real-Time Customer Centricity)
- > FinTech
- > Inteligentné zmluvy
- > Digitálna komunikácia
- > Cloud computing
- > e-služby
- > e-Kasa
- > Dátovú bezpečnosť
- > Biometriu
- > E-commerce
- > Technológiu distribuovaných záznamov
- > Líderstvo a manažment
- > Komunikácia a riadenie projektov

POVOLANIA S OČAKÁVANÝM NAJVÄČŠÍM VPLYVOM INOVÁCIÍ

Vplyv inovácií mäkkých zručností na povolania v sektore

- > Ekonóm
- > Ekonomický manažér
- > Manažér ľudských zdrojov
- > Manažér v oblasti financií
- > Manažér v oblasti práva
- > Obchodný sprostredkovateľ
- > Odborný pracovník v oblasti personalistiky
- > Odborný pracovník v oblasti štatistiky
- > Odborný pracovník v oblasti účtovníctva, daní a pohľadávok
- > Odborný pracovník v právnej oblasti
- > Projektový manažér
- > Supervízor v administratíve
- > Špecialista ľudských zdrojov
- > Vrcholový manažér organizácie

Vplyv inovácií pracovných postupov na povolania v sektore

- > Administratívny pracovník v oblasti účtovníctva
- > Ekonomický manažér
- > Ekonóm
- > Manažér v oblasti financií
- > Manažér v oblasti práva
- > Manažér v oblasti firemnej politiky a stratégie
- > Manažér vnútornej správy a prevádzky
- > Projektový manažér
- > Špecialista optimalizácie, riadenia a kvality práce
- > Špecialista podnikovej stratégie
- > Špecialista stratégie a rozvoja
- > Špecialista účtovníctva

Vplyv infraštruktúrnych inovácií na povolania v sektore

- > Manažér v oblasti bezpečnosti
- > Manažér vnútornej správy a prevádzky
- > Odborník bezpečnosti a ochrany
- > Špecialista hospodárskej správy
- > Špecialista stratégie a rozvoja
- > Technik hospodárskej správy a údržby

Vplyv inovácií podnikateľských procesov na povolania v sektore

- > Ekonomický manažér
- > Manažér ľudských zdrojov
- > Manažér v oblasti firemnej politiky a stratégie
- > Špecialista matematik (štatistik)
- > Špecialista stratégie a rozvoja
- > Vrcholový manažér organizácie



MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE

ANOTÁCIA

Nezadržateľný nástup nových technológií, inovácií či trendov spôsobuje dynamické zmeny, ktoré zasahujú do všetkých oblastí života. Oblasť administratívy, manažmentu a ekonomiky patrí medzi najexponovanejšie voči tomuto trendu a z pohľadu ohrozenia pracovných miest aj najzraniteľnejšie. Nástupom digitalizácie sa mnohé administratívne procesy zautomatizujú a umelá inteligencia nahradí nemalé množstvo činností vo sfére administratívy, ekonomiky a manažmentu. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore popisuje strategickú analýzu vrátane vnútorných a vonkajších analýz prostredia, predpokladané vývojové tendencie v sektore do roku 2030 s vplyvom na ľudské zdroje či kľúčové alebo kritické činitele. Zmeny v ľudských zdrojoch vytvárajú priestor pre vznik, zánik alebo transformáciu zamestnaní vrátane prislúchajúcej kvalifikačnej úrovne či pracovných procesov. Stratégiu možno považovať za významný dokument pre podporu zamestnanosti v sektore, ktorá sa realizovala v rámci Národného projektu „Sektorovo riadenými inováciami k efektívnemu trhu práce v SR“, v gescii MPSVR SR, vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Strategický zámer a akčný plán stratégie sú naviazané na štyri vývojové trendy, resp. ciele žiaduceho vývoja v sektore:

- > Digitalizácia a automatizácia administratívnych procesov v súkromnom aj verejnom sektore
- > Slovenská ekonomika ako súčasť globálneho trhu

- > Moderný manažment pružne reagujúci na zmeny otvorenej ekonomiky
- > Rozšírenie kompetenčného štandardu vybraných priezovných zamestnaní

