

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach

Sektorová rada pre obchod, marketing,
gastronómiu, cestovný ruch a šport

2025



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO

NÁRODNÝ PROJEKT

Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 10/2023 – 10/2028

ITMS projektu: 401401DVY1

Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



**PROGRAM
SLOVENSKO**

PRÍHOVOR PREDSEDU SEKTOROVEJ RADY PRE OBCHOD, MARKETING, GASTRONÓMIU, CESTOVNÝ RUCH A ŠPORT

Vážení kolegovia, vážení partneri,

dovoľte mi prihovoriť sa Vám v mene Sektorovej rady pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport. Dynamika zmien nás neobchádza ani v roku 2025. Výrazné zmeny v colnej politike USA rozkolísali globálne akciové trhy.

Vojnový konflikt na Ukrajine má prísľub mierových rokovaní, avšak vytúžený pokoj je stále v nedohľadne. Ciele Európskej zelenej dohody (EU Green Deal) sa ukazujú ako príliš ambiciózne a v stanovených časových rámcoch len ťažko realizovateľné. Blackout v Španielsku a Portugalsku, aký sme nezažili celé dve desaťročia, poukázal na zraniteľnosť prenosovej sústavy a energetickej rovnováhy v Európe. Jadrová energia sa opäť dostáva do popredia ako zelený zdroj.

Rast ekonomiky v jednotlivých krajinách Európskej Únie (ďalej len EÚ) sa spomaľuje a čoraz častejšie sa skloňuje riziko recesie. Slovensko to citelne pociťuje najmä v súvislosti s poklesom dopytu po automobiloch na nemeckom trhu. Ázia naopak využíva každú príležitosť na posilnenie svojho rastu a geopolitického vplyvu. Na Slovensku od januára opäť stúplo daňové a odvodové zaťaženie. Transakčná daň dopadá na väčšinu finančných operácií, čo spolu s infláciou a poklesom kúpyschopnosti obyvateľstva vedie k obmedzeniu spotreby. Vláda ohlasuje ďalší balík konsolidačných opatrení, no bez zásadného znížovania výdavkov verejného sektora nie je ich efektívna realizácia možná. Odhady rastu slovenskej ekonomiky sú čoraz opatrnejšie. Zatiaľ čo na začiatku štvrtého kvartálu 2024 sa predpokladal rast na úrovni 2,5 %, v prvom kvartáli 2025 to už bolo len 2,0 % a aktuálny odhad je ešte nižší, na úrovni 1,9 %.

Pretrvávajúci nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily hlásia viaceré sektory. Maloobchod, cestovný ruch aj priemysel často súťažia o rovnakých absolventov podobných študijných odborov. Uvoľňovanie limitov a administratívnych prekážok pri zamestnávaní pracovníkov z tretích krajín je preto nevyhnutnosťou. Rozmanité preferencie jednotlivých generácií zamestnancov si vyžadujú od zamestnávateľov čoraz pružnejší prístup. Tlak na zvyšovanie efektivity pretrváva, pričom rastie význam automatizácie a digitalizácie pracovných procesov. Humanoidné roboty napredujú nielen vo svojich manipulačných schopnostiach, ale aj v oblasti strojového učenia. Pokles cien zároveň naznačuje ich širšiu dostupnosť. Aplikácie využívajúce umelú inteligenciu sa stávajú prirodzenou súčasťou prevádzok v maloobchode i v službách.

Pre mnohých slovenských zamestnancov bude veľkou výzvou potreba viackrát počas kariéry dopĺňať kvalifikačnú úroveň naprieč rôznymi odbormi. Celoživotné vzdelávanie sa stáva nevyhnutnosťou, keďže

hardvérové aj softvérové nástroje sa menia v čoraz kratších cykloch. Do popredia sa dostávajú hybridné formy vzdelávania, ktoré umožňujú rýchle nadobudnutie potrebných vedomostí a zručností pre výkon moderných pracovných pozícií. Klasický vzdelávací systém bude musieť byť doplnený o flexibilné vzdelávacie inštitúcie, ktoré dokážu reagovať na meniace sa kvalifikačné požiadavky trhu práce. Zmena sa stala stabilnou súčasťou pracovného sveta a pripravenosť na ňu rozhodujúcim faktorom úspechu.

S nadšením a rešpektom

Mgr. Martin Novotný

Predseda Sektorovej rady pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport

AUTORSKÝ KOLEKTÍV

Tento dokument bol vypracovaný ako jeden z výstupov národného projektu „Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce“, aktivita 2 Prognózovanie a transfer, podaktivita 2.1 Kvantitatívne a kvalitatívne prognózy vývoja trhu práce. Bol pripravený v spolupráci s viacerými odborníkmi, ktorí významne prispeli svojimi odbornými vedomosťami, znalosťami a skúsenosťami. Každý člen autorského kolektívu prispel svojím špecifickým odborným prínosom, čo umožnilo vytvoriť komplexný a vysoko odborný materiál. Expertné znalosti a dôkladná práca boli kľúčové pre dosiahnutie konečného výsledku.

Text neprešiel jazykovou úpravou.

CIEĽ STRATÉGIE

Cieľom stratégie rozvoja ľudských zdrojov je navrhovať riešenia na zabezpečenie efektívneho a udržateľného rozvoja pracovnej sily v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050. Táto stratégia má za úlohu poskytnúť základné informácie o jednotlivých sektoroch, ako je ich charakteristika, poslanie a hlavné ciele. V nadväznosti na ekonomické ukazovatele obsahuje zhodnotenie ekonomickej činnosti, ako aj popis východiskových dát týkajúcich sa ľudských zdrojov vrátane miezd. Stratégia identifikuje aktuálne trendy a predikciu vývoja sektorov so zameraním na vývoj ľudských zdrojov a ich zmeny ovplyvňujúce fungovanie sektorov. Záver je venovaný vyhodnoteniu a návrhu sektorových opatrení, ktoré majú za úlohu zhodnotiť efektívnosť predchádzajúcich opatrení a navrhnúť nové opatrenia na riešenie výziev v oblasti ľudských zdrojov, reflektujúc aktuálne trendy a predikcie vývoja. Informácie, ktoré sú obsahom tejto stratégie, umožnia nielen odborne zainteresovaným subjektom, ale aj širokej verejnosti, vytvoriť si ucelený obraz o sektoroch. Uvedené informácie môžu v konečnom dôsledku dopomôcť jednotlivým sektorom adaptovať sa na meniace sa podmienky a zabezpečiť, že budú mať dostatočné a kvalifikované ľudské zdroje pre budúci rozvoj v súlade s dynamickými zmenami na trhu práce.

Strategická analýza a ciele v oblasti ľudských zdrojov

Cieľom tejto komplexnej stratégie je zabezpečiť efektívny a udržateľný rozvoj ľudských zdrojov naprieč všetkými sektormi v horizonte nasledujúcich rokov až do roku 2050. Stratégia identifikuje spoločné potreby a synergie, ktoré podporia nielen individuálny rast sektorov, ale aj ich vzájomnú spoluprácu v oblasti kvalifikácie pracovnej sily a adaptácie na technologické, ekonomické a spoločenské zmeny. Kľúčovým prvkom je zosúladenie vzdelávacích programov s aktuálnymi a budúcimi potrebami trhu práce, podpora celoživotného vzdelávania a inovácií s dôrazom na nové demografické, technologické a environmentálne podmienky. Týmto spôsobom stratégia podporuje transformáciu sektora na dynamický, technologicky vyspelý a ekologicky udržateľný systém, ktorý efektívne reaguje na meniace sa podmienky trhu práce.

Spoločné ciele pre všetky sektory

- Cieľ 1: Identifikácia aktuálnych trendov a výziev sektora
- Cieľ 2: Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov
- Cieľ 3: Podporiť adaptabilitu pracovníkov na technologické a trhové zmeny prostredníctvom vzdelávania
- Cieľ 4: Podporiť inovatívne a zelených pracovné praktiky
- Cieľ 5: Posilniť spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi
- Cieľ 6: Zvýšiť atraktivitu jednotlivých sektorov

Cieľ 1: Identifikácia aktuálnych trendov a výziev sektora

Pre naplnenie cieľa je potrebné identifikovať a charakterizovať kľúčové trendy a zmeny ovplyvňujúce fungovanie a rozvoj sektora v oblasti ľudských zdrojov:

- vplyv demografie na štruktúru trhu práce,
- vplyv digitálnej, zelenej a sociálnej transformácie na štruktúru trhu práce,
- vplyv umelej inteligencie, automatizácie a robotizácie na štruktúru trhu práce,
- iné trendy alebo trendy špecifické pre sektor vplývajúce na štruktúru trhu práce,
- identifikácia ohrozených povolání v budúcnosti v sektore,
- identifikácia perspektívnych povolání v budúcnosti v sektore.

Cieľ 2: Zabezpečenie dostatočnej kvalifikácie pracovníkov

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- analýza potrieb pracovného trhu: s využitím metód, ako sú kvantitatívne a kvalitatívne prognózy, sa zistí, aké kvalifikácie a profesie sú aktuálne a budú v budúcnosti najžiadanejšie,
- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami: vytvorenie partnerstiev medzi vzdelávacími inštitúciami a podnikmi na lepšie zosúladenie vzdelávacej ponuky s potrebami trhu práce,
- podpora technického a odborného vzdelávania: posilnenie technického a odborného vzdelávania so zameraním na prax a duálne vzdelávanie,
- regionálne prispôsobenie vzdelávania: prispôsobenie vzdelávacích programov potrebám jednotlivých regiónov, aby sa znížila nezamestnanosť a podporil regionálny rozvoj.
- rozvíjanie zručností potenciálnych zamestnancov,
- kariérové poradenstvo,
- zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín.

Cieľ 3: Adaptabilita pracovníkov na technologické a trhové zmeny

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- celoživotné vzdelávanie: implementácia celoživotného vzdelávania pre všetky vekové skupiny s cieľom podporiť neustále zlepšovanie zručností,
- rekvalifikácia a rozvoj zručností: poskytovanie príležitostí na rekvalifikáciu a zlepšenie zručností, ktoré sú potrebné v súvislosti s technologickými zmenami, ako je digitalizácia a automatizácia,
- flexibilné vzdelávacie programy: zavedenie flexibilných vzdelávacích programov, ktoré umožňujú pracovníkom kombinovať prácu so vzdelávaním, napríklad formou online kurzov alebo večerných škôl,

- prispôsobenie sa novým technológiám: organizovanie školení a workshopov zameraných na nové technológie, aby pracovníci mohli využívať inovatívne nástroje a technológie vo svojej práci.

Cieľ 4: Podpora inovatívnych a zelených pracovných praktík

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- podpora inovácií: vytvorenie podporných mechanizmov pre zavádzanie inovácií v podnikoch, vrátane grantov a dotácií na výskum a vývoj,
- rozvoj zelených zručností: vzdelávanie pracovníkov v oblasti zelených zručností a postupov, aby sa minimalizoval dopad činností na životné prostredie,
- zavádzanie zelených technológií: podpora zavádzania technológií, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu, a rozvoj „zelených“ pracovných miest, ktoré nielen prinášajú hospodársky rast, ale súčasne prispievajú aj k udržateľnosti a ochrane planéty pre budúce generácie. Tieto pracovné miesta zahŕňajú aktivity zamerané na znižovanie negatívnych dopadov na prírodu, efektívne využívanie zdrojov, rozvoj a zavádzanie environmentálne šetrných technológií, či podporu cirkulárnej ekonomiky. Patria sem napríklad pracovné miesta v oblasti výroby obnoviteľnej energie, ekologického stavebníctva, zelených inovácií, recyklácie alebo environmentálneho poradenstva,
- podpora cirkulárnej ekonomiky: vzdelávanie a podpora podnikateľov a zamestnancov v oblasti cirkulárnej ekonomiky, ktorá zahŕňa opätovné využitie zdrojov a minimalizáciu odpadu.

Cieľ 5: Posilnenie spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- duálne vzdelávanie: rozšírenie formy duálneho vzdelávania, ktoré umožňuje študentom získať praktické skúsenosti priamo v podnikoch,
- spätná väzba zamestnávateľov: získavanie spätnej väzby od zamestnávateľov na kvalitu vzdelávania a prispôsobenie vzdelávacích programov ich požiadavkám,
- vzájomná podpora: vytvorenie mechanizmov na podporu spolupráce, ako sú spoločné výskumné projekty alebo stáže pre študentov,
- regionálne partnerstvá: podpora regionálnych partnerstiev medzi školami, univerzitami a miestnymi podnikmi na riešenie špecifických potrieb trhu práce v danom regióne.

Cieľ 6: Zvýšenie atraktivity jednotlivých sektorov pre mladých ľudí a odborníkov

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- kariérové poradenstvo: poskytovanie kvalitného kariérového poradenstva na školách, ktoré mladým ľuďom pomôže lepšie sa orientovať na trhu práce a zvoliť si perspektívnu kariéru,

- propagácia sektorov: organizovanie kampaní na zvýšenie povedomia o možnostiach zamestnania v jednotlivých sektoroch a o ich prínose pre spoločnosť,
- podpora rozvoja talentov: vytváranie programov na rozvoj talentov, ktoré umožnia mladým odborníkom rýchlejší kariérny rast a zlepšenie ich odborných zručností,
- zlepšenie pracovných podmienok: podpora zlepšenia pracovných podmienok v jednotlivých sektoroch, vrátane poskytovania benefitov a možností kariérneho rastu, aby sa zvýšila ich atraktivita.

Tieto ciele predstavujú komplexný prístup k zabezpečeniu udržateľného a efektívneho rozvoja ľudských zdrojov vo všetkých sektoroch.

OBSAH

Príhovor predsedu sektorovej rady pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport	3
Obsah	10
Zoznam tabuliek	11
Zoznam grafov	12
Zoznam príloh	13
Zoznam skratiek a značiek	14
Štatistické zdroje	15
Metodika prognózovania dopytu po pracovnej sile - ASR	16
1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SEKTORE A KOMPONENTY DEFINOVANIA SEKTOROVEJ STRATÉGIE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	19
1.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte do roku 2050	19
1.2 Strategická analýza sektora a ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov	22
1.3 Dátové zhodnotenie vývoja ľudských zdrojov v sektore	24
2 AKTUÁLNE TRENDY, PREDPOKLADANÉ VÝVOJOVÉ TENDENCIE A VÝZVY SEKTORA S DOPADOM NA ĽUDSKÉ ZDROJE do roku 2050	32
2.1 Aktuálne trendy a výzvy sektora	32
2.2 Nedostatok pracovnej sily	36
2.3 Predikcia vývoja ľudských zdrojov v sektore s ohľadom na kľúčové trendy	52
3 VYHODNOTENIE A NÁVRH SEKTOROVÝCH OPATRENÍ NA ZABEZPEČENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚLADE S VÝVOJOVÝMI TENDENCIAMI NA TRHU PRÁCE	62
3.1 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení	62
3.2 Návrh nových sektorových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov	62
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	65
Prílohy	66

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 V budúcnosti ohrozené povolania v sektore.....	59
Tabuľka 2 Perspektívne povolania v sektore	61
Tabuľka 3 Návrh nových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov	63
Tabuľka 4 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení z roku 2024	66

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Hrubá pridaná hodnota podľa sektorov v roku 2023	22
Graf 2 Vývoj hrubej pridanej hodnoty (HPH) v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch v mil. EUR a podiel sektora na HPH v ekonomike	22
Graf 3 Výdavky na inovácie podľa sektorov v roku 2022 v bežných cenách v tis. EUR	23
Graf 4 Podiel sektora na zamestnanosti na Slovensku	24
Graf 5 Priemerný počet zamestnancov podľa pohlavia	24
Graf 6 Priemerná hrubá mzda podľa sektorov v roku 2023	25
Graf 7 Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pohlavia v roku 2023	25
Graf 8 Vekové rozloženie pracovníkov v sektore v roku 2024	26
Graf 9 Produktivita práce podľa sektorov	27
Graf 10 Predikcia vybraných ukazovateľov obyvateľstva do roku 2050	43
Graf 11 Vývoj štruktúry vybraných vekových skupín do roku 2050	44
Graf 12 Vývoj vybraných ekonomicko-demografických ukazovateľov	44
Graf 13 Predikcie podielov zamestnanosti vo vybraných vekových skupinách	45
Graf 14 Vývoj zahraničných zamestnancov podľa krajiny pôvodu	46
Graf 15 Predikcia prílevu príslušníkov tretích krajín - 3 varianty	47
Graf 16 Problémy spojené so zamestnancami z tretích krajín	49
Graf 17 Bariéry zamestnávania pracovníkov z tretích krajín	50
Graf 18 Právne bariéry spojené so zamestnávaním pracovníkov tretích krajín	51
Graf 19 Prognóza vývoja demografie (% z celkového stavu zamestnaných v roku 2023)	53
Graf 20 Prognóza vývoja priemerného veku zamestnaných v sektore	54
Graf 21 Prognóza dopytu po pracovných miestach (počet osôb)	54
Graf 22 Vývoj a prognóza expanzného dopytu (počet osôb)	55
Graf 23 Vývoj a prognóza nahradzovacieho dopytu (počet osôb)	56
Graf 24 Vývoj a prognóza zamestnanosti podľa kvalifikácie (počet osôb)	57
Graf 25 Ohrozené pracovné miesta v roku 2035	57

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení.....	66
--	----

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

AHRS	Asociácia hotelov a reštaurácií Slovenska
AI	Umelá inteligencia
ASR	Aliancia sektorových rád
CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training/Európske stredisko pre rozvoj odborného vzdelávania
EK	Európska komisia
EÚ	Európska únia
SR	Slovenská republika
SŠIC	Slovenské športové a inovačné centrum
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
ÚLK	Únia ligových klubov

ŠTATISTICKÉ ZDROJE

Štatistické údaje pre analytické účely Aliancie sektorových rád (ďalej len ASR) pochádzajú zo Štatistického úradu Slovenskej republiky (ďalej len ŠÚ SR), ktorý je ústredným orgánom štátnej správy pre oblasť štátnej štatistiky, ako aj z prognóz Európskeho strediska pre rozvoj odborného vzdelávania (ďalej len CEDEFOP).

Metodika spracovania údajov a metaúdaje za jednotlivé štatistické okruhy sú definované v príslušných správach o kvalite, ktoré sú verejne dostupné na webovom sídle ŠÚ SR podľa príslušného zamerania.

Pre potreby analýzy jednotlivých sektorov boli použité údaje najmä z nasledovných štatistických oblastí, ku ktorým prikladáme metodiku zberu, spracovania a publikovania dát definovanú ŠÚ SR:

Štatistický okruh:

Metodika

Náklady práce:

[Náklady práce](#)

Národné účty:

[Národné účty](#)

Podnikové štatistiky - organizačná štatistika:

[Podnikové štatistiky](#)

Odvetvové štatistiky – priemysel:

[Priemysel](#)

Viacstranné štatistiky – veda, technika a inovácie:

[Veda, technika, inovácie](#)

Jednotlivé údaje sú v príslušných štatistických okruhoch dezagregované v rámci štatistickej klasifikácie SK NACE Rev.2 do úrovne divízií, čo umožnilo následne priradenie divízie do príslušajúceho sektora.

