

Fluktuácia zamestnancov rastie

ZAMESTNANIE

Firmy by mali investovať do rozvoja, vzdelávania a kariérnych plánov. Ak človek vidí perspektívu, zostane, hovorí Zuzana Rumiz, prezidentka Asociácie personálnych agentúr Slovenska.

Petronela Lachová ©hn
petronela.lachova@mafrasslovakia.sk

Správanie zamestnancov na slovenskom trhu práce sa v posledných rokoch výrazne zmenilo. Ľudia častejšie menia zamestnanie, sú sebavedomejší a menej lojálni k jednému zamestnávateľovi. „Priemerná ročná fluktuácia zamestnancov na Slovensku sa dnes pohybuje v rozmedzí 14 – 16 percent, zatiaľ čo za zdravú mieru sa považuje približne päť až sedem percent,“ uprešňuje Katarína Nováková Rudinská z personálnej agentúry Luger & Maklér. Tento trend potvrdili zástupcovia Asociácie personálnych agentúr Slovenska, ktorí za ním vidia kombináciu viacerých faktorov: rýchlejšie životné tempo, vyššie očakávania od práce, ale aj lepšiu dostupnosť pracovných príležitostí.

Vysoká fluktuácia

Zvýšená miera odchodov zamestnancov sa netýka len dynamických odvetví, ale prejavuje sa aj v tradičných a kedysi stabilných sektoroch ekonomiky. „Dnes už nestačí ponúknuť len istotu zamestnania. Ľudia chcú férové ohodnotenie, kvalitné prostredie, flexibilitu a perspektívu rastu.



Priemerná ročná fluktuácia zamestnancov na Slovensku sa dnes pohybuje v rozmedzí 14 – 16 percent.

FOTO: DREAMTIME

Ak to vo firme nenachádzajú, hľadajú si inú možnosť,“ vysvetľuje Zuzana Rumiz, prezidentka Asociácie personálnych agentúr Slovenska a generálna manažérka ManpowerGroup Slovensko. Situáciu na trhu práce posilňuje pretrvávajúca nízka nezamestnanosť, ktorá sa dlhodobo drží na úrovni okolo piatich percent. To zamestnancom poskytuje silnú vyjednávaciu pozíciu a istotu, že si novú prácu nájdu relatívne rýchlo. Portál Profesia.sk napríklad evidoval v roku 2024 takmer 297-tisíc pracovných ponúk, čo predstavuje tretí najvyšší počet v celej histórii portálu.

Odchody bez plánu

Vysoký dopyt po pracovnej sile tak zamestnancov motivuje

“

ĽUDIA SÚ
LOJÁLNI VOČI
HODNOTÁM
FIRMY, VEDENIU,
FÉROVÉMU
PRÍSTUPU ČI
MOŽNOSTIAM
ROZVOJA.

Zuzana Rumiz,
APAS

k aktívnemu hľadaniu lepších podmienok. Ešte pred niekoľkými rokmi bolo nezvyčajné odísť z práce bez istoty novej ponuky. Dnes je tento scenár čoraz bežnejší. „Súvisí to najmä so spomínanou nízkou mierou nezamestnanosti a s tým, že sa ľudia cítia na trhu práce sebavedomejšie. Vedia, že si nové miesto nájdu relatívne rýchlo, preto nie sú ochotní zostať v práci, ktorá ich vyčerpáva alebo im dlhodobo nevyhovuje,“ hovorí Zuzana Rumiz.