Na identifikácii vývojových trendov stratégie rozvoja ľudských zdrojov pracovalo viac ako 20 expertov, ktorí navrhli 46 konkrétnych sektorových opatrení vrátane implementačných aktivít. Sektorové opatrenia sú rozdelené do ôsmich oblastí (predškolské vzdelávanie, vzdelávanie v základných školách, výchovné a kariérové poradenstvo, stredoškolské vzdelávanie, vysokoškolské vzdelávanie I., II. a III. stupňa, vzdelávanie dospelých, rekvalifikácie, procesné a systémové zmeny). Ako významný prínos stratégie možno hodnotiť podrobne spracovaný prehľad zásadných inovačných zmien v sektore, na ktoré vplyvajú kritické a kľúčové činitele.

Kritické činitele:

- > disproporcía v úrovni digitalizácie administratívnych procesov v rámci trhu (slovenské a medzinárodné spoločnosti a štátna správa),
- > rozdiely v digitálnej infraštruktúre a znalostiach medzi štátmi v kontexte jednotného európskeho trhu a globalizácie,
- > nesúlad národných legislatív v zmysle platnej legislatívy EÚ (právne, úradné, účtovné dokumenty, certifikáty a ich všeobecná akceptácia v EÚ),



- > nedostatočné technologické a softvérové vybavenie štátnej správy na Slovensku,
- > nedostatočný lokálny vývoj konkurenčne schopných IKT pre administratívu,
- > nedostatočná podpora start-upov,
- > neschopnosť zamestnancov akceptovať kultúrne a iné rozdiely (napr. zdravotné), nepripravenosť na inklúziu,
- > hrozba prejavov xenofóbie – v pracovnej oblasti a v komunikácii pri rastúcej globalizácii ekonomiky.

Kľúčové činitele:

- > vytvorenie funkčného systému informačných technológií na prepojenie štátnej správy, vlády a úradov/eGovernment,
- > zvýšenie konkurencieschopnosti pracovnej sily – vytvorenie dostupného celoživotného vzdelávania v oblasti digitálnych zručností pre všetky vekové skupiny,
- > výstavba a rozširovanie kapacít vhodných administratívnych priestorov,
- > diverzifikácia a vytváranie dobrých pracovných podmienok (disponibilné priestory a kvalifikované ľudské zdroje) na ekonomický progres a na zvyšovanie zamestnanosti v regiónoch,
- > podpora rozvoja ekonomiky v spádových mestách a obciach (decentralizácia),
- > rozvoj aktívnej znalosti cudzích jazykov už od predškolskej výchovy (multilingválny systém vo voľnočasových aktivitách, napr. TV programy v cudzom jazyku);
- > rozvoj administratívnych zručností, základy obchodnej

korešpondencie, úradnej komunikácie a znalosti registratúry (z pohľadu legislatívy), vrátane komplexnej práce s textom;

- > zameranie sa na tímovú spoluprácu, riešenia a spoločný rozvoj v multikultúrnej spoločnosti.

Sektor Administratíva, ekonomika a manažment zahŕňa širokú skupinu pracovných pozícií prítomných v princípe vo všetkých odvetviach hospodárstva. Vo väčšine prípadov ide o prierezové zamestnania, kde technologický vývoj bude mať výrazné vplyvy na dopyt po týchto zamestnancoch a ich potrebné kvalifikácie do budúcnosti. V súčasnosti má tento sektor 4,6 %-ný podiel na tvorbe HDP v SR a tento podiel z dlhodobého pohľadu mierne rastie. Z celkového počtu 129 tisíc pracujúcich v sektore tvoria 76 % zamestnanci v podnikoch a 20 % tvoria fyzické osoby – podnikatelia. Z hľadiska počtu pracujúcich patrí medzi 11 % sektorov s najvyšším rastom zamestnanosti. Do roku 2030 sa očakáva nárast počtu pracovných síl. V sektore mierne prevažujú ženy. Ich podiel rastie, z 51,2 % v roku 2015 na súčasných 53,1 %. Sektor patrí medzi najmladšie sektory z hľadiska veku zamestnancov. Priemerný vek zamestnancov v sektore je o 3 roky nižší ako v SR. V celej SR má 24 % zamestnancov 55 a viac rokov, v sektore je ich podiel na úrovni 17 %. Ak sektor definujeme podľa sektorových zamestnaní, priemerný vek zamestnancov je vyšší, na úrovni 44 rokov. Podiel vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov v sektore rastie. Sektor zamestnáva 2,3 % všetkých vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov v SR a 1,6 % všetkých stredoškolských.

