



## Súťaživosť výberových konaní v štátnej službe

### Analýza ÚHP

Autori: Viktória Mailan Doanová, Matej Kurian, Lenka Martišková

- Záujem o prácu v štátnej službe je nízky. Až polovicu vypísaných pozícií sa nepodarilo obsadiť, na tretinu výberových konaní sa nikto neprihlásil.
- Uchádzači často pri výbere nečelili žiadnej konkurencii. Najčastejšie sa výberového konania zúčastnil len jeden.
- Vnútorne výberové konania na pozíciu bežného zamestnanca sa ukazujú ako takmer zbytočné, na viac ako polovicu sa nikto neprihlásil.
- O vedúcu pozíciu v štátnej správe malo záujem menej externých uchádzačov ako o bežnú pozíciu.
- Súťaživosť je regionálne podmienená. Na východe Slovenska je v priemere o 2,5 uchádzača viac ako na západnom Slovensku.

**Dobrá systém obsadzovania pozícií by mal prilákať vysoký počet kvalifikovaných uchádzačov a následne z nich vybrať tých najkvalitnejších.** Nízky počet prihlášok a nízka súťaživosť pri výbere zamestnancov do štátnej správy naznačuje priestor na zlepšenie.

Štátnozamestnanecké miesta sa obsadzujú na základe výberových konaní (VK), zverejňovaných na portáli slovensko.sk<sup>2</sup>. Zákon o štátnej službe<sup>3</sup> rozlišuje dva druhy výberových konaní - **vnútorné a vonkajšie**. Vnútorne slúžia na obsadzovanie miesta štátnymi zamestnancami, vonkajšie sú otvorené aj verejnosti. Vnútorne sa ďalej delia na **užšie a širšie**. Užšie sú otvorené iba danému služobnému úradu (SÚ), širšie všetkým štátnym zamestnancom.

Všetky druhy VK pozostávajú z osobného pohovoru a testu z cudzieho jazyka (v prípade, ak sa vyžaduje). Uchádzači hlásiaci sa prostredníctvom širšieho vnútorného VK alebo vonkajšieho VK musia taktiež splniť odborné testy. Súčasťou vonkajšieho VK je navyše test zo štátneho jazyka.

V štátnej správe existujú dva typy pozícií - **pozícia bežného a vedúceho zamestnanca**. Vedúci zamestnanec má vyššiu zodpovednosť a nárok na príplatky za riadenie. Postup výberu je pre pozície odlišný. Zatiaľ čo pri bežnej pozícii je služobný úrad povinný vyhlásiť najskôr vnútorné výberové konanie, pri obsadzovaní vedúcej pozície má voľný výber medzi vonkajším a vnútorným VK.

#### Box 1: Použité dáta

Údaje použité v analýze pochádzajú z registra výberových konaní z portálu slovensko.sk. Zahŕňajú takmer 16 tisíc výberových konaní uskutočnených na 135 služobných úradoch. Obsahujú aj informácie o type obsadzovanej pozície, druhu výberového konania a jeho úspešnosti. Dáta pokrývajú obdobie od júna 2017 do júla 2019, predmetom analýzy boli výberové konania s vyhláseným výsledkom. Z dostupných údajov nie je možné identifikovať unikátne pozície - zahrnuté sú aj viacnásobne opakované VK na rovnakú pozíciu.

Analýza neregistrovala vplyv uvedenia minimálnej požiadavky vzdelania, praxe a ďalších požiadaviek, alebo druhu štátnej služby (dočasná alebo stála) na úspešnosť VK. Výsledky analýzy sa v závislosti od sledovaného obdobia nelíšia.

<sup>1</sup> Za získanie a úpravu dát ďakujeme Matejovi Baďinovi a Patrikovi Turzákovi

<sup>2</sup> Od 1. 6. 2017 zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe zavádza Centrálny informačný systém štátnej služby, súčasťou ktorého je aj register výberových konaní.

<sup>3</sup> Výberové konanie na obsadenie štátnozamestnaneckého miesta upravuje § 40 až 43 zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe.