K tomuto trendu prispieva aj lepšia finančná situácia mnohých domácností. Ako vysvetľuje Katarína Nováková Rudinská z personálnej agentúry Luger & Maklér, za vyššou fluktuáciou stojí nielen silnejšia dôvera vo vlastné schopnosti na-

prieč generáciami, ale čoraz viac Slovákov má aj vytvorené úspory alebo môže rátať s podporou partnera či rodičov: „Ľudia vďaka tomu nepociťujú taký tlak robiť kompromisy a odchádzajú skôr, než by si ešte pred pár rokmi dovolili.“

Výsledkom je väčšia ochota riskovať a dávať prednosť hodnotám alebo rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom pred zotrvaním v nevyhovujúcej práci. Takéto odchody by však podľa odborníkov mohlo obmedziť plánované okresanie podpory v nezamestnanosti, ktoré by predstavovalo ohrozenie finančného zabezpečenia v období hľadania novej práce. Tradičný model lojalít – „v jednej firme zostanem dvadsať rokov“ – sa vytráca. Odbor-

níci z Asociácie agentúr sa zhodujú v tom, že dôvodom nie je len nástup mladšej generácie s novými postojmi, ale celková zmena očakávaní.

Koniec lojalít

Podľa Kataríny Novákovovej Rudinskej už zamestnanci v súčasnosti automaticky čakajú, že ich firma bude podporovať v rozvoji, umožní im flexibilitu a poskytne zmysluplnú prácu. „Okrem motivačného platového ohodnotenia teda rozhoduje najmä celková spokojnosť v zamestnaní, a to viac než značka alebo história,“ hovorí. Rovnaký názor má aj predsedníčka Asociácie personálnych agentúr Slovenska, ktorá konštatuje, že lojalita sa dnes viaže skôr na kvalitu vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom. „Ľudia sú lojálni voči hodnotám firmy, vedeniu, férovému prístupu či možnostiam rozvoja,“ uprešňuje. Kto teda chce lojálnych ľudí, musí im ponúknuť podporu a dôveru. Ak tieto faktory fungujú, zamestnanec zostane aj napriek konkurenčným ponukám. Ak chýbajú, odchod je len otázkou času.

Čo dnes rozhoduje

Mzda je síce základom, o zotrvaní zamestnanca však dnes rozhoduje omnoho viac. „Ide o celkovú kvalitu prostredia – dobré vzťahy, férový manažment, flexibilitu a rovnováhu medzi pracou a súkromím,“ hovorí Zuzana Rumiz. Katarína Nováková Rudinská pridáva širší pohľad a hovorí o „employee experience“: „Dôležitý je mix – mzda, firemná kultúra, možnosti práce na diaľku, osobný rast či podpora duševného zdravia.“ Tento balík faktorov je dnes účinnejší než samotné finančné stimuly a čoraz viac zamestnancov si podľa neho vyberá, kde bude pracovať. Vyššia mzda či benefity už na to nestačia.

PRACOVNÁ SILA

Starnutie populácie núti firmy meniť prístup k zamestnancom

Populácia na Slovensku starne, pracovný život sa predlžuje a nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily čoraz viac cítiť. Skúsení pracovníci sú nenahraditeľní a potrebujú také podmienky, aby si dokázali udržať svoju pracovnú schopnosť čo najdlhšie. Podstatné je teda prispôsobovanie výkonu práce a pracovného prostredia už spomínanej staršej pracovnej sile.

Vekový manažment

Aliancia sektorových rád aktuálne spúšťa na Slovensku Národný projekt pod názvom „Vekový manažment: práca prispôbena životným etapám“, ktorého cieľom je nastavenie podmienok na zavádzanie vekového manažmentu do firemnej kultúry podnikov. Základom celého projektu je masívne meranie indexu pra-

covnej schopnosti. Výstupom projektu by mali byť práve modelové aplikácie vekového manažmentu pre všetky sektory. Preto je dôležité, aby sa do projektu zapojilo čo najviac zamestnávateľov. Moderný zamestnávateľ chápe dôležitosť a potrebu komplexného systému podpory svojich zamestnancov. Výkon práce musí byť prispôbšený ich potrebám vyplývajúcim z ich aktuálneho veku.