Podiel pracujúcich v odbore vzdelania zo zamestnancov v sektore je pod úrovňou priemeru v SR. V súčasnosti približne 37 % zamestnancov sektora vyštudovalo optimálny odbor vzdelania k vykonávanému zamestnaniu.



niu. Pri vysokoškolských zamestnancoch v sektore je to 40 % a stredoškolských 33 %. Z hľadiska sektorovo špecifických zamestnaní vykonáva približne 38 % zamestnancov prácu, na ktorú sa aj pripravovali počas štúdia. Sektor Administratíva, ekonomika, manažment tvorí 5,1 %-ný podiel na celkovej zamestnanosti v národnom hospodárstve SR.

Súčasťou plánu rozvoja sú aj investície do pracovnej sily ako forma podpory priemyslu a moderných digitálnych služieb. Tieto zdroje budú určené pre samosprávu a podnikateľov, či firmy. Z hľadiska digitálnych trendov je potrebné vychádzať zo súčasných technologických a digitálnych inovácií, ktoré výrazne zasiahnu do rozvoja ľudských zdrojov. V tomto smere vstupuje do procesov v sektore množstvo digitálnych inovácií, ktoré majú potenciál priniesť prelom v náplni veľkého množstva profesií. Tento sektor sa prejavuje výraznou mierou opakovania činností a preto je pravdepodobné, že postupné zvyšovanie miery inovácií a ich sofistikovanosti bude viesť k ich plnohodnotnému zavádzaniu do pracovných procesov. Pre účely analyzovania vplyvov inovácií na pracovnoprávne prostredie sú inovácie rozdelené do kategórií podľa povahy a ich zasadenia v rámci firmy.

Inovácie mäkkých zručností (inovácie zamerané na rozvoj mäkkých zručností u zamestnancov):

- > Digitálna komunikácia
- > Online interná a externá komunikácia
- > Komunikácia a riadenie projektov
- > Online vzdelávanie
- > Líderstvo a manažment

Inovácie pracovných postupov (vychádzajúce z transformácie interných procesov firiem):

- > Digitalizácia pracovného miesta
- > Inteligentné zmluvy
- > Elektronizácia dokumentov
- > Cloud computing
- > Technológia distribuovaných záznamov

Infraštruktúrne inovácie (vychádzajúce z rozvoja kritickej infraštruktúry pre podnikanie vedúce k vyššej efektívnosti a produktivite firiem a vyžadujúce zručnosti v oblasti IKT):

- > Internet vecí (IoT)
- > Biometria
- > Dátová bezpečnosť
- > Vyspelá umelá inteligencia a analytika
- > Robotizácia
- > Budovanie technických zručností
- > Superpočítače

Inovácie podnikateľských procesov (špecificky zamerané na potreby zákazníkov):

- > eKasa,
- > eSlužby,
- > Zákaznícka centricita v reálnom čase
- > FinTech
- > Big data
- > E-commerce



Z hľadiska priameho vplyvu na pozície v sektore Administratíva, ekonomika a manažment majú tieto inovácie vplyv na širokú škálu zamestnaní. Nie každá inovácia ale zasiahne sektor v rovnakej miere. S ohľadom na spomínané inovácie sa očakáva, že z hľadiska významu pre sektor pôjdu do popredia najmä technické zručnosti v oblastiach správy nových technológií, IT zručností, programovania a inžinierstva. Dátová gramotnosť sa stane povinnou výbavou pre analyticky orientované profesie, ktoré majú spracovať a vyhodnotiť údaje týkajúce sa podnikateľského prostredia alebo verejnej politiky. Treťou skupinou, ktorá bude vyžadovaná týmto sektorom, je oblasť ľudských kompetencií. Do tejto kategórie patrí schopnosť rozhodovať, viesť, ale aj kreativita, agilita a schopnosť práce s dátami v rôznych kontextoch.