Takto priradené údaje poskytujú prehľad o jednotlivých sektoroch v príslušných štatistických okruhoch a sú taktiež pripravené na ďalšie spracovanie podľa potrieb sektorov.

METODIKA PROGNÓZOVANIA DOPYTU PO PRACOVNEJ SILE - ASR

Pri tvorbe prognózy dopytu po pracovnej sile pre potreby ASR bol využitý externý výstup CEDEFOP (<https://www.cedefop.europa.eu/sk>). Táto inštitúcia pravidelne vytvára prognózu dopytu po pracovnej sile v rámci projektu „Prognóza zručností“ (Skill forecast). CEDEFOP Skills Forecast poskytuje komplexné informácie o budúcich trendoch na trhu práce v Európe (ďalej len EÚ). Prognóza funguje ako mechanizmus včasného varovania, ktorý má pomôcť zmierniť potenciálne nerovnováhy na trhu práce a podporiť rôznych aktérov na trhu práce pri prijímaní informovaných rozhodnutí (<https://www.cedefop.europa.eu/sk/projects/skills-forecast>). Sila prognózy CEDEFOP Skills Forecast spočíva v tom, že využíva harmonizované údaje a jednotnú metodiku na porovnateľnosť výsledkov medzi krajinami, ktoré možno zhrnúť, aby poskytli celkový obraz o trendoch na trhu práce a rozvoji zručností v EÚ. Výsledky pokrývajú všetky členské štáty EÚ plus niekoľko ďalších krajín. V rámci prognózy pre ASR sú uverejnené len výsledky pre Slovenskú republiku (ďalej len SR). Výsledky a metodiku CEDEFOP overujú národní experti zastupujúci široké spektrum odborných znalostí vrátane akademikov, ekonómov trhu práce, ekonometrikov a štatistikov. Najnovšie kolo prognózy pokrýva obdobie do roku 2035 a 2050. Prognóza zohľadňuje globálny ekonomický vývoj do jari 2022. Krátkodobé projekcie HDP sú v súlade s ekonomickou prognózou spoločnosti Ameco z jari 2022, zatiaľ čo dlhodobé projekcie sú v súlade s projekciami HDP použitými v populačných projekciách Europop 2019, ako je podrobne uvedené v správe o starnutí z roku 2021. Keďže Správa o starnutí z roku 2021 neobsahuje predpoklady o Európskom Zelenom dohovore, dlhodobé projekcie HDP boli upravené tak, aby odrážali implementáciu častí Zeleného dohovoru na základe informácií z hodnotenia vplyvu Európskej komisie Fit-For-55. Ďalšie podrobnosti sú zverejnené v technickej správe (https://www.cedefop.europa.eu/files/2023_skills_forecast_technical_report_0.pdf).

CEDEFOP pomáha rozvíjať a vykonávať politiky odbornej prípravy v EÚ. Monitoruje vývoj na trhu práce a pomáha Európskej komisii (ďalej len EK), členským štátom EÚ, organizáciám zamestnávateľov a odborom zosúladiť poskytovanie odbornej prípravy s potrebami trhu práce.

CEDEFOP je organizácia EÚ, ktorá združuje tvorcov politik, organizácie zamestnávateľov a odbory, inštitúcie odbornej prípravy, učiteľov a školiteľov, ako aj študentov všetkých vekových kategórií – inými slovami, všetky zainteresované strany podieľajúce sa na odbornom vzdelávaní a príprave.

Stredisko CEDEFOP pôsobí na križovatke medzi vzdelávacími systémami a svetom práce ako fórum, ktoré umožňuje zainteresovaným organizáciám výmenu názorov a diskusie na tému zlepšovania odborného vzdelávania a prípravy v Európe. CEDEFOP poskytuje svoje odborné poznatky politickým organizáciám, ako aj zástupcom zamestnancov a zamestnávateľov v členských štátoch EÚ s cieľom pomôcť im vytvárať vzdelávacie a pracovné príležitosti.

Ako bolo spomínané vyššie, prognóza je vytvorená do roku 2035 a 2050 a je dezagregovaná podľa viacerých skupín. Jednotlivé sektory podľa metodiky NACE Rev.2 sú agregované do 66 divízií, ktoré boli následne využité pri prognózovaní dopytu pre jednotlivé sektorové rady. V prípade klasifikácie povolání prognóza obsahuje 41 povolání podľa metodiky ISCO-08, ktoré sú zachované aj v rámci prognózy ASR. Prognóza je rozdelená aj podľa klasifikácie najvyššieho dosiahnutého stupňa vzdelania (ISCED 2011), pričom samotné členenie je podľa 3 základných skupín (nízke, stredné, vysoké). Viac o jednotlivých členeniach je možné nájsť v prílohe technickej správy.

Pri tvorbe prognózy dopytu po pracovnej sile pre potreby ASR sme museli pristúpiť k transformácii dát. Tento proces pozostával zo zatriedenia pôvodného členenia vytvoreného CEDEFOPom do jednotlivých sektorových rád. V prípade klasifikácie povolání a najvyššieho dosiahnutého vzdelania nebolo nutné pristúpiť k transformácii. V tomto prípade sa pristúpilo maximálne k agregácii na väčšie zoskupenia.

Pre jednotlivé sektorové rady bol vytvorený aj odhad ohrozených pracovných miest. V prípade tvorby tohto ukazovateľa bol využitý metodologický prístup od autora Webb¹. Logické zdôvodnenie postupu je nasledovné. Každý typ pracovného miesta (povolania podľa klasifikácie ISCO-08) sa nachádza na určitej stupnici ohrozenia. Táto stupnica je rozdelená do jednotlivých percentilov od 0 do 100. Následne sa určí „kritická hranica“ ohrozenia. V tomto prípade to bol 65. percentil. Povolania, ktoré sa nachádzajú nad touto kritickou hranicou sú ohrozené. Na tomto mieste treba podotknúť, že nie všetky ohrozené miesta aj zaniknú. Tento indikátor vypovedá iba o štruktúre povolání v danej sektorovej rade, ktoré sú najviac ohrozené. Toto ohrozenie sa rozdeľuje do troch typov, a t.j. ohrozenie softvérom, umelou inteligenciou a robotizáciou. Zároveň bolo vytvorené aj priemerné riziko ohrozenia, ktoré bolo vypočítané ako priemer všetkých troch predchádzajúcich rizík.

Doplňujúce vysvetlenie

Prognózy, ktoré uvádzame v tomto dokumente, vrátane odhadov zamestnanosti a štruktúrnych zmien (dopyt po pracovných miestach, expanzný a nahradzovací dopyt), sú založené na najlepšej dostupnej evidencii, trendoch a odborných odhadoch v čase ich spracovania. Napriek dôslednému metodickému prístupu je ale potrebné zdôrazniť, že ide najmä o odhadovaný vývoj.

Zohľadňovanie časového horizontu do roku 2050 prináša špecifické obmedzenia, ktoré môžu viac či menej ovplyvniť spoľahlivosť výstupov a vyžadujú si, aby výsledky boli logicky interpretované a prijímané s týmto vedomím.

¹ Webb, Michael, The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market, 2019; dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=3482150> alebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482150>

Limity vstupujúce do predikcií sa týkajú viacerých faktorov:

1. Nestabilita regulačného prostredia: Vývoj v oblasti trhu práce je úzko prepojený s legislatívou, hospodárskou politikou, vzdelávacími reformami a sociálnymi opatreniami. Tieto oblasti sú ovplyvňované vnútropolitickým vývojom, krízami, a inými externými faktormi.
2. Nestabilita geopolitického prostredia a klimatické zmeny: Vývoj v oblasti trhu môžu zásadne ovplyvniť nepredvídateľné globálne udalosti (medzinárodné konflikty, zhoršenie obchodných vzťahov a podmienok medzinárodného obchodu, migrácia ekonomická a/alebo politická, pandémie a pod.) a globálne zmeny trhov v dôsledku klimatických zmien. Takéto udalosti nie je možné presne predvídať ani v strednodobom horizonte.
3. Demografické zmeny a spoločenské správanie: Hoci sú niektoré demografické trendy relatívne dobre predvídateľné (napr. starnutie populácie), isté zmeny v spoločenskom správaní, očakávaníach zamestnancov, preferenciách zamestnávateľov, rodovej štruktúre či v oblasti duševného zdravia sú čoraz dynamickejšie a podmienené kultúrnymi a civilizačnými vplyvmi.
4. Technologický vývoj: Tempo zavádzania nových technológií, predovšetkým v oblasti umelej inteligencie, robotiky, biotechnológií, udržateľných materiálov je rýchle a v dnešnej dobe ťažko predvídateľné. Technológie, ktoré v časte tvorby tohto dokumentu zatiaľ neexistujú alebo sú len v počiatočnej fáze vývoja, môžu mať zásadný vplyv na štruktúru trhu práce, nahradiť, rozšíriť alebo úplne transformovať niektoré súčasné profesie či dopyt po nich, a to najmä v dôsledku zmien v správaní spotrebiteľov, ktoré povedú k zmenám na strane dopytu, ktoré je najmä vo vzdialenejšom období uvažovaného časového horizontu temer nemožné predvídať.
5. Obmedzená dostupnosť a kvalita dát: Čím dlhší je prognostický horizont, tým viac sa modelové výpočty opierajú o predpoklady namiesto merateľných údajov. V dlhodobom horizonte tým klesá ich relevancia a rastie riziko ich zdanlivo falošnej interpretácie.
6. Riziko neprimeraného zjednodušovania: Dlhodobé prognózy určite majú svoje opodstatnenie, avšak môžu vytvárať ilúziu istoty a viesť k rozhodnutiam, ktoré nemusia reflektovať budúcu variabilitu vývoja vo všeobecnosti, prípadne v sektoroch. Práca si nimi si teda vyžaduje hlavne scenárový prístup s dôrazom na pružnosť a schopnosť reagovať na meniace sa podmienky. Avšak aj scenárový prístup môže byť pomerne presne (na istej úrovni pravdepodobnosti) použiteľný len na krátkodobé časové horizonty.

Pre ďalšiu prácu s prognózami bude preto vhodné pravidelne aktualizovať prognózy, prehľbovať sektorové analýzy s dôrazom na budovanie systémovej flexibility vo vzdelávaní a rozvoji ľudských zdrojov.

1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SEKTORE A KOMPONENTY DEFINOVANIA SEKTOROVEJ STRATÉGIE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte do roku 2050

Sektor obchodu, gastronómie, cestovného ruchu, marketingu a športu predstavuje významnú súčasť slovenskej ekonomiky a zároveň zohráva kľúčovú úlohu v každodennom živote obyvateľov. Tieto odvetvia sú navzájom prepojené a ich spoločným menovateľom je poskytovanie služieb zákazníkom, budovanie zážitkov, vytváranie pracovných miest a podpora regionálneho rozvoja. Zároveň patria medzi oblasti, ktoré najintenzívnejšie pociťujú vplyv digitalizácie, spoločenských zmien, klimatickej krízy a meniaceho sa správania spotrebiteľov. Gastronómia, hotelierstvo a cestovný ruch sa musia prispôbovať dynamickému prostrediu, v ktorom rastie dopyt po udržateľných a autentických zážitkoch. Moderný návštevník vyhľadáva nielen kvalitné služby, ale aj environmentálnu zodpovednosť, lokálne suroviny, kultúrnu autentickosť a digitálny komfort. Technológie ako mobilné aplikácie, online rezervačné systémy, či digitálny marketing menia spôsob, akým ľudia cestujú, rezervujú si ubytovanie, objednávajú si jedlo a hodnotia poskytované služby. Sektor zároveň čelí výzvam, ako sú nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, sezónnosť, tlak na ceny a nevyhnutnosť zavádzania inovácií. Kľúčom k úspechu je preto kvalitné vzdelávanie, rozvoj praktických zručností, duálne vzdelávanie a posilňovanie digitálnych zručností pracovníkov.

Obchod ako ďalší dôležitý pilier ekonomiky zabezpečuje plynulé fungovanie trhu a dostupnosť tovarov pre obyvateľstvo. Význam obchodu sa ešte viac zvýraznil počas krízových období, keď sa stal stabilizačným prvkom a nositeľom spoločenskej istoty. Nákupné správanie zákazníkov sa mení pod vplyvom inflácie, rastúcich cien, ale aj zvyšujúcich sa požiadaviek na pohodlie, kvalitu a ekologickosť. Online nakupovanie sa stalo bežnou súčasťou života, no zároveň prináša nové výzvy v oblasti logistiky, kybernetickej bezpečnosti a udržateľnosti. Obchodné reťazce aj menší predajcovia čoraz viac využívajú automatizáciu, samoobslužné technológie, personalizované ponuky a dáta o správaní zákazníkov. Aj tu je nevyhnutné zameranie sa na ľudský kapitál, férové pracovné podmienky a systematické vzdelávanie zamestnancov v oblasti digitálnych zručností, zákazníckeho servisu a produktivity práce.

Marketing ako nástroj spájajúci všetky uvedené oblasti prechádza výraznou transformáciou. V digitálnej dobe sa marketing stáva čoraz viac založený na dátach, technológiách, automatizácii a presne cielených stratégiách. Firmy a organizácie čoraz intenzívnejšie pracujú s personalizáciou obsahu, využívajú umelú inteligenciu (ďalej len AI), analytiku správania zákazníkov, influencering, storytelling a nové digitálne platformy. Zároveň však rastie spoločenský tlak na transparentnosť, etiku, udržateľnosť a sociálnu zodpovednosť marketingových kampaní. Spotrebiteľia sú informovanejší a citlivejší na to,

ako sa značky správajú k životnému prostrediu, zamestnancom a komunite. Úspešný marketing dnes vyžaduje nielen technické zručnosti, ale aj kritické myslenie, kultúrnu citlivosť a schopnosť prepájať komerčné ciele s hodnotami spoločnosti.

Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport bola v roku 2024 rozšírená o oblasť športu, čím vznikol nový, integrovaný rámec pre tvorbu politiky ľudských zdrojov v týchto navzájom prepojených odvetviach. Dôvodom tohto kroku bola nielen rastúca potreba synergií medzi týmito sektormi, ale aj fakt, že šport ako prierezový spoločenský fenomén má výrazný vplyv na zamestnanosť, cestovný ruch, spotrebiteľské správanie a verejné zdravie. V ére transformujúceho sa trhu práce a spoločenských výziev 21. storočia je nevyhnutné vnímať šport nielen ako voľnočasovú aktivitu, ale aj ako ekonomicky a spoločensky relevantné odvetvie s potenciálom rozvoja ľudských zdrojov na národnej aj regionálnej úrovni.

Zahrnutie športu do pôsobnosti sektorovej rady je podložené dôslednou analýzou jeho ekonomického a spoločenského významu. Podľa údajov Európskej komisie², šport prispieva k tvorbe hrubého domáceho produktu a zamestnanosti významným podielom, ak sa meria podľa tzv. vilniuskej definície športu. Táto rozšírená definícia zahŕňa nielen profesionálny šport, ale aj amatérske a rekreačné aktivity, športovú turistiku a súvisiace služby vrátane ubytovania, gastronómie, či marketingu športových podujatí. Vďaka tomuto širšiemu pohľadu je možné presnejšie zachytiť všetky aspekty športového priemyslu a jeho prepojenie na ďalšie sektory, ktorých sa táto stratégia týka.

Na Slovensku predstavuje šport osobitnú príležitosť aj z pohľadu regionálnej politiky a podpory zamestnanosti vo vidieckych oblastiach. Podľa štúdie PwC pre Slovenský olympijský a športový výbor „Šport 2030“³ sú náklady na vytvorenie jedného pracovného miesta v športe len 68 % priemernej výšky investičných stimulov v priemysle, čo z neho robí efektívny nástroj hospodárskej politiky. Šport zároveň vytvára udržateľné pracovné miesta aj mimo urbanizovaných centier, čím prispieva k zmierneniu regionálnych rozdielov. V tomto kontexte má šport významný potenciál pri budovaní odolných komunít, podpore zdravého životného štýlu a prevencii sociálnych a zdravotných rizík.

Rozšírenie sektorovej rady tak reaguje na potrebu strategického plánovania a rozvoja ľudských zdrojov v sektore, ktorý je mimoriadne dynamický, spoločensky významný a čoraz častejšie prechádza technologickými a organizačnými zmenami. Vznik novej sektorovej stratégie rozvoja ľudských zdrojov do roku 2050 preto vychádza nielen z požiadavky reflektovať aktuálne a budúce výzvy na trhu práce, ale aj z ambície podporiť rozvoj synergických efektov medzi obchodom, marketingom, gastronómiou,

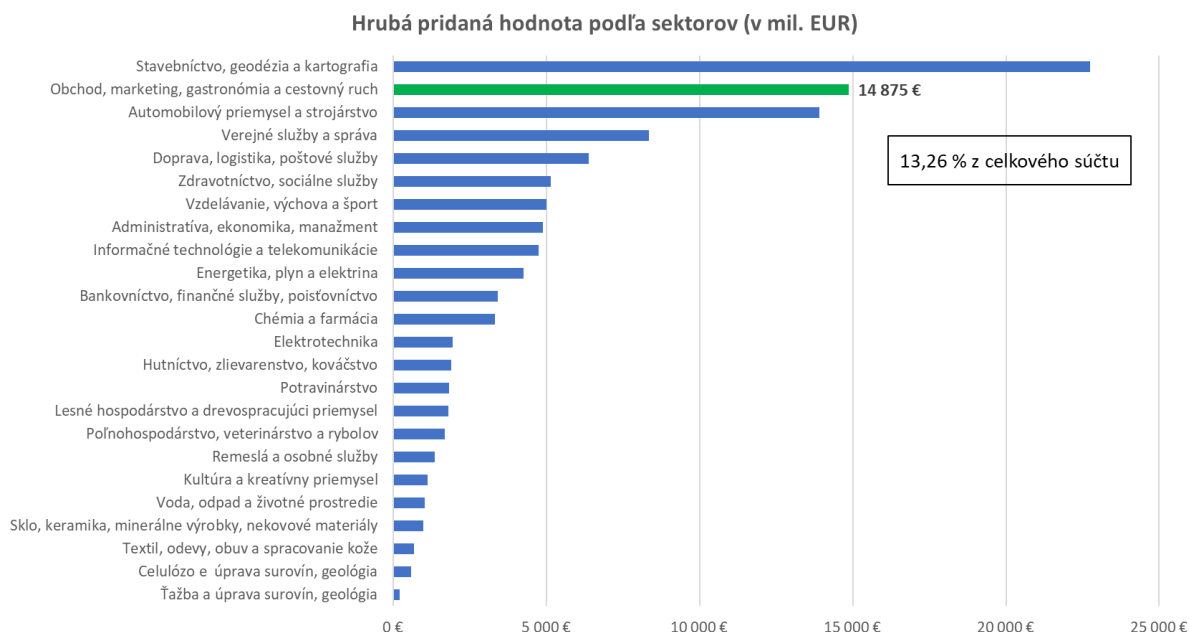
² European Commission, Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts, April 2018

³ Šport 2030, štúdia PwC pre SOŠV

cestovným ruchom a športom ako komplexnými odvetviami služieb orientovanými na človeka. Spoločným menovateľom týchto odvetví je potreba neustáleho vzdelávania, inovácií a prispôsobovania sa novým trendom. Kľúčové je vytvárať systém, ktorý podporuje spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami a praxou, zatriktívňuje pracovné miesta, podporuje celoživotné vzdelávanie a integruje témy ako udržateľnosť, digitalizácia, jazykové kompetencie a zákaznícky servis. Len tak bude možné zabezpečiť konkurencieschopnosť Slovenska v globálnom prostredí a zároveň vytvoriť kvalitné podmienky pre život, prácu a podnikanie v týchto kľúčových sektoroch.