Prieskum, ktorý realizuje Aliancia sektorových rád, sa sústreďuje na dve línie – zamestnancov a zamestnávateľov. Na strane zamestnancov skúma, ako dokážu zvládať svoju prácu vzhľadom na zdravie, zručnosti, skúsenosti a pracovné podmienky. Využíva na to medzinárodne uznávaný nástroj Work Ability Index, doplnený o otázky k ne-

formálnemu opatrovaniu, ktoré je významným faktorom ovplyvňujúcim pracovnú aktivitu. Na strane zamestnávateľov sa zisťuje, aké opatrenia vekového manažmentu sú v praxi zavedené.

Dotazníková forma

V najbližšom období sa preto rozbehne výskum riadenou dotazníkovou formou, ktorý sa zameria na pracovnú schopnosť zamestnancov a na prax zamestnávateľov. Tento zber dát sa bude realizovať na úrovni 15 600 pracovníkov z rôznych sektorov a u minimálne tisíc zamestnávateľov.

Cieľom výskumu je ukázať, aké sú silné a slabé stránky pracovného prostredia v jednotlivých sektoroch, čo pomáha alebo, naopak, bráni dlhodobému výkonu práce. (PLA)

CESTOVANIE

Ľudia strávia dochádzaním do práce viac ako 200 hodín ročne

Ľudia strávia vyše 200 hodín ročne len dochádzaním do práce. Zamestnanie blízko domova sa tak stáva dôležitým kritériom spokojnosti, keďže pracujúci čoraz viac hľadajú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, ku ktorej patrí aj menej času stráveného na ceste do práce. Zhodnotila to spoločnosť Alma Career na základe dát z jarného JobsIndexu a prieskumu aplikácie Práca za rohom.

Blízkosť pracoviska ovplyvňuje nielen pohodu zamestnancov, ale čoraz viac súvisí aj s ekologickým hľadiskom. Ak firmy dokážu ponúknuť ľuďom lepšiu dostupnosť, tak dokážu získať motivovaných a lojálnych zamestnancov. „Nútnosť cestovať denne do práce je logistická otázka a čoraz častejšie aj faktor spokojnosti. Dáta z JobsIndexu ukazujú, že až 28 percent Slovákov by si prialo mať prácu



Blízkosť pracoviska ovplyvňuje pohodu zamestnancov.

FOTO: DREAMTIME

bližšie k domovu a sedem percent ľudí, ktorí za posledný rok zmenili zamestnanie, uviedlo ako hlavný dôvod práve lepšiu dostupnosť novej práce,“ uviedla spoločnosť.

S dochádzaním do zamestnania súvisia podľa nej aj nema-

lé finančné náklady a stratený čas, ktorý by mohli ľudia využiť na osobný život a aktivity vo voľnom čase. Na základe údajov prieskumu minie mesačne tretina z opýtaných zamestnancov na cestu do práce 21 až 50 eur a pätina viac ako 100 eur. (TASR)

Nevyužité talenty slovenského trhu práce

Slovenský trh práce čelí paradoxu: zatiaľ čo firmy bojujú s nedostatkom pracovníkov, takmer tretina občanov so zdravotným znevýhodnením zostáva bez práce. Podľa štúdie Accenture a Disability:IN z roku 2023 inkluzívne spoločnosti dosahujú 1,6-krát vyššie príjmy a 2,6-krát vyšší čistý zisk ako konkurenti pri znížení fluktuácie o 30 percent.

Podľa najnovších údajov Eurostatu, na Slovensku žije so zdravotným znevýhodnením 32,9 percenta žien a 28 percent mužov v produktívnom veku. Napriek tomu zostáva veľká časť tohto talentu nevyužitá – rozdiel v zamestnanosti medzi osobami so znevýhodnením a bez neho je u nás 27 percent, čo patrí k najvyššej miere v EÚ. Firmy tak prichádzajú o potenciál, ktorý by mohol čiastočne vyriešiť chronický nedostatok kvalifikovaných pracovníkov.