**Výberové konania boli otvorené verejnosti v polovici prípadov.** Miera otvorenosti sa líšila v závislosti od toho, či bola obsadzovaná vedúca alebo bežná pozícia. Zatiaľ čo verejnosti bolo otvorených 38 % VK na pozíciu vedúceho zamestnanca, pri obsadzovaní bežného štátnozamestnaneckého miesta bola otvorená takmer polovica konaní (Tabuľka 1).

**Tabuľka 1: Výberové konania podľa druhu a obsadzovanej pozície**

	Bežní zamestnanci		Vedúci zamestnanci		SPOLU	
	Počet VK	Podiel	Počet VK	Podiel	Počet VK	Podiel
Užšie vnútorné výberové konanie	6 169	42 %	736	57 %	6 905	43 %
Širšie vnútorné výberové konanie	1 594	11 %	73	6 %	1 667	10 %
Vonkajšie výberové konanie	6 841	47 %	489	38 %	7 330	46 %
<b>SPOLU</b>	<b>14 604</b>	<b>100 %</b>	<b>1 298</b>	<b>100 %</b>	<b>15 902</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: prepočty ÚHP

## Úspešnosť výberových konaní

**Takmer v polovici prípadov sa systému nepodarilo obsadiť vypísané pozície.** Bežné pozície sa nepodarilo obsadiť v polovici prípadov (49 % úspešných VK), vedúce pozície sa podarilo obsadiť takmer vždy (85 % úspešných VK, Tabuľka 2)<sup>4</sup>. Výberové konanie je vyhlásené za úspešné, pokiaľ bola uchádzačovi ponúknutá pozícia<sup>5</sup>. V prípade, ak sa na VK nikto neprihlásil, neprišiel, alebo uchádzači neuspeli v procese výberu, je výberové konanie neúspešné<sup>6</sup>.

**Polovicu neúspešných výberov tvoria povinné vnútorné výberové konania na bežné pozície, na ktoré sa nikto neprihlásil.** Až na 54 % užších a 61 % širších vnútorných VK sa nikto neprihlásil<sup>7</sup> (Tabuľka 2). Vnútorné VK musí byť pri obsadzovaní bežnej pozície zo zákona vyhlásené. Služobný úrad musí vnútorné VK vyhlásiť, aj ak je vopred jasné, že o miesto neexistuje interný záujem (napr. ak sa jedná o úrad s nízkym počtom zamestnancov v regióne s nízkym počtom zamestnancov v štátnej službe). Táto povinnosť vedie k predĺžovaniu procesu hľadania zamestnanca o minimálne 3 týždne a zároveň zaťažuje služobné úrady<sup>8</sup> (Rada pre štátnu službu, 2019).

**Výberové konania na pozíciu vedúceho zamestnanca boli úspešné takmer vždy, príčinou môže byť uprednostňovanie vlastných zamestnancov úradu.** Väčšina vedúcich pozícií (57 %) bola obsadzovaná zo zamestnancov, ktorí pre úrad v čase VK už pracovali (Tabuľka 1). Výberové konania spomedzi vlastných zamestnancov mali zároveň najvyššiu úspešnosť (89 %, Tabuľka 2). Týchto VK sa zvyčajne zúčastnil jeden uchádzač. Ako uvádza Stratégia riadenia ľudských zdrojov, služobné úrady pri obsadzovaní vedúcich pozícií uprednostňujú vlastných zamestnancov, vzhľadom na ich skúsenosti s fungovaním úradu (ÚV SR, 2015). Pozitívom tohto postupu je kariérny prvok, umožňujúci zamestnancom rast a zároveň možnosť rýchleho obsadenia miesta. Negatívom je riziko predvýberu zamestnanca.

**Tabuľka 2: Úspešnosť výberových konaní**

	Úspešné VK		Neúspešné VK	
	Počet VK	Podiel úspešných VK	Podiel VK s 0 prihlásenými uchádzačmi	Podiel VK neúspešných počas výberu
<b>Bežní zamestnanci</b>				
užšie vnútorné výberové konanie	6 169	35 %	54 %	11 %
širšie vnútorné výberové konanie	1 594	17 %	61 %	21 %

<sup>4</sup> Čiastočne úspešné VK (0,3% z celkového počtu VK vo vzorke) sú v registri výberových konaní taktiež označené ako úspešné VK.