1.2 Strategická analýza sektora a ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov

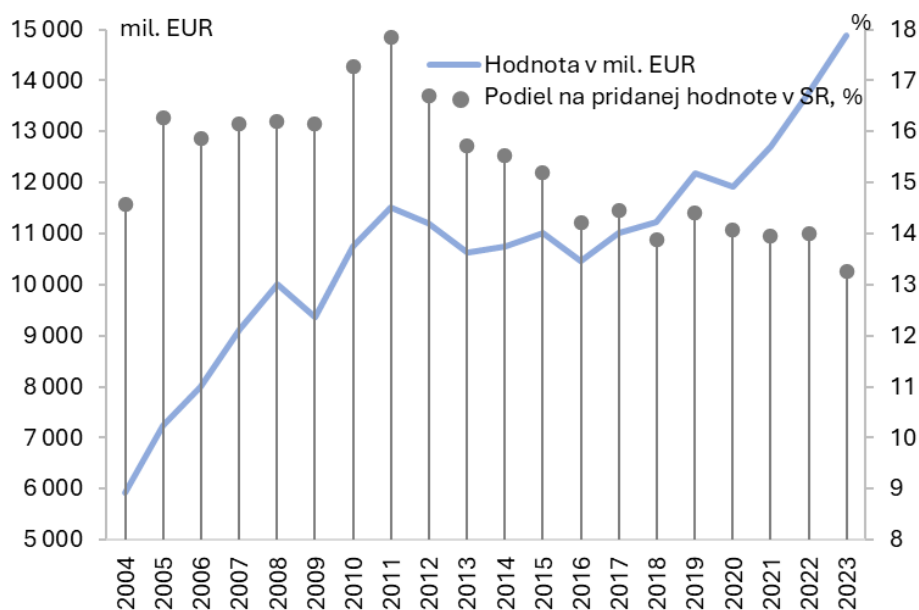
Graf 1 Hrubá pridaná hodnota podľa sektorov v roku 2023



Zdroj: ŠÚ SR.

Sektor obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch prispieva k tvorbe pridanej hodnoty v ekonomike SR podielom 13,26 %, čo ho spomedzi jednotlivých sektorov radí na 2. priečku. Celkovo vytvoril v roku 2023 pridanú hodnotu v sume 14,88 mld. EUR. Aj napriek rastúcej a vysokej absolútnej hodnote tohto ukazovateľa mal podiel sektora na celkovej pridanej hodnote v ekonomike SR historicky mierne klesajúcu tendenciu.

Graf 2 Vývoj hrubej pridanej hodnoty (HPH) v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch v mil. EUR a podiel sektora na HPH v ekonomike



Zdroj: ŠÚ SR, vlastný výpočet.

Graf 3 Výdavky na inovácie podľa sektorov v roku 2022 v bežných cenách v tis. EUR



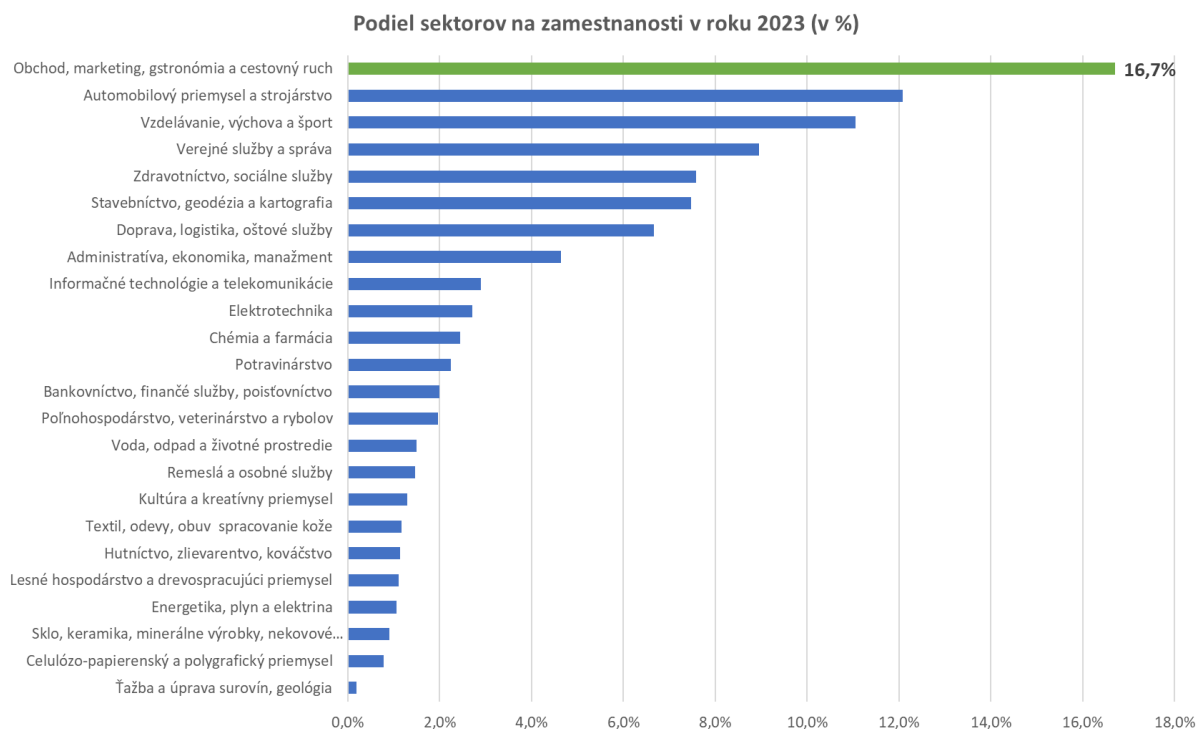
Zdroj: ŠÚ SR 2022, spracovanie ASR⁴

V objemovom vyjadrení je úroveň výdavkov na inovácie v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch z dôvodu celkovej veľkosti sektora pomerne vysoká, pričom dosahuje 72 mil. EUR.

⁴Graf zahŕňa len sektory, ktoré oficiálne vykazujú údaje o výdavkoch na inovácie. Z tohto dôvodu sa zobrazuje iba 18 sektorov namiesto plného počtu sektorov hospodárstva (24). V sektoroch Administratíva, ekonomika a manažment; Poľnohospodárstvo, veterinárstvo a rybolov; Remeslá a osobné služby; Vzdelávanie, výchova a šport; Verejné služby a správa; a Zdravotníctvo, sociálne služby sa hodnota inovácií nevykazuje.

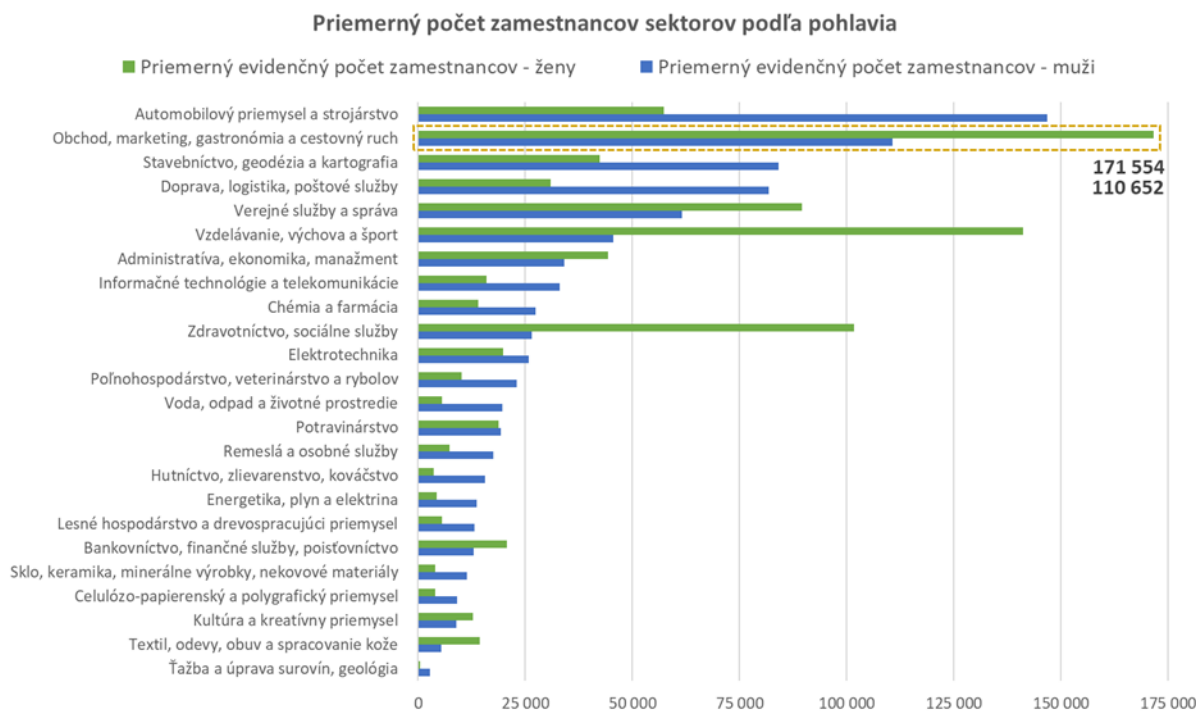
1.3 Dátové zhodnotenie vývoja ľudských zdrojov v sektore

Graf 4 Podiel sektora na zamestnanosti na Slovensku



Zdroj: ŠÚ SR.

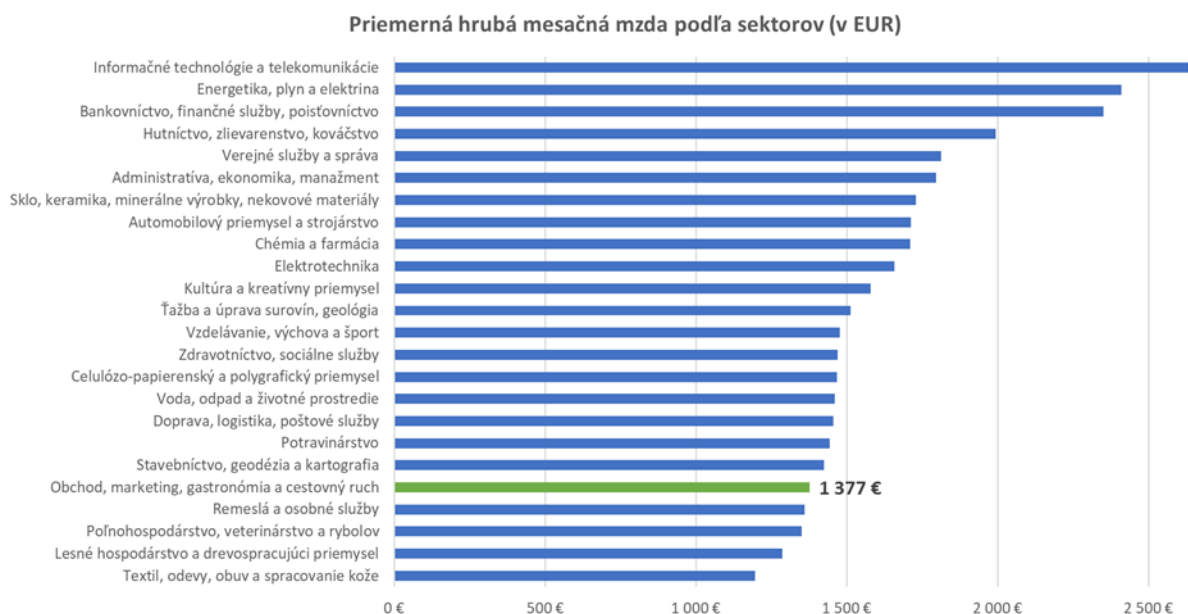
Graf 5 Priemerný počet zamestnancov podľa pohlavia



Zdroj: ŠÚ SR.

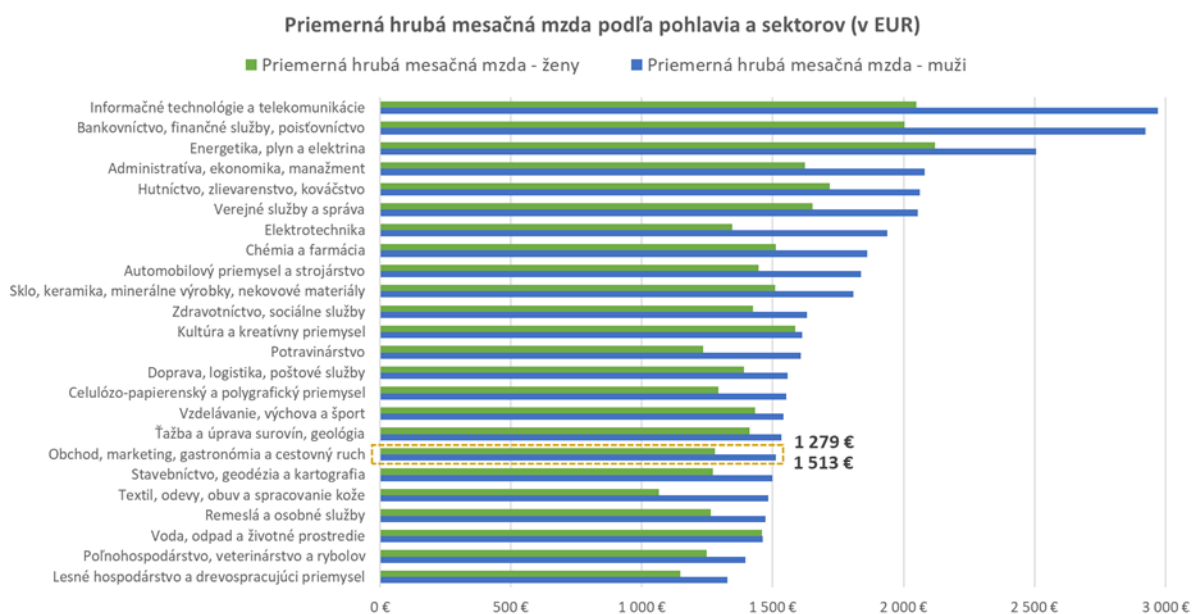
Spomedzi všetkých sektorov sa obchod, marketing, gastronómia, cestovný ruch a šport podieľa na celkovej zamestnanosti v SR v najväčšej miere, a to 16,7 %. V sektore pracovalo podľa údajov ŠÚ SR 282 206 osôb, z toho 110 652 mužov a 171 554 žien.

Graf 6 Priemerná hrubá mzda podľa sektorov v roku 2023



Zdroj: ŠÚ SR.

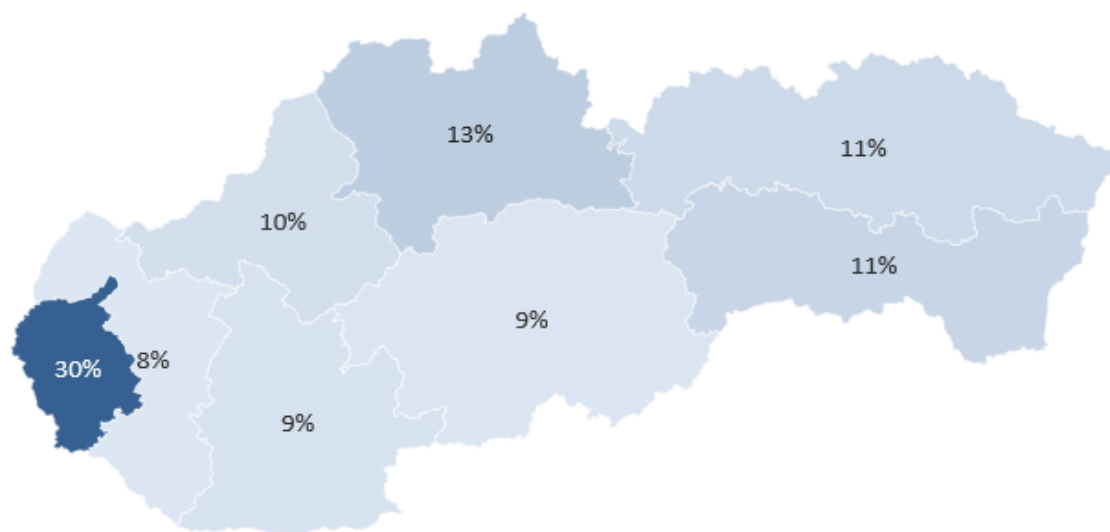
Graf 7 Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pohlavia v roku 2023



Zdroj: ŠÚ SR.

Osoby zamestnané v sektore dosahujú priemernú mzdu vo výške 1 377 EUR, pričom muži dosahujú v priemere o 234 EUR (o 18 %) vyššiu priemernú mzdu ako ženy. Priemerná mzda v sektore patrí k 5. najnižším z hľadiska SR.

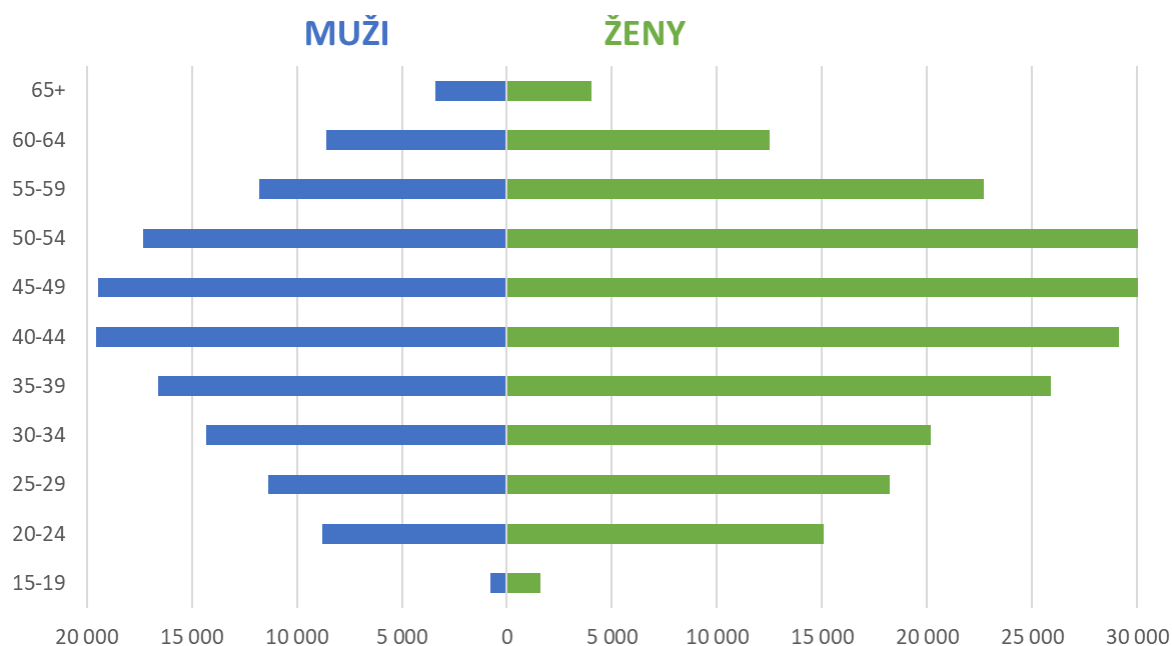
Obrázok 1 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora, rok 2022



Zdroj: Vlastný výpočet podľa publikácie ŠÚ SR Zamestnanci a mzdové prostriedky v hospodárstve SR, krajoch a okresoch v roku 2022.⁵

Bezkonkurenčne sa najväčšia časť pracovnej aktivity, až 30 %, vykonáva v Bratislavskom kraji, za ktorým s veľkým odstupom nasleduje Žilinský kraj s podielom 13 %. Najmenší podiel zamestnancov pracuje v Nitrianskom a Banskobystrickom kraji, približne 9 %.