Túto medzeru ešte prehľbuje demografia. Takmer 70 percent slovenských zamestnávateľov v prieskumoch Asociácie personálnych agentúr Slovenska priznalo, že nedokáže obsadiť kľúčové pozície, najmä v IT, výrobe a zdravotníctve. Zamestnávateľa preto siahajú k zvyšovaniu miezd, náboru v zahraničí a automatizácii, no aj tie najagilnejšie firmy narážajú na hranice vlastných možností.

K rizikám sa pridáva aj varovanie Národnej banky Slovenska, ktorá upozorňuje, že „ak sa situácia nezlepší, nebude mať kto pracovať“. Podiel obyvateľov v produktívnom veku klesá a starnutie populácie sa zrýchľuje. Centrálna banka predpokladá, že len v najbližšom desaťročí môže Slovensko prísť o desiatky tisíc pracovných miest, ak nebude schopné zapojiť doteraz prehliadané skupiny do trhu práce.

Výsledkom je dvojité priepať: ekonomika potrebuje ľudí, no časť populácie – vrátane ľudí so zdravotným znevýhodnením – zostáva mimo pracovného trhu. Kým firmy bojujú o talenty v zahraničí, doma leží nevyužitý zdroj priamo pred nimi. Systémové otvorenie pracovísk inklúzii sa tak stáva nielen sociálnou nevyhnutnosťou, ale aj jedinou udržateľnou cestou k dlhodobému rastu produktivity a životnej úrovne.

Kde hľadať uchádzačov

Databáza „Výpomoc so srdcom“ na Profesia.sk eviduje k septembru 2025 už 2 264 aktívnych uchádzačov s priznanou mierou poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť. Z nich má 1 442 životopisov bezplatne dostupných pre zamestnávateľov. Významný je aj vzdelanostný profil: 19,2 percenta má vysokoškolské vzdelanie, ďalších 37,9 percenta stredoškolské s maturitou. Pritom najvyšší záujem prejavujú o administratívne pozície (36,3 percenta), obchod (33,1 percenta) a pomocné práce (26,8 percenta).

Obdobie prechodu zo školy na trh práce je pre mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením kľúčovým momentom, ktorý rozhoduje o ich budúcej zamestnateľnosti a nezávislosti. Práve v tejto kritickej fáze je podporné vedenie a získanie pracovných skúseností najdôležitejšie – a presne na to sa zameriava program Profesia Lab, ktorý už štvrtý rok organizuje Alma Career Slovakia.

Úspech tohto modelu potvrdilo aj získanie ocenenia Národná cena kariérového poradenstva 2025. Tento štvorstupňový model prechodu zo školy na trh práce pre mladých ľudí s rôznymi schopnosťami umožňuje zamestnávateľom získať praktické skúsenosti s inkluzívnym zamestnávaním v kontrolovanom prostredí. Pilotný ročník začal s desiatimi zamestnávateľmi, v roku 2025 už spolupracovali s 24 firmami,



Príklad návštevy firmy, počas ktorej sa účastníci Profesia Labu zoznajú s úlohami na pracovisku.

FOTO: PROFESIA LAB

ktoré doteraz poskytli 116 platených stáží. Do programu sa doteraz zaregistrovalo 325 uchádzačov o prácu a 290 úspešne ukončilo prípravnú fázu. 170 navštívilo pracoviská firiem a približne 40 percent absolventov už pracuje viac ako jeden rok. V dotazníku spokojnosti až 94,55 percenta tohtoročných absolventov programu uviedlo, že sú po programe lepšie pripravení na hľadanie práce. Profesia Lab spolupracuje s deťmi a organizáciami naprieč Slovenskom, aby boli možnosti na stážu dostupné v každom regióne.

Príklady z praxe

TESCO STORES SR na Slovensku vytvorilo pozície „Podporný pracovník“ špeciálne prispôbené schopnostiam ľudí so zdravotným znevýhodnením. Odčlenili povinnosti vyžadujúce certifi-

káty bezpečnosti potravín a sústredili sa na úlohy v nepotravinárskom tovare, vďaka čomu dokázali zamestnať už takmer 30 absolventov programu stáží Profesia Lab pre ľudí s rôznym zdravotným znevýhodnením.