<sup>5</sup> Z dostupných údajov nie je možné určiť, či uchádzač ponuku zamestnania prijal.

<sup>6</sup> V prípade formálnej chyby pri vyhlasovaní VK je VK taktiež vyhlásené za neúspešné. Z dostupných údajov nie je možné tieto VK identifikovať.

<sup>7</sup> Prax ukazuje, že v niektorých prípadoch úrady preferujú použiť užšie vnútorné VK (ktoré má zvyčajne nižší počet uchádzačov ako širšie VK) a následne vonkajšie VK (ÚV SR). To vedie k zvyšovaniu neúspešnosti užších vnútorných VK.

<sup>8</sup> K predĺžovaniu procesu prispieva aj nepochopenie legislatívy služobnými úradmi, kedy napriek možnosti výberu typu vnútorného VK vyhlásia najprv užšie a následne širšie vnútorné VK (ÚV SR). To zároveň zvyšuje neúspešnosť vnútorných VK.



vonkajšie výberové konanie		6 841	70 %	10 %	21 %
SPOLU		14 604	49 %	34 %	17 %
		Úspešné VK		Neúspešné VK	
		Počet VK	Podiel úspešných VK	Podiel VK s 0 prihlásenými uchádzačmi	Podiel VK neúspešných počas výberu
Vedúci zamestnanci	užšie vnútorné výberové konanie	736	89 %	7 %	4 %
	širšie vnútorné výberové konanie	73	66 %	22 %	12 %
	vonkajšie výberové konanie	489	82 %	4 %	14 %
	SPOLU	1 298	85 %	7 %	7 %
Bežní a vedúci zamestnanci SPOLU		15 902	52 %	32 %	16 %

Zdroj: prepočty ÚHP

### Súťaživosť výberových konaní

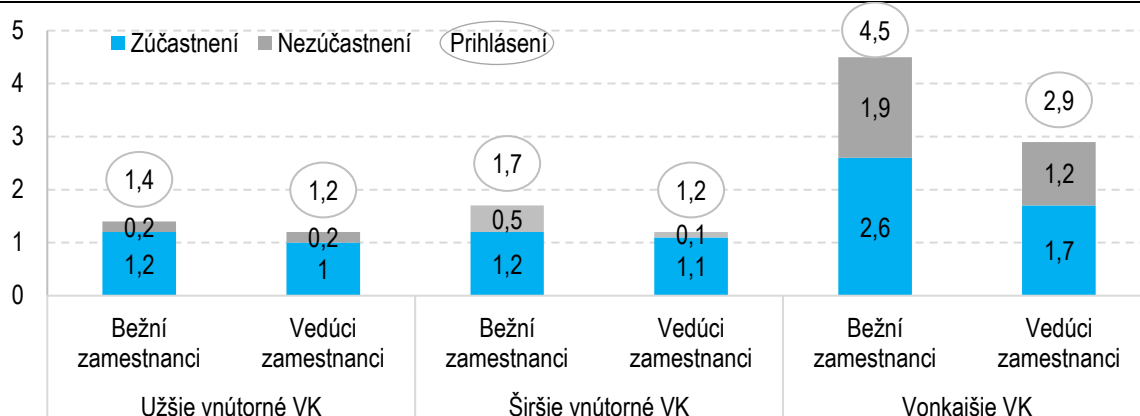
Dobrý systém obsadzovania pozícií by mal prilákať vysoký počet kvalifikovaných uchádzačov, ktorí súťažia o obsadzovanú pozíciu. Vhodným ukazovateľom súťaživosti je priemerný počet uchádzačov zúčastnených na výberovom konaní.

O pozície, ktoré sa úspešne podarilo obsadiť, nebola vo väčšine prípadov veľká súťaž. Najmenej súťaživé boli vnútorné výberové konania a VK na pozíciu vedúceho zamestnanca. V priemere sa na výberovom konaní na štátnozamestnaneckú pozíciu zúčastnili len dvaja kandidáti. Traja a viac uchádzačov súťažilo o pozíciu len v pätine výberových konaní (Príloha 1).