Graf 8 Vekové rozloženie pracovníkov v sektore v roku 2024



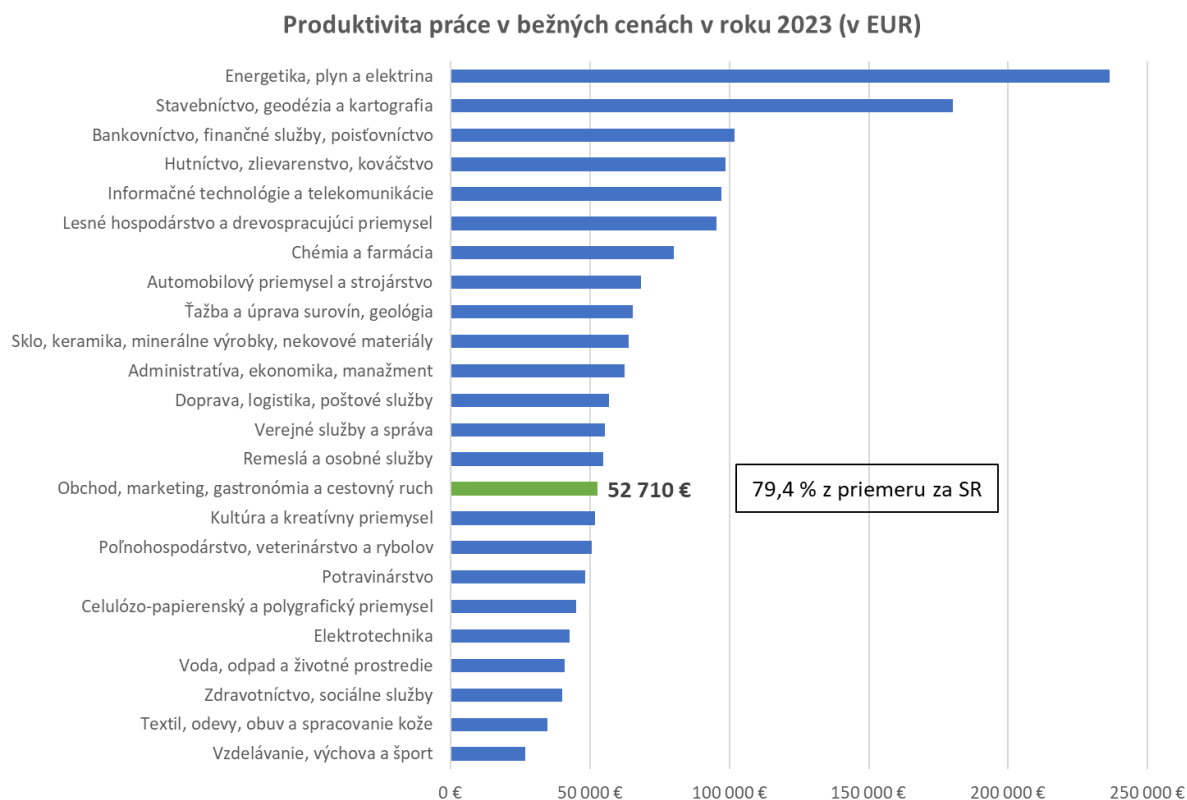
Priemerný vek v sektore 42,96 rokov

Zdroj: ISCP

⁵ V prípade, že sa v danom kraji a divízii SK NACE objavoval dôverný údaj označený „D“, do výpočtu vstúpil ako nulová hodnota.

Najpočetnejšie vekové kategórie pracovníkov v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch sú v rozpätí od 40 do 49 rokov. Priemerný vek zamestnaných v sektore je približne 43 rokov. V rámci zamestnanosti podľa pohlavia výrazne prevládajú ženy.

Graf 9 Produktivita práce podľa sektorov



Zdroj: ŠÚ SR, vlastný výpočet.⁶

Sektor dosiahol v roku 2023 produktivitu práce na zamestnanca vo výške 52 710 EUR, čo predstavuje 79,4 % priemeru SR. Tento výsledok radí sektor obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch spomedzi všetkých sektorov v SR na 10. miesto od konca. Aj keď produktivita práce v tomto sektore zaostáva za priemerom celej ekonomiky, stále predstavuje významnú časť hospodárskej aktivity.

⁶ Hrubá pridaná hodnota za divízie patriace do daného sektora bola vydelená počtom zamestnancov pracujúcich v sektore.

1.3.1 Strategická SWOT analýza sektora

Obrázok 2 SWOT analýza sektora Obchod

Ob	Silné stránky				Slabé stránky			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
Interné faktory	Dynamicky rozvíjajúca sa digitálna infraštruktúra	0.2	4	0.8	Závislosť na zahraničných dodávateľoch	0.2	4	0.8
	Potenciál udržateľného rastu	0.1	3	0.3	Regionálne disparity	0.1	3	0.3
	Zamestnávateľ aj v menej rozvinutých regiónoch	0.2	4	0.8	Nedostatočne rozvinutý systém praktického vzdelávania pre potreby odvetvia	0.15	3	0.45
	Strategická geografická poloha	0.15	4	0.6	Absencia doplnkových programov vzdelávania	0.05	3	0.15
	Priaznivé podnikateľské prostredie	0.1	3	0.3	Nízka miera inovácie v tradičnom maloobchode	0.15	4	0.6
	Úspešný medzinárodne uznávaný výskum a vývoj	0.1	3	0.3	Vysoký podiel nekvalifikovaných zamestnancov	0.2	3	0.6
	Tradícia lokálnych trhov	0.15	4	0.6	Negatívna veková krivka zamestnancov odvetvia	0.15	4	0.6
	Súčet	1		3.7		1		3.5
Externé faktory	Príležitosti				Hrozby			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
	Rozvoj digitalizácie a automatizácie podporovaný EÚ	0.15	4	0.6	Nízka podpora vývoja a výskumu zo strany národných autorít	0.15	4	0.6
	Rast reálnej mzdy národného hospodárstva a rast produktivity práce	0.15	2	0.3	Kybernetické hrozby	0.15	2	0.3
	Personalizácia nákupného zážitku	0.05	3	0.15	Nedostatočne flexibilná úroveň krízového riadenia na lokálnej a národnej úrovni	0.1	4	0.4
	Expanzia na nové trhy prostredníctvom digitálnych platforiem	0.2	3	0.6	Legislatívne zmeny súvisiace s daňovým zaťažením	0.15	4	0.6
	Nové formy mobility a distribúcie	0.15	4	0.6	Geopolitická a ekonomická nestabilita	0.2	3	0.6
	Zakomponovanie nových prvkov umelej inteligencie do vybraných procesov predaja	0.15	4	0.6	Klimatické zmeny	0.05	2	0.1
	Zjednodušenie legislatívy na prijímanie zahraničnej pracovnej sily	0.15	3	0.45	Pokles kúpyschopnosti obyvateľstva	0.15	4	0.6
	Súčet	1		3.3		0.95		3.2
SO - ofenzívna stratégia - využitie silných stránok sektora na podporu príležitostí externého prostredia								

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Sektor obchodu - Ofenzívna stratégia: Prevaha silných stránok a príležitostí umožňuje aktívnu expanziu

- Komplexná digitalizácia a automatizácia obchodných procesov
- Budovanie integrovaných omnichannel ekosystémov
- Rozvoj udržateľných a zážitkových obchodných modelov

Obrázok 3 SWOT analýza sektora Marketing

M	Silné stránky				Slabé stránky			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
Interné faktory	Vysoké množstvo študentov marketingovo orientovaných odborov naprieč SŠ a VŠ	0.2	4	0.8	Odvetvie náročné na zručnosti a kompetencie pracovnej sily	0.15	3	0.45
	Flexibilita pracovného času	0.1	4	0.4	Vysoká fluktuácia a migrácia pracovnej sily - aj medzinárodná	0.25	4	1
	Možnosť kontinuálneho vzdelávania	0.2	5	1	Koncentrácia na dnárodných zamestnávateľov v hustejšie osídlených lokalitách	0.1	3	0.3
	Odvetvie s perspektívou udržateľného rastu	0.2	5	1	Limitovaný domáci trh	0.1	2	0.2
	Uplatniteľnosť absolventov iných odborov	0.1	4	0.4	Obmedzené kompetencie zamestnancov na nižších úrovniach organizačných štruktúr	0.1	2	0.2
	Nákladová efektívnosť	0.1	4	0.4	Slabá orientácia na dlhodobý udržateľný rast a súvisiace stratégie	0.15	4	0.6
	Pracovné postupy založené na kreativite, ktoré zároveň podporujú work-life balance - sociálny rozmer	0.1	4	0.4	Nedostatok dátových analytikov	0.15	3	0.45
	Súčet	1		4.4		1		3.2
Externé faktory	Príležitosti				Hrozby			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
	Vznik kooperačných hub-ov na úrovni vysokých škôl a významných zamestnávateľov	0.15	4	0.6	Nepriaznivé zmeny v daňových a odvodových sadzbách	0.2	4	0.8
	Prepájanie vzdelávacieho systému založené na interdisciplinarite - biznis a IT a pod.	0.15	5	0.75	Migrácia významných zamestnávateľov do zahraničia	0.2	3	0.6
	Vysoká perspektíva rastu vďaka podpore digitalizácie a automatizácie	0.2	5	1	Štrukturálne zmeny v ekonomike	0.1	2	0.2
	Nové formy obsahu	0.15	4	0.6	Geolitická nestabilita	0.1	3	0.3
	Celoživotné vzdelávanie	0.15	4	0.6	Technologická disrupcia	0.15	3	0.45
	Vznik nových foriem a platforiem podnikania	0.1	4	0.4	Migrácia zamestnancov do iných odvetví	0.15	3	0.45
	Neuromarketing a biometria	0.1	4	0.4	Automatizácia kreatívnych procesov	0.1	2	0.2
	Súčet	1		4.35		1		3
SO - ofenzívna stratégia - využitie silných stránok sektora na podporu príležitostí externého prostredia								

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Sektor marketingu - Ofenzívna stratégia: Silný inovačný potenciál s možnosťou regionálneho líderstva

- Vývoj vlastných marketingových technológií s exportným potenciálom
- Vytvorenie špecializovaných centier excelentnosti (AI marketing, neuromarketing)
- Systematická internacionalizácia slovenských marketingových služieb
- Integrácia pokročilých technológií do marketingových procesov

Obrázok 4 SWOT analýza sektora Gastronómia

G	Silné stránky				Slabé stránky			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
Interné faktory	Kvalifikovaná pracovná sila vybraných povolání	0.15	3	0.45	Mzdové disparity, regionálna ale aj urbánna úroveň	0.1	3	0.3
	Úroveň spolupráce v rámci duálneho vzdelávania	0.1	4	0.4	Zastarávanie technológií a investičný dlh budov a zariadení	0.15	4	0.6
	Stabilita prostredia a adaptabilita	0.2	4	0.8	Nízky podiel digitálne transformovaných subjektov	0.15	3	0.45
	Silná vinárska tradícia	0.1	3	0.3	Nedostatkové kľúčové povolania	0.2	4	0.8
	Implementácia nových technológií naprieč odvetvím	0.2	4	0.8	Sezónne vplyvy, nízka a nagažovanosť zamestnancov na rozvoji podniku	0.2	3	0.6
	Kvalita lokálnych surovín	0.15	4	0.6	Vysoká fluktuácia a nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	0.15	5	0.75
	Posun od kvantity k zážitkovej gastronómii	0.1	3	0.3	Pomalý rozvoj platforiem online predaja v zaostalejších regiónoch	0.05	4	0.2
	Súčet	1		3.65		1		3.7
Externé faktory	Príležitosti				Hrozby			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
	Gastroturizmus	0.15	2	0.3	Migrácia domácej pracovnej sily - národná, ale aj medzinárodná	0.25	4	1
	Využívanie lokálnych dodávateľských reťazcov	0.15	4	0.6	Konkurencia globálnych reťazcov	0.15	4	0.6
	Virtuálne gastronomické zážitky	0.1	3	0.3	Rastúce energetické náklady a náklady na suroviny	0.15	3	0.45
	Prilev zahraničných za mestnancov na menej kvalifikované pracovné miesta	0.2	3	0.6	Ohrozenie reputácie podnikov - zvýšené nároky na reputačný manažment	0.15	3	0.45
	Gastronomicke vzdelávania a medzinárodné fúzie	0.1	4	0.4	Klimatické zmeny	0.1	2	0.2
	Personalizácia gastronomických zážitkov	0.1	3	0.3	Prechod z tradičnej na medzinárodnú gastronómiu	0.05	3	0.15
	Popularizácia duálneho vzdelávania so zameraním na jeho benefity pre zainteresované strany a trh práce	0.2	4	0.8	Nestabilné politické prostredie	0.15	2	0.3
Súčet	1		3.3		1		3.15	
WO - stratégia spojenectva - využitie príležitostí externého prostredia na zníženie vplyvov slabých stránok sektora								

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Sektor gastronómie - Stratégia spojenectva: Potreba spolupráce na prekonanie štrukturálnych slabín a externých hrozieb

- Vytváranie strategických partnerstiev v rámci hodnotového reťazca
- Spoločné investície do digitalizácie a automatizácie
- Budovanie regionálnych gastronomických klastrov
- Koordinovaný prístup k riešeniu nedostatku pracovnej sily

Obrázok 5 SWOT analýza sektora Cestovný ruch

CR	Silné stránky				Slabé stránky			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
Interné faktory	Geograficky diverzifikovaná sieť vzdelávacích inštitúcií na strednej aj vysokej úrovni vzdelávania	0.15	4	0.6	Úroveň zručností absolventov	0.15	4	0.6
	Nízka variabilita počtu absolventov jednotlivých odborov	0.1	3	0.3	Nízke mzdové ohodnotenie zamestnancov	0.2	4	0.8
	Odvetvie so zjavným potenciálom rastu	0.2	4	0.8	Vysoká fluktuácia a sezónnosť práce	0.15	5	0.75
	Bezpečnosť destinácií	0.15	5	0.75	Fragmentácia sektora	0.15	3	0.45
	Adaptabilita zamestnancov na nové podmienky - digitálne zručnosti	0.1	3	0.3	Úroveň doplnkového vzdelávania v odvetví	0.1	4	0.4
	Udržateľnosť cestovného ruchu a environmentálne impakty	0.15	5	0.75	Všeobecná infraštruktúra CR	0.15	4	0.6
	Ekonomicky rozsiahly a geograficky diverzifikovaný počet zamestnávateľov	0.15	4	0.6	Nedostatočný marketing	0.1	3	0.3
	Súčet	1		4.1		1		3.9
Externé faktory	Príležitosti				Hrozby			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Váha	Hodnotenie	Vplyv		
	Personalizácia cestovateľských zážitkov	0.1	3	0.3	Geoekonomické zmeny	0.1	3	0.3
	Udržateľný a medzigeneračný cestovný ruch	0.2	4	0.8	Technologická disrupcia	0.15	3	0.45
	Využívanie EŠIF ako zdrojov financovania vybraných aktivít v CR	0.2	3	0.6	Vysoká citlivosť na krízy	0.2	4	0.8
	Pozitívne zmeny v daňových a odvodových sadzbách	0.15	3	0.45	Klimatické zmeny	0.1	3	0.3
	Nahrádzanie nedostatkových pracovných pozícií zahraničnými pracovníkmi	0.2	4	0.8	Migrácia pracovnej sily do atraktívnejších odvetví	0.2	4	0.8
	Využitie potenciálu kúpeľného CR	0.1	3	0.3	Byrokratická záťaž pri získavaní finančných zdrojov od tretích strán	0.1	4	0.4
Rozvoj programov cezhraničnej spolupráce	0.05	4	0.2	Strata chránených území a morálne zastarávanie zdrojov cestovného ruchu	0.15	3	0.45	
Súčet	1		3.45		1		3.5	
ST - defenzívna stratégia - využitie silných stránok sektora na potlačanie hrozieb externého prostredia								

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Sektor cestovného ruchu - Defenzívna stratégia: Nutnosť proaktívneho riešenia štrukturálnych problémov

- Radikálna digitálna transformácia celého hodnotového reťazca
- Konsolidácia sektora pre vytvorenie silnejších subjektov
- Diverzifikácia produktového portfólia (zdravotný, zážitkový turizmus)
- Agresívny destinačný marketing a implementácia smart riešení

Prierezové iniciatívy:

- Medzisektorová spolupráca a zdieľaná dátová infraštruktúra
- Koordinovaný prístup k udržateľnosti a rozvoju ľudského kapitálu
- Spoločné inovačné centrá a stratégia internacionalizácie
- Systematická adaptácia na demografické zmeny

2 AKTUÁLNE TRENDY, PREDPOKLADANÉ VÝVOJOVÉ TENDENCIE A VÝZVY SEKTORA S DOPADOM NA ĽUDSKÉ ZDROJE DO ROKU 2050

2.1 Aktuálne trendy a výzvy sektora

2.1.1 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a jej vplyv na štruktúru na trhu práce

Vstupujeme do obdobia, ktoré možno označiť za najhlbšiu revolúciu pracovného trhu od čias priemyselnej revolúcie. Nástup AI, robotizácie, automatizácie a Priemyslu 4.0 už dnes zásadne mení spôsob výroby, služby, obchodné procesy aj samotnú podstatu zamestnania. Tieto faktory spôsobia nielen zánik niektorých pracovných miest, ale aj vznik nových profesií, ktoré budú vyžadovať odlišné zručnosti a kompetencie.