IKEA v Bratislave zaviedla systém „buddy“ – každý nový zamestnanec s týmito potrebami má prideleného skúseného kolegu, ktorý mu pomáha so začlenením do tímu. Výsledok: výrazne vyššia spokojnosť aj produktivita nových kolegov.

Good Sailors je česká IT spoločnosť, ktorá sa zameriava na vývoj aplikácií a IT konzultácie, pričom tretina jej zamestnancov má zdravotné znevýhodnenie. Kolega s autizmom sa stal nenahraditeľným pri vývoji komplexného systému pre RWE vďaka výnimočnému sústredeniu na algoritmy, zatiaľ čo tester s obsesívno-kompulzívnou poruchou excelujú v odhaľovaní chýb v hrách.

Úpravy na pracovisku

V prieskumoch spoločnosti Alma Career Slovakia zamestnávateľia často ako jeden z dôvodov nezamestnávania ľudí so zdravotným znevýhodnením uvádzali, že ich pracovisko nie je bezbariérové. Podľa skúseností z Profesia Labu však len jedno percento uchádzačov potrebuje bezbariérové pracovisko. Prevládajú najmä kognitívne a procesné potreby. Vyše 35 percent uchádzačov v Profesia Labe uvádza, že potrebuje viac času na pochopenie inštrukcií, podporu pri plánovaní práce a zvládání stresu. 26 percent uchádzačov má špecifické komunikačné potreby – uprednostňujú menej komunikácie, samostatnú prácu alebo nemôžu komunikovať telefonicky.

Podľa najnovších údajov z prieskumu Job Accommodation Network, medzi 1 059 zamestnávateľmi (2019 – 2023) až 56 percent potrebných úprav pracoviska nestojí nič, 37 percent vyžaduje jednorazový náklad do 300 USD. Úpravy môžu zahŕňať flexibilný pracovný čas, možnosť práce z domu alebo využívanie asistenčných technológií. Výrazné investície do bezbariérovosti sú potrebné len výnimočne.

Konkurenčná výhoda je pritom očividná: v čase, keď 70 percent firiem nedokáže obsadiť pozície, prístup k nevyužitým talentom znamená strategickú prednosť. Inkluzívne spoločnosti si vytvárajú reputáciu žiadaných zamestnávateľov, čím prilákajú nielen ľudí so zdravotným znevýhodnením, ale aj top talenty, ktoré oceňujú hodnoty diverzity.

Nájsť dobrého zamestnávateľa je pre človeka so zdravotným znevýhodnením často náročné. Keď však dôjde k ich správne začleneniu, firma nájde lojálneho zamestnanca, čo dlhodobo znižuje aj náklady spojené so zaškolením a fluktuáciou.

Ako začať

Stáže predstavujú ideálny spôsob, ako si vyskúšať celý cyklus inkluzívneho zamestnávania pod vedením odborníkov. Profesia Lab používa štvorstupňový model, ktorý systematicky pripravuje tak uchádzačov, ako aj zamestnávateľov.

Z pohľadu zamestnávateľa sa proces začína vzdelávaním o diverzite v zdravotných znevýhodneniach a pokračuje prípravou návštevy pracovísk. Uchádzači absolvujú tréning na sociálne a komunikačné zručnosti pre pracovný trh (tzv. ASSET program, ktorý Alma Career Slovakia upravila podľa originálu z Michigan State University).

Kľúčovým bodom sú 3- až 4-hodinové exkurzie, pri ktorých si uchádzači prakticky vyskúšajú prácu priamo na pracovisku. Pre mnohých je to prvá príležitosť reálne zažiť, ako dané pracovisko funguje a nakoľko náročná konkrétna práca je. Uchádzači sú voľne vybraní podľa požiadaviek zamestnávateľa, čo zvyšuje pravdepodobnosť ich úspešného zapojenia.