- Pri obsadzovaní pozícií prostredníctvom vnútorných výberových konaní uchádzači nečelili takmer žiadnej konkurencii – zvyčajne sa na vnútornom VK zúčastnil len jeden uchádzač. Na užšom vnútornom výberovom konaní na pozíciu vedúceho zamestnanca sa v priemere zúčastnil len 1 uchádzač, na pozíciu bežného zamestnanca 1,2 uchádzačov (Graf 1).
- Na vonkajších výberových konaniach bola konkurencia o trochu vyššia, o miesto zvyčajne súťažili dvaja uchádzači<sup>9</sup>. Vonkajšieho výberového konania na pozíciu vedúceho zamestnanca sa v priemere zúčastnilo 1,7 uchádzačov. Vonkajšie výberové konania na bežnú štátnozamestnaneckú pozíciu boli najsúťaživejšie – v priemere sa výberu zúčastnilo 2,6 uchádzačov (Graf 1).
- Bez ohľadu na spôsob výberu, o vedúcu pozíciu v štátnej správe malo záujem menej uchádzačov ako o pozíciu bežného zamestnanca. Príčinou nižšieho záujmu o vedúcu pozíciu v štátnom sektore môže byť menej atraktívne platové ohodnotenie pre uchádzačov s vyššou kvalifikáciou a dlhšími pracovnými skúsenosťami.

Graf 1: Priemerná účasť na výberových konaniach

<sup>9</sup> Spomedzi služobných úradov mali najsúťaživejšie VK Kancelária prezidenta a Inšpektorát práce v Košiciach (Príloha 2 a 3). Dobrá prax úradov môže byť predmetom ďalšej analýzy.



Pozn.: VK s aspoň 1 zúčastneným uchádzačom.

Zdroj: spracovanie ÚHP

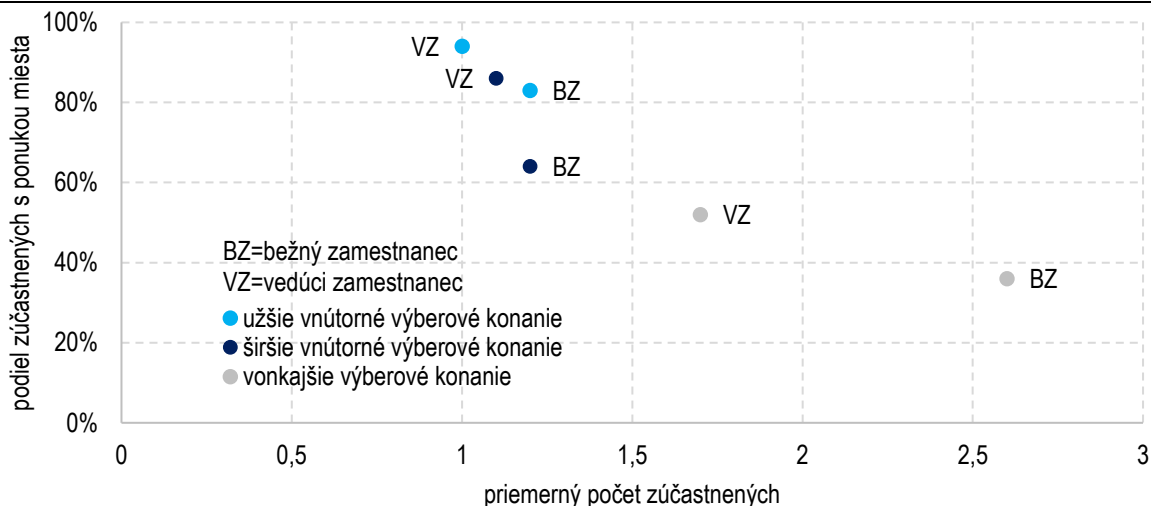
**Ak by sa výberových konaní zúčastnili všetci, ktorí sa na ne prihlásili, mohla byť súťaž väčšia.** Najčastejšie sa na výberové konanie hlásili dvaja uchádzači, zúčastnil sa ho len jeden (Príloha 4). Dôvodom neúčasti mohlo byť nepozvanie služobným úradom na VK z dôvodu nesplnenia požiadaviek alebo dobrovoľná neúčasť.