V maloobchode sa očakáva výrazná automatizácia procesov, vrátane samoobslužných pokladní, inteligentného riadenia zásob a personalizovaných marketingových stratégií poháňaných AI. To povedie k zníženiu potreby tradičných predajných pozícií, avšak vytvorí dopyt po odborníkoch na správu digitálnych nástrojov a analýzu zákazníckych dát. V oblasti cestovného ruchu sa predpokladá nárast využívania virtuálnych asistentov, automatizovaných rezervačných systémov a personalizovaných digitálnych sprievodcov. Tieto technológie zefektívnia služby, ale zároveň zmenia charakter práce v sektore, pričom dôraz sa presunie na digitálne zručnosti a schopnosť pracovať s novými technológiami. Marketingový sektor bude čoraz viac využívať AI na analýzu trhu, tvorbu obsahu a personalizáciu kampaní. To si vyžiada nové zručnosti v oblasti dátovej analytiky, programovania a kreatívneho využitia technológií, zatiaľ čo tradičné pozície zamerané na manuálne spracovanie údajov budú postupne zanikajúce.

Technológie menia aj šport – od využitia AI v analýze výkonov športovcov, cez automatizáciu štatistík, až po vzdialené koučovanie pomocou wearables. Do popredia sa dostávajú nové pozície: športoví analytici, dátoví vedci so zameraním na výkon, výživoví experti pracujúci s biometriou, či špecialisti na UX športových aplikácií. Digitalizácia tak premieňa charakter práce v športe – od fyzicky náročnej činnosti k digitálne-odbornej. V roku 2018 približne 38 % zamestnancov v športe využívalo digitálne nástroje ako súčasť svojej práce – trend, ktorý do roku 2030 pravdepodobne prekročí 50 %.⁷

Kľúčové zmeny v štruktúre trhu práce budú zahŕňať:

- Zánik rutinných a manuálnych pozícií: Automatizácia a robotizácia nahradia mnohé opakujúce sa úlohy.

⁷ European Commission (2018): Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts

- Vznik nových profesií: Objavia sa nové pracovné miesta v oblastiach ako vývoj a správa AI systémov, kybernetická bezpečnosť, dátová analytika a environmentálne inžinierstvo.
- Zvýšený dopyt po digitálnych a mäkkých zručnostiach: Schopnosti ako kritické myslenie, kreativita, adaptabilita a digitálna gramotnosť sa stanú nevyhnutnými pre úspešné uplatnenie na trhu práce.

Strategické odporúčania

Aby sa zabezpečila konkurencieschopnosť a adaptabilita pracovnej sily v týchto sektoroch, je nevyhnutné:

- Podporovať celoživotné vzdelávanie zamerané na digitálne a technologické zručnosti. Slovenská ekonomika, ktorá sa radí na nižšie priečky digitálnej pripravenosti, bude musieť výrazne zrýchliť tempo v oblasti vzdelávania a digitálnej infraštruktúry, aby minimalizovala sociálne napätie a dopady transformácie.
- Implementovať rekvalifikačné programy pre pracovníkov ohrozených automatizáciou a zvyšovať odolnosť pracovnej sily.
- Posilniť spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami a podnikmi na vývoji relevantných študijných programov, ktoré by odrážali aktuálne potreby trhu práce a pripravovali absolventov na budúce výzvy.
- Zabezpečiť inkluzívny prístup k novým pracovným príležitostiam prostredníctvom rovnakého prístupu k vzdelávaniu a technológiám, čím sa predíde prehľbovaniu sociálnych nerovností.

Implementáciou týchto opatrení môžeme zabezpečiť, že pracovná sila v sektoroch obchodu, cestovného ruchu, gastronómie a marketingu bude pripravená na výzvy a príležitosti, ktoré prinesie transformovaný trh práce v ére digitálnej ekonomiky.

Výsledná rovnováha medzi zánikom a vznikom pracovných miest, ako aj medzi ekonomickou výkonnosťou a sociálnou stabilitou, bude závisieť najmä od kvality sociálneho dialógu, integrácii sociálnych aspektov do plánovania transformácie, pružnosti vzdelávacích systémov a schopnosti verejných inštitúcií predvídať trendy a reagovať na ne. Ak bude transformácia riadená zodpovedne, bude predstavovať príležitosť pre rast, inováciu a zvýšenie kvality života. Ak však spoločnosť podcení jej sociálny rozmer, hrozí prehĺbenie regionálnych rozdielov, rast sociálneho napätia a polarizácia pracovného trhu.

2.1.2 Digitálna, zelená a sociálna transformácia

Masívna **digitalizácia** preniká aj do sektora obchodu a služieb, mení prostredie pre zamestnancov v sektore a rovnako nároky na nich.

Pokladníkov v odvetví obchodu nahrádzajú samoobslužné riešenia, dokladanie tovaru sa automatizuje, ubytovacie zariadenia už fungujú bez recepcie, či obsluhy na samoobslužných digitálnych riešeniach a pracovníkov marketingu nahrádza umelá inteligencia. Pracovné pozície, ktoré je technologicky možné nahradiť digitálnym riešením alebo automatizovať, sa postupne stávajú nedostupnými pre uchádzačov o prácu. Na druhej strane bude trh práce potrebovať pracovníkov, ktorí budú schopní prvky automatizácie a digitálne riešenia v sektore udržiavať v prevádzke a naďalej rozvíjať. Pre uchovanie špecifických potrieb sektora vzniknú zamestnania premostujúce sektory obchodu a služieb a informačných technológií. Pre pracovníkov v marketingu a následný vývoj zamestnanosti v danom odvetví bude determinujúca miera digitalizácie, zánik alebo značné zredukovanie aktuálne existujúcich pracovných miest a vytvorenie nových zamestnaní s presahom do digitálnej sféry.

Nároky na digitálne zručnosti pre zamestnancov v službách a obchode sa neustále zvyšujú. Práve tlak na digitálne zručnosti môže predstavovať riziko pre nekvalifikované, či znevýhodnené skupiny pracovníkov a jedincov bez potrebných osobnostných alebo intelektových predpokladov pre prácu s digitálnymi riešeniami. V súčasnosti je sektor pritom schopný absorbovať práve i spomínané skupiny obyvateľstva. V budúcnosti prejdú jednotlivé zamestnania v sektore vplyvom digitalizácie transformáciou a zásluhu na tom má nielen digitalizácia, ale aj problém s obsadením niektorých pozícií už v súčasnosti. Odborná príprava zamestnancov v oblasti digitálnych zručností, teda podiel podnikov v oblasti ekosystému cestovného ruchu, ktoré poskytujú odbornú prípravu v oblasti IKT svojim zamestnancom, bola podľa Európskej komisie v 2022 na Slovensku na úrovni 6,8%. Priemer EÚ bol 9,9%.⁸

V gastronómii je zjavný nástup alternatívnych surovín, jedlo z 3D tlačiarne, mäso vypestované v laboratóriu, nárast vegánskej stravy, ale aj značný nárast potravinových a iných alergií a s tým spojené meniace sa stravovacie nároky. Na situáciu značne vplýva aj snaha o zmiernenie prejavov klimatickej krízy, prehlbujúce sa povedomie o dopadoch ľudskej činnosti na zdravie ako alarmujúca všadeprítomnosť mikroplastov a ich dopad na prírodu a človeka.

Zelená transformácia sa nedotkne len procesov a politik, ale aj zamestnaní a zamestnancov. Prináša nové postupy, vedomosti a zručnosti, ktoré slúžia na dosiahnutie environmentálnych cieľov. Podľa

⁸Prehľad cestovného ruchu EÚ, 2023, dostupné na: <https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/destination?lng=sk&ctx=tourism&is=TOURISM&ts=TOURISM&fvs=false&cl=tourism&clc=digitalisation&stu=SK&tl=0&tu=SK>

Európskej komisie by do roku 2050 v súvislosti so zelenou transformáciou mohli pri sociálne spravodlivej premene vzniknúť dva milióny pracovných miest – najmä miesta strednej platobnej triedy.⁹

Šetrenie zdrojmi, znižovanie plytvania potravinami, energetické úspory a ďalšie environmentálne a individuálne ciele majú vplyv na pracovné procesy a štruktúru zamestnaní v cestovnom ruchu, gastronómii i obchode. Najmenej sa zelená transformácia dotkne zamestnancov v marketingu a športe.

Zelený prístup v športe otvára priestor pre tvorbu pracovných miest v oblasti udržateľnej infraštruktúry, znižovania uhlíkovej stopy podujatí či obnovy verejných športovísk. Sociálny rozmer športu sa posúva do centra pozornosti – EÚ uznáva šport ako nástroj inklúzie, duševného zdravia a verejného zdravia. Podľa WHO by zvýšenie úrovne fyzickej aktivity v Európe mohlo do roku 2050 znížiť výdavky na zdravotníctvo o 7,5 miliardy EUR ročne.¹⁰ V kontexte Slovenska to predstavuje potenciál úspory v stovkách miliónov EUR, keďže fyzická inaktivita tu postihuje až 34 % dospeléj populácie.¹¹

Pre zamestnávateľov sa znalosť aktuálnych trendov a politík zelenej transformácie stáva bežnou súčasťou prípravy a vzdelávania zamestnancov.

Rovnako ako je v sektore prítomná digitálna a zelená transformácia, spoločnosť prechádza **sociálnou transformáciou**. Meniaca sa demografická situácia, starnutie populácie, predlžovanie času odchodu do dôchodku a pracovné návyky nastupujúcich generácií determinujú ďalšie smerovanie sektora a vyvíjajú tlak na prispôsobovanie pracovných procesov a podmienok.

Odvetvia cestovného ruchu a gastronómie sú špecifické vysokým podielom ľudskej práce a čelia nedostatku pracovnej sily. V stravovacích a ubytovacích službách chýbalo v roku 2024 podľa Ministerstva cestovného ruchu a športu SR viac ako 10-tisíc zamestnancov. Situácia sa nezlepšuje a v najbližších rokoch bude potrebné pre zachovanie ponuky cestovného ruchu, gastronómie a udržanie chodu sektora vyriešiť tento problém.

Podľa WTTC (World Travel & Tourism Council) pritom cestovanie a cestovný ruch vytvoria v rámci EÚ do roku 2035 4,5 mil. pracovných miest a jedno zo siedmich pracovných miest v regióne bude patriť práve pod toto odvetvie.¹²

⁹ Európska komisia, Sociálne spravodlivý premena, 2021, dostupné na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/869650/Social_factsheet_SK.pdf

¹⁰ WHO Europe, 2021, Physical Activity Factsheets 2021

¹¹ Eurobarometer, 2022, Special Eurobarometer 525 – Sport and Physical Activity

¹² Travel & Tourism to Create 4.5MN New Jobs across the EU by 2035, 2025, dostupné na: <https://wtcc.org/news/travel-and-tourism-to-create-4-5mn-new-jobs-across-the-eu-by-2035>

Sektor už v dnešnej dobe patrí medzi relatívne sociálne spravodlivé a poskytuje prácu všetkým vrstvám obyvateľstva s ohľadom na sociálne zázemie, pôvod, vek, pohlavie či vzdelanie.

Cestovný ruch a gastronómia sú navyše typickými prvozamestnávateľmi a poskytujú mladým ľuďom často ich prvú pracovnú skúsenosť. Neočakáva sa, že sa tento trend bude pri hlavne pri manuálnych zručnostiach výrazne meniť. Podporou získavania prvotnej pracovnej skúsenosti by bolo možné do budúca aspoň čiastočne nastupujúcej generácii pracovníkov zjednodušiť príchod na pracovný trh.

Odporúčania

- Podporovať vzdelávanie zamestnancov v sektore v digitálnej, zelenej a sociálnej oblasti na udržanie alebo prehĺbenie ich kvalifikácie
- Podporovať postavenie pracovníkov v sektore a atraktivity práce v sektore
- Podporovať vznik a zvýšenie ponuky skrátených, sezónnych a alternatívnych úväzkov
- Potierať rodové stereotypy v zamestnaniach tak, aby našli uplatnenie všetci záujemcovia o práce bez ohľadu na pohlavie alebo sociálne zázemie len s ohľadom na ich osobnostné predpoklady, vedomosti a zručnosti
- Motivovať mladých ľudí na získavanie pracovných skúseností a budovanie pracovných návykov prácou v sektore (brigádach, stážach a podobne)

2.2 Nedostatok pracovnej sily

Obchod

Podľa stanoviska spoločnosti dm-drogerie markt, v sektore obchodu je dlhodobý problém s vnímaním pracovných miest ako predavač či skladový operátor, ktoré si ľudia často nedokážu spojiť s remeslom alebo reálnym výkonom práce. Zároveň sa zamestnávatelia stretávajú s nedostatkom odborníkov na financie, ktorí by ovládali odbornú nemčinu, čo je problém, ktorý sa týka aj iných krajín EÚ, vrátane Balkánu. Tieto povolania sú evidované na zozname nedostatkových pracovných pozícií, čo dokazuje ich kľúčovosť pre fungovanie sektora. Za Slovenskú alianciu moderného obchodu (SAMO) je aktuálne približne 500 žiakov zapojených do duálneho vzdelávania, čo ukazuje záujem zamestnávateľov o systematickú prípravu novej pracovnej sily.¹³

Gastronómia

Majitelia franchisingu McDonald's na Slovensku uvádzajú, že vo svojej sieti majú vypracovanú vlastnú vzdelávaciu politiku a kariérny rast, ktorý umožňuje zamestnancom postupovať až na pozíciu majiteľa franchisingu. Veľký potenciál vidia aj v duálnom vzdelávaní, ktoré už funguje v novom odbore a prináša

¹³ Zdroj: dm-drogerie markt

prepojenie teoretických znalostí s praktickými zručnosťami.¹⁴ McDonald's ako jeden z najväčších zamestnávateľov v gastronómii na Slovensku by mal kapacitu naplniť študentmi v duálnom systéme vzdelávania svoje certifikované kapacity, systém však aktuálne nefunguje tak, aby ročne k potrebným nástupom prichádzalo - a to len v existujúcich prevádzkach, pričom spoločnosť počíta s ďalším postupným otváraním pobočiek po celom Slovensku.

Sumárne gastronómia nemá priestor k zásadnej automatizácii procesov, preto je naďalej závislá na nedostatku pracovnej sily, hlavne pri povolani kuchár, ktoré si vyžaduje dlhšie zaškolenie a ideálne formálne vzdelávanie.

Cestovný ruch a hotelierstvo

Z pohľadu hotelierstva poukazuje majiteľ boutique hotela v Bratislave na zvyšujúci sa problém s obsadením pracovných miest na recepcii, a to najmä z dôvodu nepretržitej prevádzky a vysokých nárokov na flexibilitu. Tento stav viedol hotel k postupnej digitalizácii a automatizácii. V roku 2023 bol zrušený nočný recepčný a recepcia je dnes otvorená len 16 hodín. Do roku 2025 sa očakáva ďalšie skrátenie otváracích hodín na 8 hodín, pričom v roku 2026 plánuje hotel prechod na úplnú automatizáciu a využitie AI riešení.¹⁵

Starší prieskum Asociácie hotelov a reštaurácií Slovenska (ďalej len AHRS) medzi členmi potvrdil, že prevádzkovatelia hotelov pociťujú nedostatok pracovnej sily ako bariéru rozširovania podnikania. V niektorých prípadoch nerozširujú svoje služby z dôvodu nedostatku pracovníkov, aktuálne AHRS disponuje informáciami dokonca o postupnom znižovaní rozsahu služieb niektorých ubytovacích zariadení z dôvodu nedostatku personálu, či v ojedinelých prípadoch aj k ukončeniu prevádzky ubytovacieho, či stravovacieho zariadenia.

Marketing

V oblasti marketingu popisuje mediálny dom na Slovensku špecifickú výzvu: nedostatok zamestnancov nie je problémom v zmysle ich absolútneho počtu, ale skôr v podmienkach spolupráce. Dnes preferujú zamestnanci pracovať ako freelanceri, na krátkodobé alebo strednodobé úlohy, ideálne ako živnostníci alebo jednoosobové spoločnosti s ručením obmedzeným. Týmto spôsobom si chcú zachovať flexibilitu a spoluprácu s viacerými zadávateľmi, bez väzby na jedného zamestnávateľa.¹⁶ Táto forma spolupráce však nedáva zamestnávateľom istotu spolupráce a disponibility takýchto služieb, čo sa dá hodnotiť ako bariéra v rozširovaní podnikania.

¹⁴ Zdroj: podľa majiteľov franchisingu McDonald's na Slovensku

¹⁵ Zdroj: majiteľ boutique hotela v Bratislave

¹⁶ Zdroj: mediálny dom na Slovensku

Šport

Podľa údajov Slovenského športového a inovačného centra (ďalej len SŠIC) pôsobí v profesionálnych športových kluboch približne 100 cudzincov, pričom títo zamestnávateľia často nemajú zastúpenie v sektorových radách. Únia ligových klubov (ďalej len ÚLK) zastupuje zamestnávateľov z prostredia tímových športov. SŠIC zároveň uvádza alarmujúci nedostatok približne 3 500 trénerov, pričom hlavným problémom je absencia možnosti pracovať na plný pracovný úväzok, keďže tréneri začínajú svoju prácu až po 13:00 hod. a ich pracovný čas nedosahuje rozsah TPP.¹⁷

Stanoviská zamestnávateľov zo sektorov obchod, marketing, gastronómia, cestovný ruch a šport odhaľujú, že problém s nedostatkom pracovnej sily má špecifické príčiny v každom sektore, ktoré si vyžadujú ciele riešenia. Sektorová rada preto bude pri tvorbe stratégie klásť dôraz na podporu duálneho vzdelávania, flexibilné formy zamestnávania, digitalizáciu a automatizáciu, ale aj na systémové opatrenia na podporu pracovnej sily v sektore športu a rekreačných služieb. Cieľom je vytvoriť udržateľný a atraktívny pracovný trh, ktorý bude reagovať na aktuálne potreby zamestnávateľov aj zamestnancov a podporí dlhodobú konkurencieschopnosť jednotlivých odvetví.

2.2.1 Rozvíjanie zručností potenciálnych zamestnancov

S rastom sektora a implementáciou nových technológií sa menia požiadavky na zručnosti pracovníkov. Zamestnanci budú musieť ovládať digitálne nástroje, byť schopní poskytovať personalizované služby a adaptovať sa na nové pracovné modely. Zároveň bude dôležité investovať do vzdelávania a rozvoja zamestnancov, aby sa zabezpečila ich pripravenosť na budúce výzvy. Tieto zistenia poskytujú komplexný pohľad na očakávaný vývoj sektora cestovného ruchu a gastronómie v nasledujúcom desaťročí, zdôrazňujú potrebu adaptácie na technologické zmeny, zameranie sa na udržateľnosť a rozvoj ľudských zdrojov. Trendy naznačujú, že budúcnosť sektora bude formovaná technologickými inováciami, s dôrazom na ľudskú interakciu, personalizované zážitky a udržateľné praktiky. Pre podniky v tomto sektore je kľúčové adaptovať sa na tieto zmeny, aby zostali konkurencieschopné a uspokojili meniace sa očakávania hostí.