Až po tejto praktickej skúsenosti sa zamestnávateľ rozhodne, či chce zverejniť ponuku na platenú stáž. Vybraní kandidáti absolvujú pohovor a úspešní stážisti môžu počas celej stáže využívať podporu pracovného kouča, ktorý im pomáha so začlenením do tímu.

Profesia Lab aktívne vyvíja aj nástroje na meranie pracovného výkonu, ktoré by mali uchádzačom poskytnúť konštruktívnu spätnú väzbu a zamestnávateľom pomôcť identifikovať oblasti, kde stážista potrebuje dodatočnú podporu. Tento komplexný prístup znižuje riziká a zvyšuje šance na dlhodobý úspech.

Prihlasovanie do ročníka 2025/26 je aktuálne otvorené do 31. októbra 2025. Všetky registrácie sú dostupné na www.almainclusive.com. Spoločnosti pôsobiace aj v ďalších krajinách Európy majú možnosť zapojiť sa do pilotného ročníka medzinárodnej verzie programu Inclusive Hub.

Procesy úprav pracoviska: Investícia do budúcnosti

Naučiť sa pracovať s úpravami na pracovisku je dôležité pre zamestnávateľov aj z pohľadu existujúcich zamestnancov. Výskumy ukazujú, že uchádzači s neviditeľnými zdravotnými znevýhodneniami majú často problém odhaliť svoje potreby, pretože sa obávajú negatívnych dopadov na svoju kariéru alebo istotu zamestnania. Vyhybanie sa potrebným úpravám však môže viesť k dlhodobému podvýkonu a zhoršovaniu zdravotného stavu.

V širšom kontexte sa zdravotné znevýhodnenia často vyvíjajú alebo menia počas kariéry. Stávajú sa artritída, cukrovka, strata sluchu alebo duševné problémy sa môžu objaviť postupne alebo náhle. Keďže pracovná sila na Slovensku starne,

pravdepodobnosť zamestnancov so zdravotným znevýhodnením prirodzene rastie. Zamestnanec bez potreby úprav dnes môže zajtra potrebovať podporu kvôli zraneniu, chorobe alebo zmenám súvisiacim s vekom.

Úpravy nie sú výlučne pre ľudí so zdravotným znevýhodnením. Flexibilné rozvrhy, ergonomické vybavenie alebo tiché pracovné priestory prospievajú všetkým zamestnancom – tým, ktorí sa potrebujú sústrediť a aj tým, ktorí sa zotavujú po úraze či majú doma náročné životné obdobie. Táto univerzálnosť sa odráža aj v nákladoch: prispôbenie práce či pracoviska zamestnancom so zdravotným znevýhodnením nevyžaduje viac investícií ako iné bežné úpravy pracoviska.

Transparentný proces úprav tak predstavuje investíciu do flexibility a udržateľnosti celej organizácie.

SPOZNAJTE FIRMY Z PRAXE

Anketa Najzamestnávateľ predstavuje aj spoločnosti, ktoré majú inklúziu v DNA a aktívne objavujú potenciál minoritného trhu práce. Mnohé z nich sú dlhoročnými členmi Profesia Labu. Potvrďuje to ich postoj k inkluzívnemu zamestnávaniu, ktoré neberú ako prázdnu frázu, ale skutočný záväzok.

- Alma Career Slovakia
- Bratislavská vodárenská spoločnosť
- Deutsche Telekom Systems Solutions Slovakia
- DXC Technology Slovakia
- Henkel Slovensko
- Hlavné mesto SR Bratislava
- IKEA
- OLO (Odvoz a likvidácia odpadu a.s.)
- PHOENIX Zdravotnícke zásobovanie
- PricewaterhouseCoopers
- Slovenská sporiteľňa
- Tesco Stores SR
- UNIQA 4WARD
- Union poisťovňa/Union zdravotná poisťovňa
- Volkswagen Slovakia
- Všeobecná úverová banka