- Takmer polovica uchádzačov, ktorí sa prihlásili na **vonkajšie výberové konanie** na VK neprišla.
- Uchádzači, ktorí sa prihlásili na **vnútorné výberové konania**, väčšinou na VK aj prišli. Na tieto VK sa často hlásil len jeden zamestnanec, ktorý sa VK aj zúčastnil.
- Neúčasť na VK je podobná pri výberoch **bežných aj vedúcich zamestnancov**.

**Takmer polovica uchádzačov, ktorí sa VK zúčastnili, miesto aj dostala. Aj na najsúťaživejších VK bola viac ako tretinová šanca, že uchádzač dostane miesto ak sa zúčastní.** Zúčastnení uchádzači súťažia o pozíciu prostredníctvom testov a pohovorov. V prípade, ak ich úspešne absolvujú, je uchádzačovi s najvyšším bodovým súčtom za testy a pohovor ponúknuté miesto.

- **Pri obsadzovaní pozícií prostredníctvom vnútorných výberových konaní, kde uchádzači nečelili takmer žiadnej konkurencii bolo takmer isté, že uchádzač dostane ponuku práce.** Takmer všetci (94 %) účastníci užšieho vnútorného VK na pozíciu vedúceho zamestnanca miesto aj dostali. Miesto dostala aj väčšina účastníkov VK na bežnú pozíciu (83 %, Graf 2).
- **Vo vonkajších výberových konaniach bola konkurencia o trochu vyššia. Šanca, že uchádzač dostane ponuku práce bola aj napriek tomu stále vysoká.** Polovici zúčastnených na vonkajšom VK na pozíciu vedúceho zamestnanca bola ponúknutá pozícia. Účastníci najsúťaživejšieho výberového konania – vonkajšieho výberového konania na bežnú pozíciu – mali šancu na získanie pozície 36 % (Graf 2).
- **Dve tretiny zo zúčastnených uchádzačov úspešne prešli testami a pohovorom.** Na užšom vnútornom VK, pozostávajúcom len z pohovoru (prípadne testu z cudzieho jazyka, ak sa vyžaduje) uspeli takmer všetci zúčastnení – až 92 % uchádzačov o pozíciu bežného a 97 % uchádzačov o pozíciu vedúceho zamestnanca. Širšie vnútorné VK, ktorého súčasťou sú navyše aj odborné testy úspešne absolvovalo 70 % uchádzačov o bežnú a až 89 % uchádzačov o vedúcu pozíciu. Zdá sa, že odborné testy nie sú veľmi náročné, pre vedúcich zamestnancov sú menej náročné ako pre bežných (Príloha 5).