Štúdiá profesora Stanislava Ivanova poukazuje na to, ako automatizácia transformuje pracovné pozície v cestovnom ruchu a hotelierstve.¹⁸ Automatizácia môže niektoré pozície eliminovať, iné transformovať a zároveň vytvárať nové, pričom kladie dôraz na potrebu nových zručností a adaptácie vzdelávacích programov. Konkrétne automatizácia vedie k zániku niektorých pracovných miest, najmä tých, ktoré zahŕňajú rutinné a opakovateľné úlohy, ako napr. na recepcii - zavedenie samoobslužných kioskov a mobilných aplikácií umožňuje hosťom vykonávať check-in a check-out bez asistencie

¹⁷ Zdroj: Slovenské športové a inovačné centrum

¹⁸ Stanislav Ivanov, Varna University of Management, 2020

personálu; v izbovej službe - použitie robotov na doručovanie jedál a nápojov do izieb eliminuje potrebu ľudského personálu na tieto úlohy; v údržbe a upratovaní - automatické čistiace zariadenia a roboty môžu nahradiť personál zodpovedný za upratovanie spoločných priestorov. Pri transformácii pracovných pozícií autor uvádza nasledujúce príklady: recepční – ich reorientácia viac na poskytovanie personalizovaných služieb a riešenie komplexných požiadaviek hostí, zatiaľ čo rutinné úlohy preberajú technológie; kuchári - využívajú automatizované kuchynské zariadenia na prípravu jedál, čo zvyšuje efektivitu a konzistenciu; alebo napr. správcovia rezervácií budú orientovaní viac na prácu s pokročilými systémami na správu rezervácií a analýzu dát, čo bude vyžadovať ich nové technické zručnosti. Pri vzniku nových pracovných pozícií uvádza príklady: technickí špecialisti - zodpovední za údržbu a programovanie automatizovaných systémov a robotov; analytici dát - skúmajú údaje získané z automatizovaných systémov na optimalizáciu služieb a procesov; špecialisti na zákaznícku skúsenosť - zameriavajú sa na zlepšovanie interakcie medzi hosťami a technológiami, zabezpečujú hladký priebeh služieb. Záverom Ivanov zdôrazňuje potrebu prispôbiť vzdelávacie programy v oblasti cestovného ruchu a hotelierstva tak, aby reflektovali meniace sa požiadavky trhu práce. Konkrétne a) technické zručnosti - zamestnanci by mali byť školení v oblasti práce s automatizovanými systémami, základmi programovania a analýzy dát, b) mäkké zručnosti - dôležitosť nadobúdania zručností v oblasti komunikácie, empatie a riešenia problémov, ktoré sú ťažko automatizovateľné; c) priebežné vzdelávanie - potreba neustáleho vzdelávania a adaptácie na nové technológie a procesy.

Ako ukazujú trendy v sektore obchodu, v súčasnosti a blízkej budúcnosti je a bude potrebné klásť zvýšený dôraz na rozvoj kľúčových kompetencií zamestnancov, ktoré spadajú do kategórie tzv. soft skills. V kontexte vývoja zamestnanosti, resp. rozvoja ľudských zdrojov v sektore obchodu môžeme povedať, že rozvoj nasledovných kľúčových kompetencií bude zohrávať zásadnú úlohu vo vývoji zamestnanosti v nasledovných rokoch. Jedná sa najmä o: schopnosť učiť sa, schopnosť prijímať rozhodnutia a niesť zodpovednosť, strategické a koncepčné myslenie, sociálne kompetencie a komunikačné kompetencie, či už na úrovni materinského jazyka alebo cudzieho jazyka.

Dôvodom je dynamický vývoj v sektore obchodu a s ním spojený dynamický vývoj obsahov naplní práce jednotlivých pracovných pozícií. Vzhľadom na automatizáciu, zavádzanie nových digitálnych nástrojov a technológií, ako aj neustály tlak na znižovanie nákladov a následné frekventované zmeny v požiadavkách na zamestnancov, ktoré sú následne premietané do popisov práce jednotlivých pracovných pozícií je nevyhnutné, aby zamestnanci disponovali kľúčovými kompetenciami, ktoré im umožnia prispôbiť sa týmto zmenám, zachovať si konkurencieschopnosť na trhu práce a plniť meniace sa požiadavky zamestnávateľov na jednotlivých pracovných pozíciách. Vzhľadom na už spomínaný dynamický charakter sektoru obchodu dochádza často u zamestnávateľov aj k decentralizácii rozhodovacích procesov, resp. ich presun na nižšie úrovne riadenia, prípadne priamo na

zamestnancov vykonávajúcich konkrétne pracovné úlohy. Z uvedených dôvodov sa stáva nevyhnutným, aby aj zamestnanci na nižšie kvalifikovaných pozíciách boli do určitej miery schopní strategicky uvažovať, robiť čiastkové rozhodnutia týkajúce sa ich práce, prípadne obstaráť komunikáciu so zákazníkom, ktorú by v minulosti obstarával zamestnanec na to špeciálne určený, prípadne nadriadený zamestnanec.

Uvedené skutočnosti však neznamenajú, že ovládanie kľúčových kompetencií z kategórie hard skills zodpovedajúcich predmetnej pracovnej pozícii bude menej dôležité pri výkone práce, avšak súčasne sa zvyšuje potreba simultánneho ovládania a disponovania aj minimálne časťou soft skills, resp. kľúčových kompetencií, ktorá pomáha zamestnancovi vysporiadať sa s dynamickým vývojom v sektore.

2.2.2 Kariérové poradenstvo

Cestovný ruch je dynamický sektor, ktorý ponúka široké spektrum kariérnych možností – od hotelierstva a gastronómie až po sprievodcovské služby, event manažment a letecký priemysel. Strategická úloha vzdelávacieho systému je príprava žiakov a študentov na budúce povolanie. Práve kariérové poradenstvo, najmä na II. stupni základných škôl, má zásadný význam pre budúcu pracovnú silu, ktorá má byť dobre pripravená pre rýchlo sa meniaci trh práce.

Efektívne je individuálne kariérové poradenstvo zamerané na konzultácie so žiakmi, prípadne rodičmi žiaka s kariérnym poradcom, s psychológom ohľadne výberu odboru vzdelávania alebo povolania, identifikácie silných a slabých stránok žiaka, odhalenie talentu, skúmanie záujmov, podpory a usmernenia pri rozhodovaní medzi odborným a univerzitným vzdelaním.

Veľkou pomocou môžu byť workshopy a semináre, interaktívne prednášky o rôznych profesiách, diskusie s odborníkmi z praxe, exkurzie do firiem a organizácií na získanie reálneho pohľadu na prácu, stážové programy, či sprístupnenie online databáz pracovných príležitostí.

Dôležité sú aj testy a diagnostika profesijných predpokladov, mapovanie zručností a osobnostných črt pre lepšiu orientáciu v možnostiach budúcej kariéry; organizovanie kariérnych dní s účasťou firiem, univerzít a iných inštitúcií, individuálne konzultácie so zástupcami zamestnávateľov a prezentácie úspešných absolventov školy a ich kariérnych ciest. Najefektívnejšie kariérové poradenstvo je kombináciou viacerých metód. Študenti profitujú z osobného prístupu, reálnych skúseností z praxe a moderných digitálnych nástrojov. Dôležité je, aby školy spolupracovali s firmami, univerzitami a odborníkmi, aby poskytli aktuálne a praktické informácie o trhu práce. Zároveň je potrebné venovať zvýšenú pozornosť profesijnej orientácii žiaka a podporiť prácu kariérnych poradcov na školách zlepšeným ohodnotením.

Na súčasnom trhu práce, ktorý sa mimoriadne rýchlo vyvíja a mení, je potrebné aj zo strany zamestnávateľov venovať veľkú pozornosť kariérovému poradenstvu pracovníkov. V sektore cestovný

ruch, hotelierstvo a gastronómia je dlhodobý trend nedostatku pracovnej sily a veľká fluktuácia zamestnancov. Firmy využívajú rôzne osvedčené stratégie a programy kariérového poradenstva za účelom udržania a efektívneho rozvíjania svojich zamestnancov.

Príklady dobrej praxe nám ukazujú význam individuálneho kariérového poradenstva a rozvojových plánov zamestnancov, napríklad kariérna cesta od recepčných po manažérske pozície, personalizované vzdelávacie programy zamerané na manažment, customer service a leadership. Takáto podpora individuálneho rastu zamestnancov motivuje k dlhodobej lojalite.

Mentoring a koučing od skúsených profesionálov pomáha novým zamestnancom rýchlejšie sa adaptovať na firemnú kultúru a pracovné prostredie a poskytovať tak kvalitnejšie služby vďaka prenosu skúseností z praxe. Školenia a odborné certifikácie zvyšujú atraktivitu zamestnancov na trhu práce a digitalizácia školení umožňuje flexibilné vzdelávanie popri práci. Významná je spolupráca s odbornými školami v duálnom vzdelávaní – napríklad stredné odborné školy zamerané na poskytovanie služieb v gastronómii, hotelierstve a cestovnom ruchu a hotelové akadémie ponúkajú žiakom možnosť pracovať u zamestnávateľa už počas štúdia. Ďalším dôležitým prvkom je rotácia a interná mobilita pracovníkov. V rámci hotelov môžu zamestnanci vyskúšať prácu na rôznych pozíciách – od recepcie, cez event manažment či food & beverage oddelenie. Zamestnanci majú komplexný prehľad o fungovaní podniku a môžu si nájsť pozíciu, ktorá im najviac vyhovuje. Interná mobilita pomáha udržať zamestnancov v rámci firmy.

Kariérny rast zamestnancov významne podporujú aj benefity ako napríklad zľavy na ubytovanie a služby v rámci hotelových reťazcov pre zamestnancov a ich rodiny; podpora jazykového vzdelávania – kurzy svetových jazykov pre zamestnancov pracujúcich v medzinárodnom prostredí a flexibilné pracovné podmienky – možnosť sezónnej práce alebo práce na diaľku, napr. digitálni nomádi v turizme.

Motivujúcim prvkom je spätná väzba a zapojenie zamestnancov do rozhodovacích procesov. Hotely a spoločnosti v cestovnom ruchu a gastronómii realizujú pravidelné zamestnanecké prieskumy, v ktorých zamestnanci môžu vyjadriť svoje potreby a návrhy na zlepšenie. Vhodné sú interné platformy na zdieľanie nápadov, kde zamestnanci môžu navrhovať inovácie v poskytovaní služieb. Zamestnanci sa tak cítia byť súčasťou firmy a sú viac motivovaní k efektívnej práci. Firmy získavajú mladé talenty a vychovávajú si vlastných profesionálov prostredníctvom tréningových programov v hoteloch, v gastronomických zariadeniach a v cestovných kanceláriách. V spolupráci so školami zabezpečujú letné stáže pre študentov cestovného ruchu, počas ktorých si študenti môžu vyskúšať prácu v hotelierstve, reštauračných službách alebo ako sprievodcovia a delegáti. Mladí ľudia tak dostanú reálnu skúsenosť a môžu nadobudnúť praktické skúsenosti v rôznych oblastiach sektora, zdokonalia si svoje vedomosti a zručnosti aj v cudzích jazykoch.

Kariérové poradenstvo je podstatné aj pre sektor športu, nakoľko až 60 % mladých ľudí v EÚ nevie o existencii športových kariér mimo profesionálneho športu.¹⁹ Prezentácia športu ako nástroja komunitného rozvoja a zdravia môže rozšíriť záujem o tieto profesie – najmä medzi mladými v regiónoch. Dôležité je tiež budovať vertikálne prepojenie medzi školami, športovými klubmi a zamestnávateľmi, a to už od stredného vzdelávania.

Z uvedených charakteristík v sektore vyplývajú dôležité úlohy na ďalší rozvoj ľudských zdrojov: jasné kariérne cesty – možnosť rásť z nižších pozícií na manažérske; praktické školenia a certifikácie – osvojenie relevantných zručností; rotácie medzi oddeleniami a poskytovanie medzinárodných príležitostí – získavanie širších skúseností; tréningové programy a stáže pre študentov – prilákanie mladých talentov; benefity podporujúce vzdelávanie a rast – zamestnanci sú motivovaní zostať v sektore; možnosť flexibilného pracovného času.

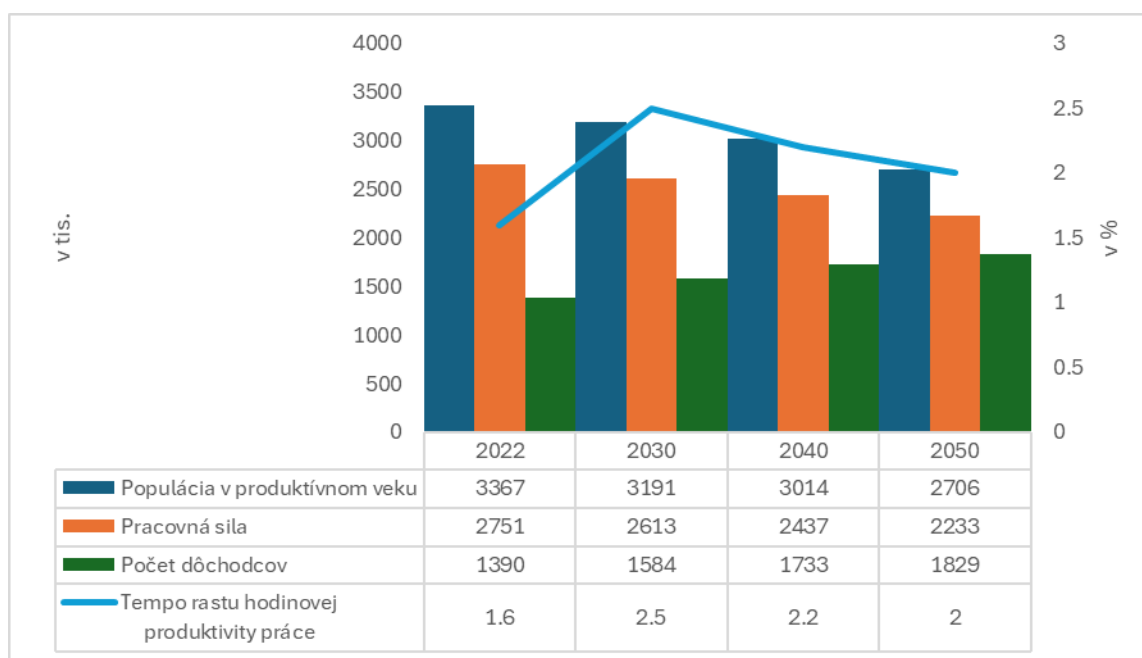
V neposlednom rade má na potenciál pracovnej sily vplyv celoživotné vzdelávanie, resp. vzdelávanie dospelých. Každý jeden človek zapojený do pracovného procesu si musí uvedomiť neustálu potrebu vzdelávania sa počas celej svojej kariéry. Možnosť je vzdelávať sa a rozširovať svoje kompetencie v študovanom odbore, ale trendy ukazujú aj potrebu flexibilne meniť profesie podľa potrieb trhu práce, napríklad prostredníctvom nadobudnutia mikroosvedčení a prostredníctvom uznávania profesijných kvalifikácií.

¹⁹ Cedefop, 2021 : Guidance and Career Education in Europe

2.2.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín

Jednou z možností ako nahradiť chýbajúcu pracovnú silu v oblastiach nedostatkových povolání je zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín. V úvode je nutné uviesť predikcie vybraných demografických ukazovateľov a ukazovateľov týkajúcich sa pracovnej sily do roku 2050. Tieto údaje vychádzajú z dokumentu 2024 Ageing report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2022-2070).²⁰

Graf 10 Predikcia vybraných ukazovateľov obyvateľstva do roku 2050

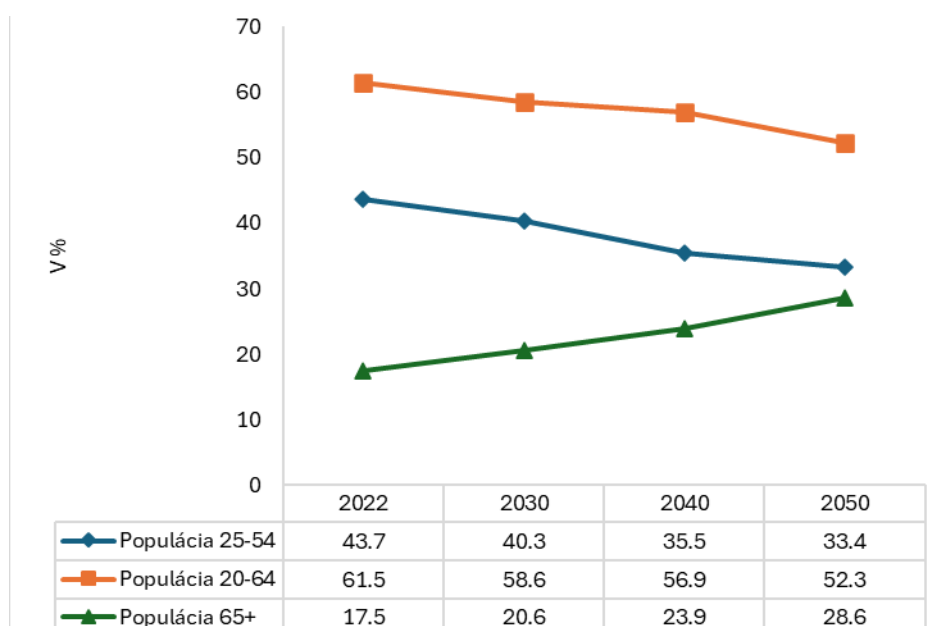


Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

V poslednom desaťročí sa nielen na Slovensku prejavuje výrazná negatívna demografická krivka, ktorá vo svojich počiatkoch zasiahla školstvo a následne aj trh práce. Aj v rámci sektorovej rady vnímame vysoké množstvo nedostatkových povolání, najmä v oblastiach s nižším mzdovým ohodnotením. Projekcie pre nasledujúce roky potvrdzujú a ešte väčšmi zväzňujú tento trend. Do roku 2050 ubudne 661 tis. obyvateľov v produktívnom veku (-19,6%). Dôjde aj k úbytku pracovnej sily a to o približne 518 tis. osôb (-18,8%), navyše výrazne pribudne dôchodcov - až o 439 tis. (31,6%). Tento výrazný pokles dostupnej pracovnej sily nedokáže vyriešiť ani zvýšená produktivita práce.