V priebehu najbližších piatich rokov bude dodatočne potrebných 45 tisíc pracujúcich v sektorovo špecifických zamestnaniach. Viac ako polovica potrieb trhu práce však bude vytváraná náhradou pracovných síl. Do roku 2025 sa tiež očakáva, že na pracovný trh príde 12 tisíc absolventov z korešpondujúcich odborov vzdelania ochotných pracovať v tomto sektore. Sektor Administratívy, ekonomiky a manažmentu bol zasiahnutý pandemiou do výraznej miery - z hľadiska zrýchlenia trendov adopcie moderných technológií umožňujúcich prácu z domu na minimalizovanie výpadkov týchto činností, ktoré sú pre mnohé podniky a verejnú správu kľúčové. V najbližších 20-tich rokoch sa očakáva, že technológiami bude možné nahradiť približne 72 % pracovných procesov, ktoré v súčasnosti vykonávajú zamestnanci.

POVOLANIA S OČAKÁVANÝM NAJVÄČŠÍM VPLYVOM INOVÁCIÍ

Vplyv inovácií mäkkých zručností na povolania v sektore

- > Ekonóm
- > Ekonomický manažér
- > Manažér ľudských zdrojov
- > Manažér v oblasti financií
- > Manažér v oblasti práva
- > Obchodný sprostredkovateľ
- > Odborný pracovník v oblasti personalistiky
- > Odborný pracovník v oblasti štatistiky
- > Odborný pracovník v oblasti účtovníctva, daní a pohľadávok
- > Odborný pracovník v právnej oblasti
- > Projektový manažér
- > Supervízor v administratíve
- > Špecialista ľudských zdrojov
- > Vrcholový manažér organizácie



Vplyv inovácií pracovných postupov na povolania v sektore

- > Administratívny pracovník v oblasti účtovníctva
- > Ekonomický manažér
- > Ekonóm
- > Manažér v oblasti financií
- > Manažér v oblasti práva
- > Manažér v oblasti firemnej politiky a stratégie
- > Manažér vnútornej správy a prevádzky
- > Projektový manažér
- > Špecialista optimalizácie, riadenia a kvality práce
- > Špecialista podnikovej stratégie
- > Špecialista stratégie a rozvoja
- > Špecialista účtovníctva

Vplyv infraštruktúrnych inovácií na povolania v sektore

- > Manažér v oblasti bezpečnosti
- > Manažér vnútornej správy a prevádzky
- > Odborník bezpečnosti a ochrany
- > Špecialista hospodárskej správy
- > Špecialista stratégie a rozvoja
- > Technik hospodárskej správy a údržby

Vplyvu inovácií podnikateľských procesov na povolania v sektore

- > Ekonomický manažér
- > Manažér ľudských zdrojov
- > Manažér v oblasti firemnej politiky a stratégie
- > Špecialista matematik (štatistik)
- > Špecialista stratégie a rozvoja
- > Vrcholový manažér organizácie

Pri analýze potreby pracovných síl je dôležité poznať aj to, akým spôsobom budú na trhu práce vznikať dodatočné pracovné príležitosti. Najviac pracovných miest uvoľnených v dôsledku odchodu pracovných síl z trhu práce (predovšetkým do starobného dôchodku) bude potrebné obsadiť už v roku 2024. Rôzne pozície a pracovné miesta budú oveľa viac vyžadovať ovládanie moderných digitálnych riešení, čo vedie aj k potrebe zamerať sa na medzigeneračné nerovnosti z hľadiska zručností, ktoré budú musieť doháňať generácie vo veku nad 40 rokov. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov sa zaoberá aj touto problematikou, ktorej venovala 11 strategických opatrení vrátane implementačných aktivít práve na oblasť vzdelávania dospelých a rekvalifikácií.





Ing. Monika Serafinová
tajomníčka Sektorovej rady pre administratívu,
ekonomiku, manažment

www.sustavapovolani.sk

TREXIMA

 MINISTERSTVO
PRÁCE, SOCIÁLNYCH
VECÍ A RODINY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

 EURÓPSKA ÚNIA
Európsky sociálny fond
Európsky fond regionálneho rozvoja

 OPERAČNÝ PROGRAM
ĽUDSKÉ ZDROJE

Národný projekt Sektorovo riadenými inováciami k efektívnemu trhu práce v Slovenskej republike sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Ľudské zdroje
www.esf.gov.sk | Kód projektu: NFP312031V679