**Graf 2: Šanca získania pracovnej pozície a súťaživosť VK**

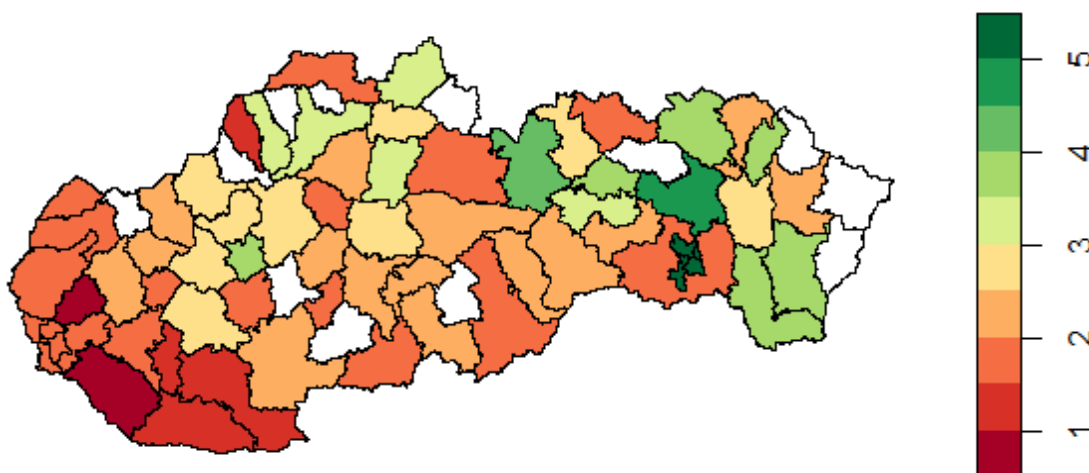


Zdroj: spracovanie ÚHP

### Súťaživosť výberových konaní v regiónoch

**Súťaživosť o pozície v štátnej službe je regionálne podmienená, rastie smerom na východ Slovenska.** Zatiaľ čo v Košickom kraji sa vonkajšieho výberového konania zúčastnilo v priemere 4,1 uchádzača, v Bratislavskom kraji to bolo len 1,6 (Príloha 6). Príčinou regionálnych rozdielov môže byť rozdielna konkurencieschopnosť miezd v porovnaní so súkromným sektorom. Ako uvádza Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe, rozdielna konkurencieschopnosť vzniká v dôsledku slabej regionálnej diferenciacie miezd vo verejnom sektore (ÚHP, 2018).

Graf 3: Priemerný počet zúčastnených na vonkajších VK v regiónoch



Pozn.: Regióny s menej ako 10 VK v sledovanom období neboli posudzované.

Zdroj: spracovanie ÚHP

### Možné opatrenia vedúce k zlepšeniu systému výberu zamestnancov:

- **Viac uchádzačov** môže priniesť zrozumiteľný popis ponúkaných miest vrátane finančného ohodnotenia (konečný očakávaný plat), propagácia nefinančných benefitov štátnej správy ako aj zjednodušenie procesu prihlasovania sa na výberové konanie;



- **Vyšší záujem o vnútorné výberové konania** môže zabezpečiť informovanie zamestnancov úradu prostredníctvom internej inzercie pozícií (napr. prostredníctvom intranetu/mailu); zvýšenie súťaže prinesie podpora mobility a zamestnávania z radov štátnych zamestnancov<sup>10</sup>
- **Skrátenie konaní<sup>11</sup> a zvýšenie súťaživosti** by umožnilo zlúčenie vonkajších a vnútorných konaní. Preferencia pre interných zamestnancov by mohla byť zachovaná, ak by uchádzači o pozíciu dosiahli rovnaký počet bodov vo výberovom procese;
- **Nárast súťaživosti vo vybraných regiónoch** môže byť dosiahnutý prostredníctvom zohľadnenia regionálnej mzdovej úrovne. Riešením môžu byť osobitné platové tabuľky pre vopred určené geografické platové zóny alebo regionálne príspevky k základnému tabuľkovému platu (viď pripravovaná revízia výdavkov na mzdy).

---

<sup>10</sup> Podpora mobility a zamestnávania z radov štátnych zamestnancov je jedným z cieľov Stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015-2020 (ÚV SR, 2015).

<sup>11</sup> K skráteniu výberových konaní prispelo napríklad aj zjednodušenie výberového procesu pri zastupovaní zamestnancov



## Prílohy

### Príloha 1: Počet zúčastnených na VK

Počet zúčastnených na VK	Počet VK			Podiel
	BZ	VZ	SPOLU	SPOLU
1	4 508	928	5 436	59%
2	1 528	134	1 662	18%
3	814	61	875	9%
4	461	22	483	5%
5 a viac zúčastnení	774	8	782	8%
<b>SPOLU</b>	<b>8 085</b>	<b>1 153</b>	<b>9 238</b>	<b>100%</b>

Zdroj: prepočty ÚHP

### Príloha 2: Služobné úrady s najvyšším počtom zúčastnených na VK (pozícia bežného zamestnanca)

	Priemerný počet zúčastnených (medián)	Počet VK
Kancelária prezidenta SR	10,9 (8)	13
Inšpektorát práce Košice	10,5 (6)	15
Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR	7,5 (7)	50