²⁰Ageing report, 2024, dostupné na: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/971dd209-41c2-425d-94f8-e3c3c3459af9_en?filename=ip279_en.pdf

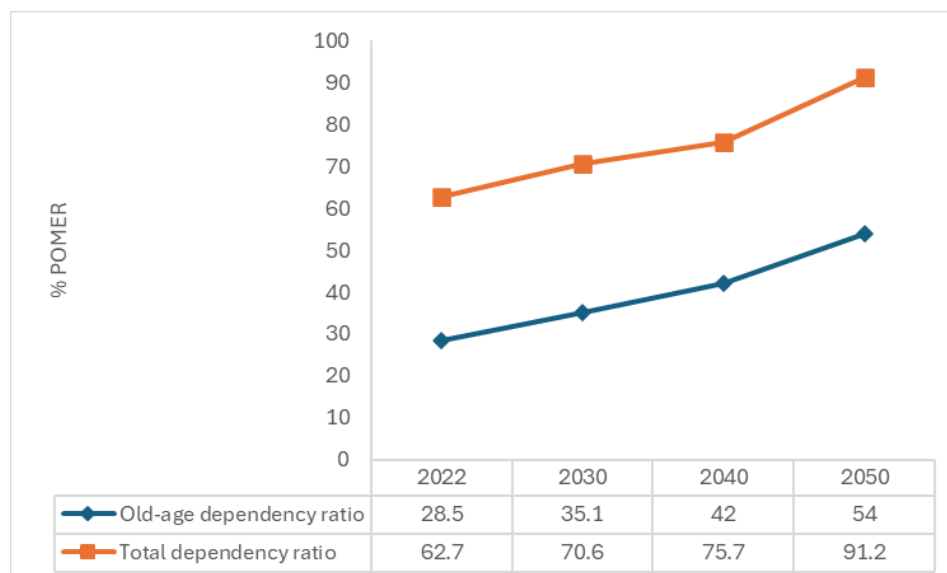
Graf 11 Vývoj štruktúry vybraných vekových skupín do roku 2050



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

Negatívny trend v štruktúre obyvateľstva v najproduktívnejšom veku (25-54) je pozorovateľný aj na predošlom grafe – je predpoklad, že do roku 2050 dôjde k zníženiu podielu tejto skupiny zo 43,7% na 33,4%. Podobný trend je pozorovateľný aj v prípade populácie v produktívnom veku 20-64 rokov. Po roku 2050 by dokonca mohlo dôjsť k vyrovnaniu podielu najproduktívnejšieho obyvateľstva s populáciou staršou ako 65 rokov.

Graf 12 Vývoj vybraných ekonomicko-demografických ukazovateľov

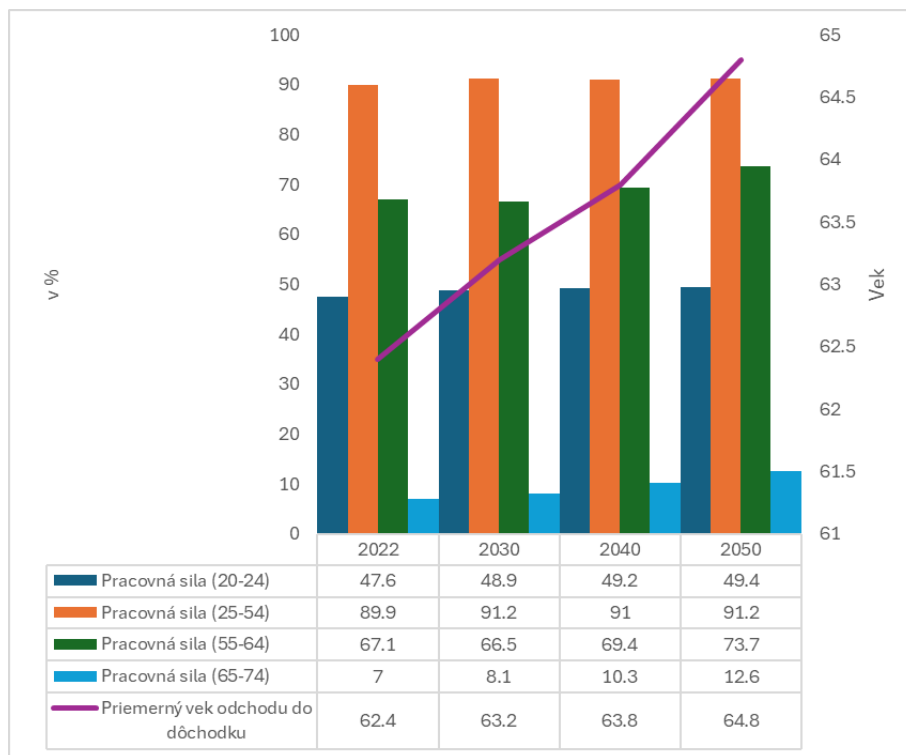


Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

Ukazovateľ Old-age dependency ratio poukazuje na podiel ľudí vyššieho veku (nad 65 rokov) a ľudí v produktívnom veku, to znamená, že v roku 2020 pracovalo 100 ľudí v produktívnom veku (20-65) na približne 29 starších ľudí - prevažne dôchodcov. Tento podiel sa do roku 2050 zmení na 100 ľudí v

produktívnom veku na 54 ľudí starších ako 65 rokov. Teda reálne 2 ľudia v produktívnom veku budú pracovať na o niečo viac ako jedného dôchodcu. Ukazovateľ Total dependency ratio je podobným ukazovateľom - ukazuje podiel ľudí v neproduktívnom veku (do 20 rokov a od 65 rokov) a počet ľudí v produktívnom veku (20-65) - tento pomer by mal byť v roku 2050 takmer 1:1.

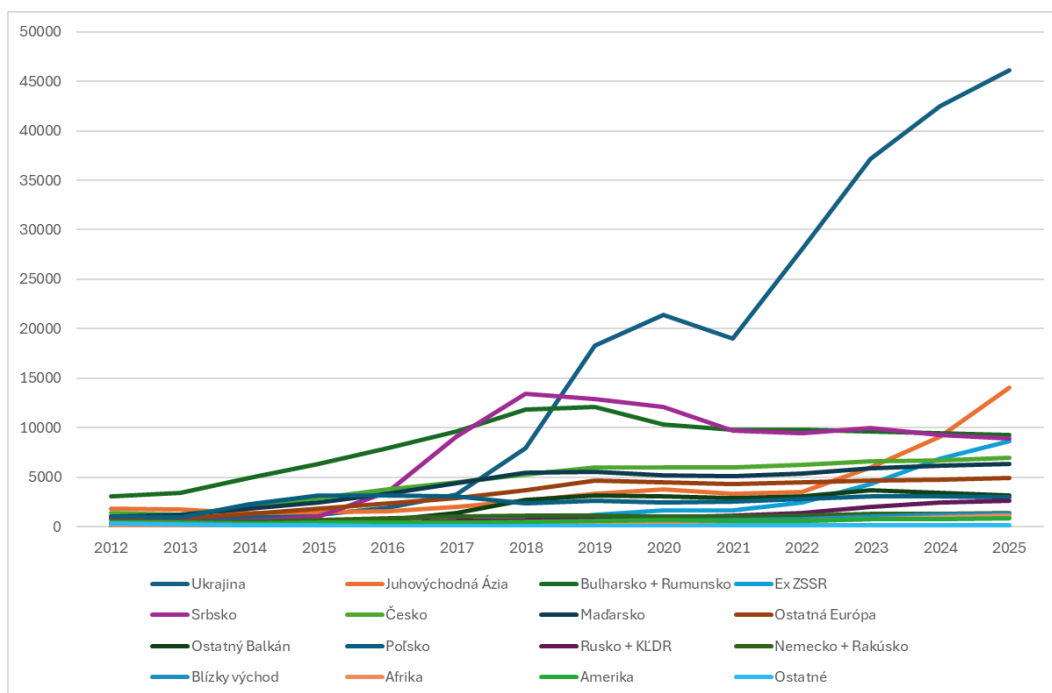
Graf 13 Predikcie podielov zamestnanosti vo vybraných vekových skupinách



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

Podiely vo vekových skupinách sú relatívne stabilné, pozorujeme však zvýšený nárast podielu zamestnaných vo vekových skupinách 55-64 a 65-74. Priemerný vek odchodu sa však zvýši len nepatrne. Keďže už v súčasnosti chýba na trhu práce na Slovensku značné množstvo ľudí (približne 100 tisíc), a predikcie poukazujú na prepád zamestnateľnej pracovnej sily o takmer 520 tisíc osôb do roku 2050, a ak nedôjde k iným systémovým zmenám (odchod zamestnávateľov, vplyv AI a pod.) je zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín priam nevyhnutné. Preto sme zostrojili predikcie prílevu príslušníkov tretích krajín do roku 2050 pomocou ARIMA modelu. Nasledujúci graf však poukazuje na pôvod zahraničných zamestnancov na Slovensku.

Graf 14 Vývoj zahraničných zamestnancov podľa krajiny pôvodu



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa Inštitútu zamestnanosti²¹

Ukrajina

- Najvýraznejší celkový rast zo všetkých krajín - nárast o 62% medzi rokmi 2012-2025
- Priemerný ročný rast 58,4% v období 2012-2019
- Pokračujúci silný rast aj v období 2022-2025 (18% ročne)
- Podiel na celkovej počte zahraničných zamestnancov sa zvýšil z 6,2% v roku 2012 na 38,9% v roku 2025 (nárast o 32,7 percentuálnych bodov)

Srbsko

- Najvyšší priemerný ročný rast v období 2012-2019 (70,5%)
- Jediná z hlavných krajín s negatívnym trendom v posledných rokoch - pokles o -1,7% ročne v období 2022-2025
- Podiel na celkovej počte sa zvýšil z 2,6% v roku 2012 na 7,5% v roku 2025

Juhovýchodná Ázia

- Výrazný nárast v posledných rokoch - 94,9% medzi 2022-2025
- Podiel na celkovej počte klesol z 15,1% v roku 2012 na minimum 4,4% v roku 2022, ale opäť stúpol na 11,8% v roku 2025

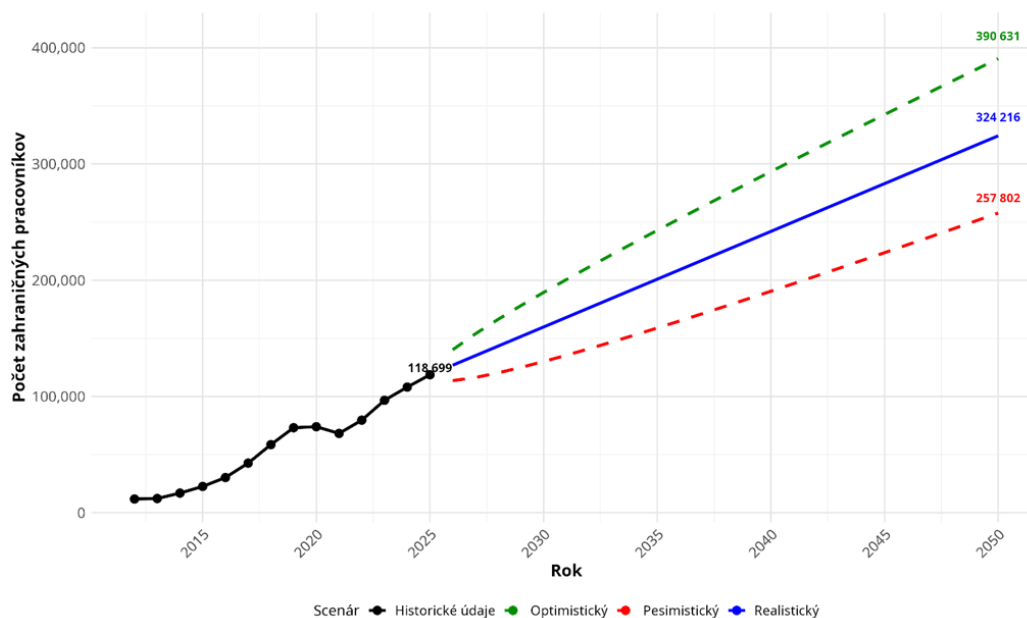
Bulharsko + Rumunsko

²¹ Inštitút zamestnanosti, dostupné na: <https://www.iz.sk/zamestnavanie-cudzincov>

- Jediná skupina s klesajúcim trendom v posledných rokoch
- Podiel na celkovom počte dramaticky klesol z 25,8% v roku 2012 na 7,8% v roku 2025
- Najvýraznejší negatívny dopad COVID-19 - pokles o -14,2% medzi 2019-2020, bez následného zotavenia

Celkovo došlo k výraznej zmene v štruktúre zahraničných zamestnancov, kde dominantné postavenie získala Ukrajina, zatiaľ čo tradičné zdroje pracovnej sily ako Bulharsko a Rumunsko stratili svoj podiel, ich občania odchádzajú do západnejších krajín EÚ, čo len potvrdzuje nutnosť Slovenska orientovať sa väčšmi na tretie krajiny. Juhovýchodná Ázia predstavuje rastúce zdroje pracovnej sily s potenciálom ďalšieho rastu v budúcnosti.

Graf 15 Predikcia prílevu príslušníkov tretích krajín - 3 varianty



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Na základe prognózovania prílevu zahraničných pracovníkov možno pozorovať, že pri realistickom variante by na Slovensku mohlo pracovať približne 324 tis. osôb, pri pesimistickom variante 257 tisíc a pri optimistickom približne 390 tisíc. Vzhľadom na vyššie uvádzané prognózy nedostatku pracovnej sily, by sa Slovensko malo usilovať o zrealizovanie optimistického variantu.

V západoeurópskych štátoch tvoria pracovníci mimo EÚ v športe 10–15 % všetkých pracovníkov.²² Napr. v športovom odvetí je na Slovensku ich podiel zatiaľ zanedbateľný, no ich cielené zapojenie do športových centier, klubov či rehabilitačných zariadení by mohlo pomôcť riešiť nedostatok kvalifikovaných ľudí.

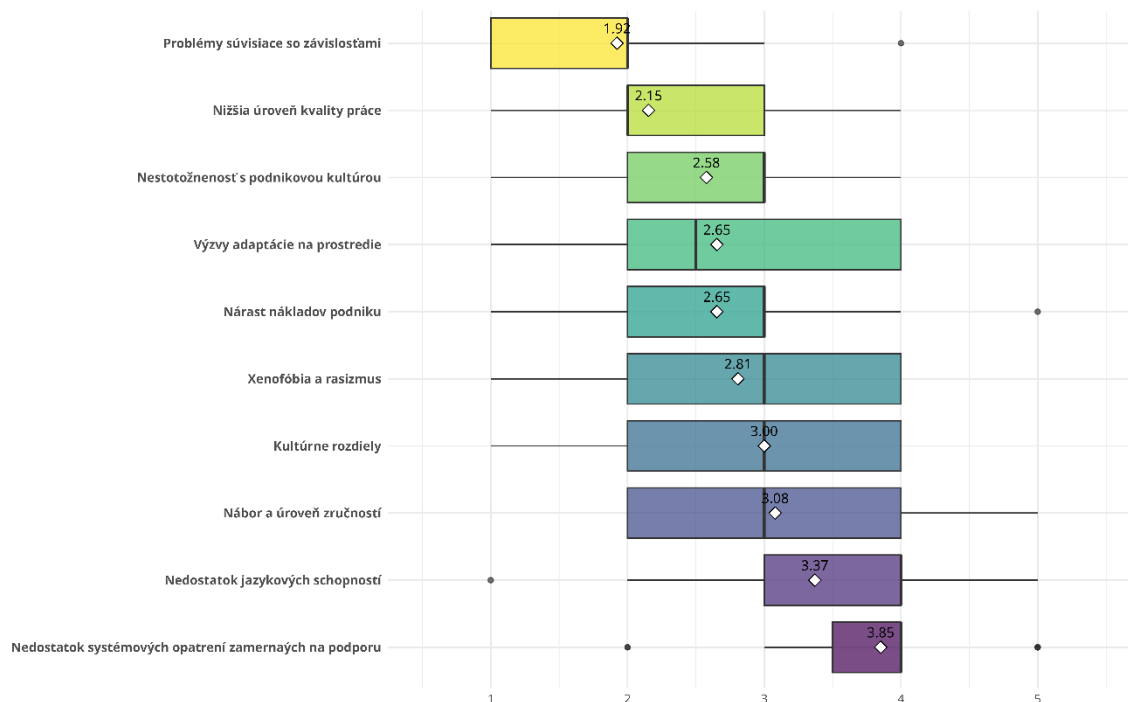
²² Eurostat, 2022: Labour market statistics for health and sport sectors

Na základe vyššie uvedených faktov je zrejmé, že pracovná sila z tretích krajín je pre dlhodobé udržanie konkurencieschopnosti, udržateľnosti verejných financií, ale aj budúcnosť ekonomiky SR nevyhnutná. Zamestnávateľia z odvetví obchodu, gastronómie, cestovného ruchu, ale v menšej miere aj marketingu sa na Slovensku neustále stretávajú s mnohými bariérami pri zamestnávaní pracovníkov z tretích krajín, ktoré opíšeme nižšie.

V nasledujúcej časti vychádzame z prieskumu vykonaného v rámci projektu Recruit4tomorrow (R4T)²³, ktorý bol vykonaný v roku 2024. V rámci odpovedí sme vyfiltrovali 30 odpovedí zamestnávateľov zo sektorov obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch. Prieskum bol zameraný na viacero oblastí zamestnávania obyvateľov z tretích krajín, pričom niektoré z nich sú vhodným vstupom do analýz tejto stratégie. Až 83% respondentov uviedlo, že zamestnáva zamestnancov zo zahraničia. Z tých, ktorí zamestnávajú zahraničnú pracovnú silu zamestnáva 64% pracovnú silu z krajín EÚ a až 92% zamestnáva pracovníkov z tretích krajín. To je zapríčinené najmä nižšími mzdovými nákladmi na zamestnávanie. Najväčšie zdrojové trhy pracovnej sily boli pre zamestnávateľov z odvetvia obchod a cestovný ruch - Ukrajina, Albánsko, India, Čína, Turecko ale aj Vietnam. Až 39% respondentov zamestnáva približne 6 až 10% zahraničných príslušníkov. Priemerný plat zahraničných príslušníkov sa v podnikoch spadajúcich pod sektorovú radu nachádza v intervale spoľahlivosti 1490 € až 1859 € s 95% pravdepodobnosťou. Na druhej strane sú so zamestnávaním pracovníkov z tretích krajín spojené iné náklady, nie len ekonomického charakteru súvisiace s príchodom týchto osôb na slovenský pracovný trh. Tieto faktory postupne opíšeme na nasledujúcich troch grafoch (hodnota 1 – Výslovne nesúhlasím, hodnota 5 - Úplne súhlasím).