Zdroj: prepočty ÚHP

### Príloha 3: Služobné úrady s najvyšším počtom zúčastnených na VK (pozícia vedúceho zamestnanca)

	Priemerný počet zúčastnených (medián)	Počet VK
Inšpektorát práce Košice	6,0 (6)	1
Kancelária prezidenta SR	5,3 (5)	3
Národný inšpektorát práce	3,0 (3)	1

Zdroj: prepočty ÚHP

### Príloha 4: Mediánová účasť na výberových konaniach

	Bežní zamestnanci	Vedúci zamestnanci
Užšie vnútorné výberové konanie	1	1
Širšie vnútorné výberové konanie	1	1
Vonkajšie výberové konanie	3	2
<b>SPOLU</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Pozn.: VK s aspoň 1 zúčastneným uchádzačom.

Zdroj: prepočty ÚHP

### Príloha 5: Úspešnosť uchádzačov

	Zúčastnení uchádzači	Úspešní uchádzači	Podiel úspešných uchádzačov	
Bežní zamestnanci	užšie vnútorné výberové konanie	2 631	2 433	92%
	širšie vnútorné výberové konanie	453	315	70%
	vonkajšie výberové konanie	14 242	8 329	58%
	<b>SPOLU</b>	<b>17 326</b>	<b>11 077</b>	<b>64%</b>
Vedúci zamestnanci	užšie vnútorné výberové konanie	694	673	97%
	širšie vnútorné výberové konanie	56	50	89%
	vonkajšie výberové konanie	764	501	66%
<b>SPOLU</b>	<b>1 514</b>	<b>1 224</b>	<b>81%</b>	
<b>SPOLU bežní a vedúci zamestnanci</b>	<b>18 840</b>	<b>12 301</b>	<b>65%</b>	

Zdroj: prepočty ÚHP





**Príloha 6: Priemerný počet prihlásených a zúčastnených na vonkajšie VK v krajoch**

	Bežní zamestnanci		Vedúci zamestnanci		SPOLU	
	Prihlásení	Zúčastnení	Prihlásení	Zúčastnení	Prihlásení	Zúčastnení
Banskobystrický kraj	4,2	2,5	2,5	1,5	4,1	2,5
Bratislavský kraj	3,2	1,6	2,6	1,4	3,1	1,6
Košický kraj	8,3	4,3	4,2	2,2	7,9	4,1
Nitriansky kraj	3,2	1,9	3,1	1,9	3,2	1,9
Prešovský kraj	6,5	3,7	3,0	1,6	6,2	3,4
Trnavský kraj	4,3	2,8	2,4	1,7	4,2	2,7
Trenčiansky kraj	2,8	1,9	2,4	1,6	2,7	1,9
Žilinský kraj	4,6	2,8	2,5	1,5	4,3	2,6
<b>SPOLU</b>	<b>3,8</b>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>	<b>1,6</b>	<b>3,7</b>	<b>2,0</b>

Zdroj: prepočty ÚHP

### Použitá literatúra

RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2019. *Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018*. Dostupné online: [https://radaprestatnusaluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7194\\_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2018.pdf](https://radaprestatnusaluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7194_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2018.pdf)

ÚTVAR HODNOTY ZA PENIAZE. 2018. *Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe. Priebežná správa*. Bratislava : Ministerstvo financií SR. Dostupné online: [https://www.finance.gov.sk/files/archiv/5/priebezna\\_sprava\\_zamestnanost\\_odmenovanie.pdf](https://www.finance.gov.sk/files/archiv/5/priebezna_sprava_zamestnanost_odmenovanie.pdf)

ÚTVAR HODNOTY ZA PENIAZE. Pripravované. *Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe. Záverečná správa*. Bratislava : Ministerstvo financií SR.

ÚRAD VLÁDY SR, 2015. *Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015-2020*. Bratislava : Úrad vlády SR

Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe

### Zoznam skratiek

Skratka	Popis
BZ	Bežný zamestnanec
SÚ	Služobný úrad
VK	Výberové konanie
VZ	Vedúci zamestnanec