²³ RECRUIT4TOMORROW, Encouraging employment of third-country nationals through social dialogue, 2024, dostupné na: <https://www.ruzsr.sk/media/6f8ed19b-a19c-4ce4-9bfa-a0ada46867cb.pdf>

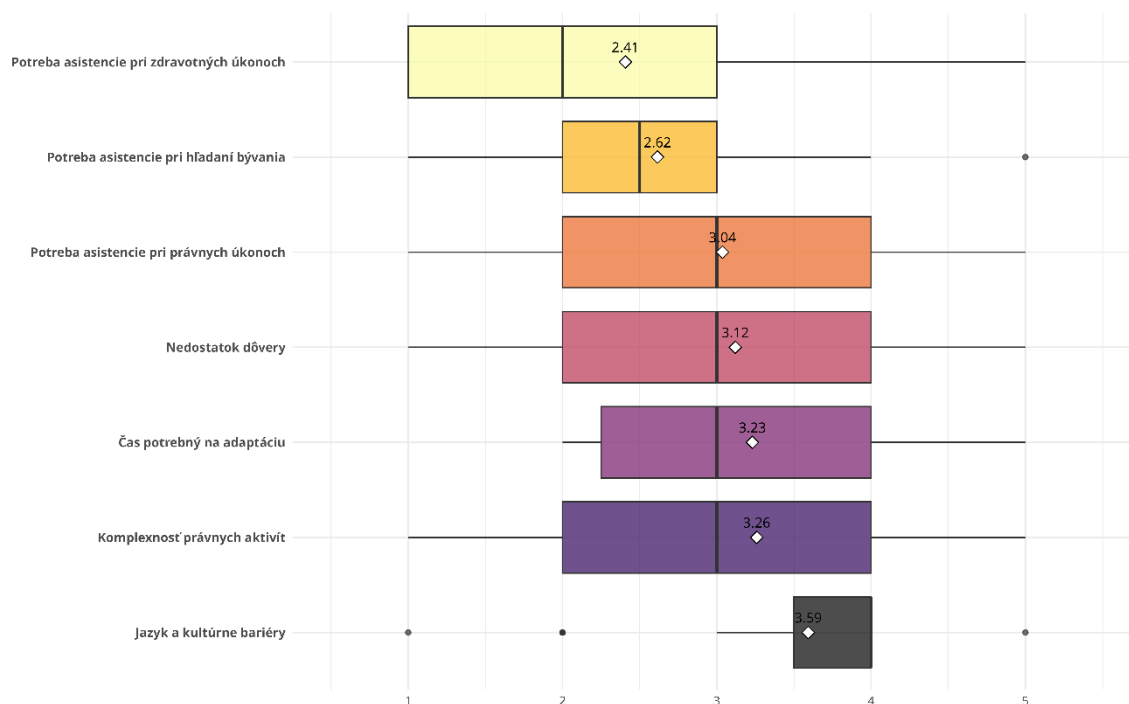
Graf 16 Problémy spojené so zamestnancami z tretích krajín



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa výsledkov prieskumu projektu R4T

Ak sa pozrieme na prvých 5 až 6 faktorov s najnižšími priemermi, musíme vnímať najmä to, že zamestnávateľia nepozorujú nekvalitu práce, či nárast nákladov podniku. Ako najväčší problém vnímajú zamestnávateľia nedostatok jazykových schopností, spôsoby náborov a nedostatok systémových opatrení na podporu zamestnávania príslušníkov tretích krajín. Tieto faktory je však vhodne cielenými opatreniami (jazykové kurzy, zefektívnenie náborových procesov, agentúr a pod.) pomerne jednoduché vyriešiť pri dobrej vôli stakeholderov.

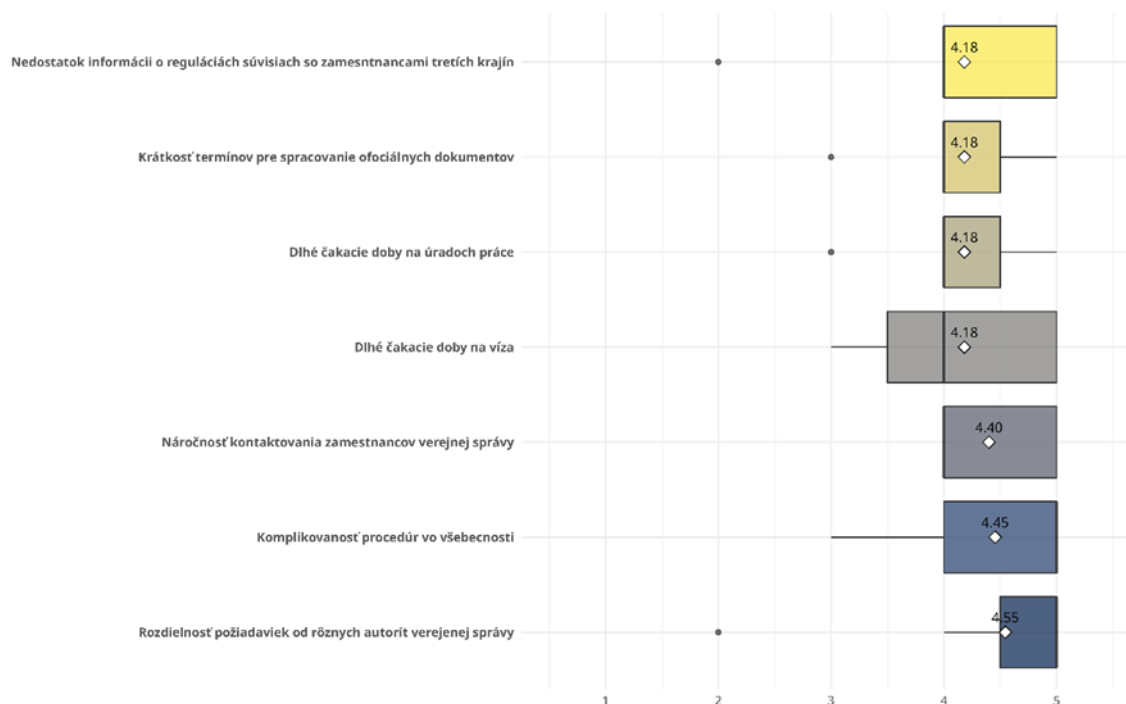
Graf 17 Bariéry zamestnávania pracovníkov z tretích krajín



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa výsledkov prieskumu projektu R4T

Pozitívne hodnotíme fakt, že zamestnávateľia nevnímajú výrazne bariéry spojené s rôznymi asistenčnými faktormi spojenými so zahraničnými pracovníkmi, ako napríklad bývanie, zdravotná asistencia, právne úkony. Mierne nadpriemerne hodnotené faktory súvisiace s komplexnosťou právnych aktivít, jazykové a kultúrne bariéry, ktoré boli negatívne hodnotené aj v predošlej otázke. Bližšie dôvody súvisiace s právnymi bariérami sú uvedené v nasledujúcom grafe.

Graf 18 Právne bariéry spojené so zamestnávaním pracovníkov tretích krajín



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa výsledkov prieskumu projektu R4T

Negatívne hodnotenie v predchádzajúcich otázkach sa prenieslo do výrazne negatívneho hodnotenia faktorov - bariér zamestnávania príslušníkov tretích krajín súvisiacich s formálnymi (právnymi) úkonmi. Všetky faktory majú priemernú hodnotu nad 4, čo znamená, že zamestnávateľia vnímajú tieto faktory ako problémové. Najproblémovejším ukazovateľom je faktor Rozdielnosť požiadaviek autorít verejnej správy, nasleduje Komplikovanosť procedúr, Náročnosť kontaktu zamestnancov verejnej správy.

V súlade s výsledkami analýz navrhujeme nasledovné strategické opatrenia:

Zjednodušenie administratívnych a právnych procesov

- Vytvorenie jednotnej digitálnej platformy pre všetky úrady verejnej správy, ktorá zjednotí požiadavky rôznych autorít
- Zavedenie zrýchleného procesu pre sezónnych pracovníkov špecificky pre gastronómiu a cestovný ruch
- Zriadenie špecializovaného kontaktného miesta pre zamestnávateľov v sektore s viacjazyčnými pracovníkmi

Jazykové a vzdelávacie programy

- Vytvorenie jazykových kurzov zameraných na odbornú terminológiu v gastronómii a cestovnom ruchu
- Online vzdelávacie platformy dostupné už pred príchodom pracovníka na Slovensko
- Zavedenie programu duálneho vzdelávania pre zahraničných pracovníkov v gastronómii

- Vytvorenie certifikačného systému pre uznávanie zahraničných kvalifikácií v sektore
- Mentorské programy spájajúce skúsených domácich pracovníkov so zahraničnými kolegami

Systémové opatrenia na podporu zamestnávania

- Daňové úľavy pre zamestnávateľov investujúcich do integrácie zahraničných pracovníkov
- Dotácie na jazykové kurzy a rekvalifikačné programy pre zahraničných zamestnancov
- Finančná podpora pre ubytovanie sezónnych pracovníkov v cestovnom ruchu
- Vytvorenie online platformy pre zdieľanie osvedčených postupov medzi zamestnávateľmi
- Pravidelné workshopy a semináre o efektívnom zamestnávaní a integrácii zahraničných pracovníkov

Zefektívnenie náborových procesov

- Organizácia virtuálnych pracovných veľtrhov zameraných na krajiny s potenciálom (Ukrajina, krajiny bývalého ZSSR, Juhovýchodná Ázia)
- Spolupráca so zahraničnými vzdelávacími inštitúciami
- Vytvorenie centrálnej databázy potenciálnych zahraničných pracovníkov pre sektor
- Implementácia online nástrojov pre hodnotenie zručností a jazykových schopností
- Automatizovaný systém pre sledovanie procesu získavania pracovných povolení

Monitorovanie a hodnotenie efektívnosti opatrení

- Pravidelný zber dát o efektívnosti implementovaných opatrení
- Vytvorenie pracovnej skupiny zloženej zo zástupcov sektora a verejnej správy
- Pravidelné revízie a aktualizácie opatrení na základe spätnej väzby od zamestnávateľov a zahraničných pracovníkov

2.3 Predikcia vývoja ľudských zdrojov v sektore s ohľadom na kľúčové trendy

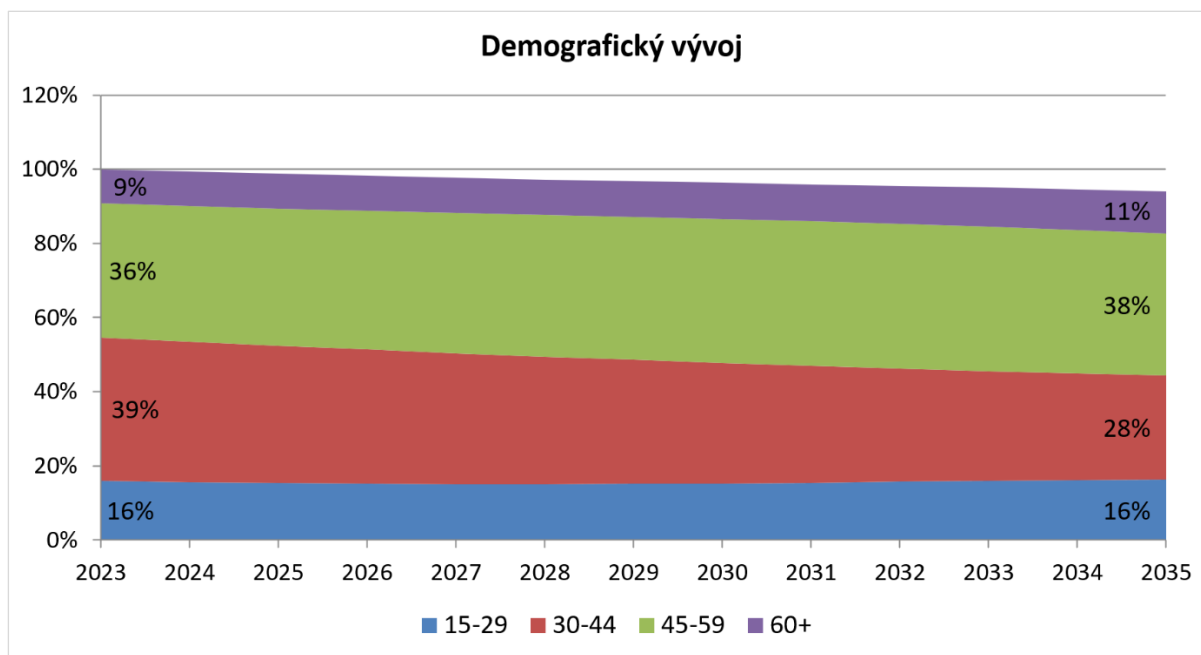
Budúcnosť povolání v sektore bude determinovať najmä charakter výstupu daného zamestnania. U povolania s digitálnym výstupom alebo prevažne digitálnou povahou práce je možné predpokladať postupnú transformáciu alebo úplný zánik.

Naopak, pri povolaniach založených na manuálnych zručnostiach a potrebe fyzického kontaktu a práce, je možné predpokladať čiastočné nahradenie automatizáciou alebo digitálnym riešením.

Automatizácia a industrializácia procesov prináša produkty štandardnej kvality, no práce z týchto dôvodov badať v posledných rokoch zvýšený záujem o remeselné produkty. Rovnaký trend je možné očakávať vo všetkých odvetviach. Osobne poskytnutá služba, pred hosťom uvarené jedlo či osobný asistent v obchode sa stáva nadštandardnou službou. Digitalizácia teda prinesie potenciál nárastu prestíže niektorých povolání a zlepšenie postavenia pracovníkov v tých povolaniach, kde prácu nie je

možné úplne alebo žiaduce nahradiť automatizovaným riešením pre zachovanie úrovne alebo zážitku z danej služby. Výrazný je tento trend v gastronómii a cestovnom ruchu. Zároveň bude klásť na pracovníkov poskytujúcich službu osobne vyššie nároky spotrebiteľov na kvalitu a úroveň poskytnutej služby, a tak vyvíjať tlak na vzdelávanie a tréning pre dotknuté zamestnania.

Graf 19 Prognóza vývoja demografie (% z celkového stavu zamestnaných v roku 2023)

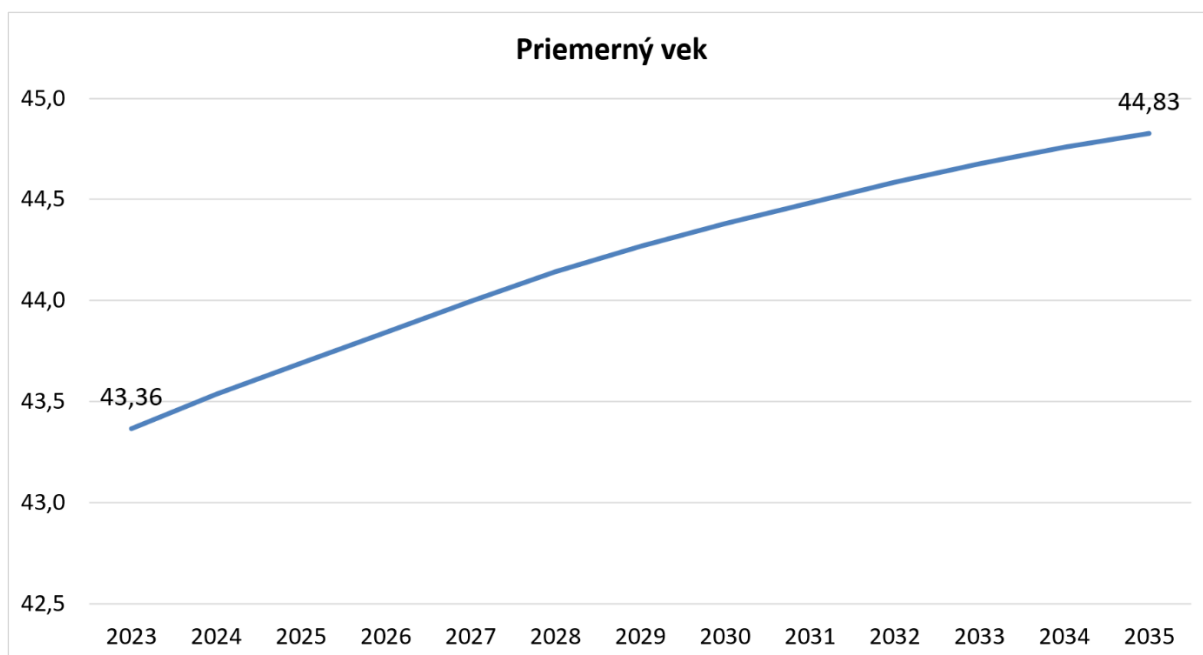


Zdroj: Vlastný výpočet podľa údajov ŠÚ SR.²⁴

Prognóza predpokladá úbytok pracovnej sily len z dôvodu demografických tendencií medzi rokmi 2023 a 2035 o 6 %. Demografická štruktúra osôb v sektore obchodu, marketingu, gastronómie a cestovného ruchu sa bude meniť nasledovne: veková kategória 15-29 zostane na úrovni 16 % zo stavu v roku 2023, počet osôb vo veku 30-44 klesne v prognózovanom období o 11 %, zatiaľ čo kategória 45-59 vzrastie o 2 % a počet ľudí zamestnaných v sektore vo veku 60+ stúpne o 2 %.

²⁴ V grafe sa uvažuje len s vplyvom demografie bez ďalších ekonomických faktorov.

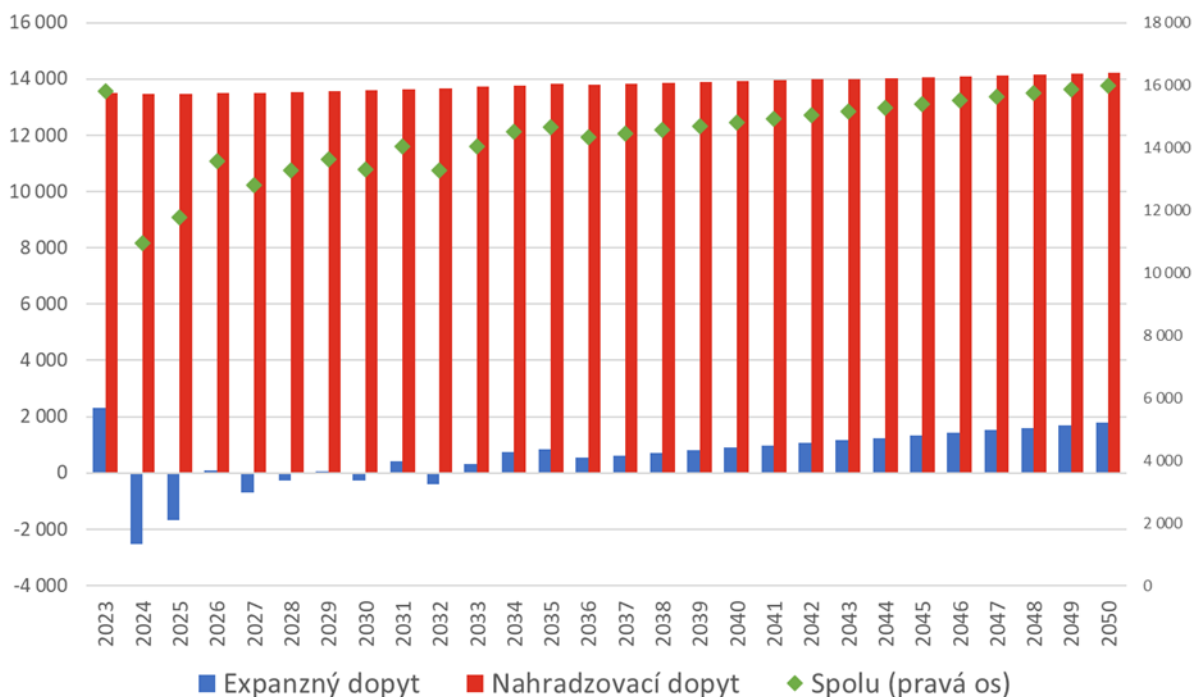
Graf 20 Prognóza vývoja priemerného veku zamestnaných v sektore



Zdroj: Vlastný výpočet podľa údajov ŠÚ SR.

V dôsledku starnutia populácie by sa mal priemerný vek pracovníkov v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch zvýšiť zo súčasných 43,36 na 44,83 rokov v roku 2035.

Graf 21 Prognóza dopytu po pracovných miestach (počet osôb)

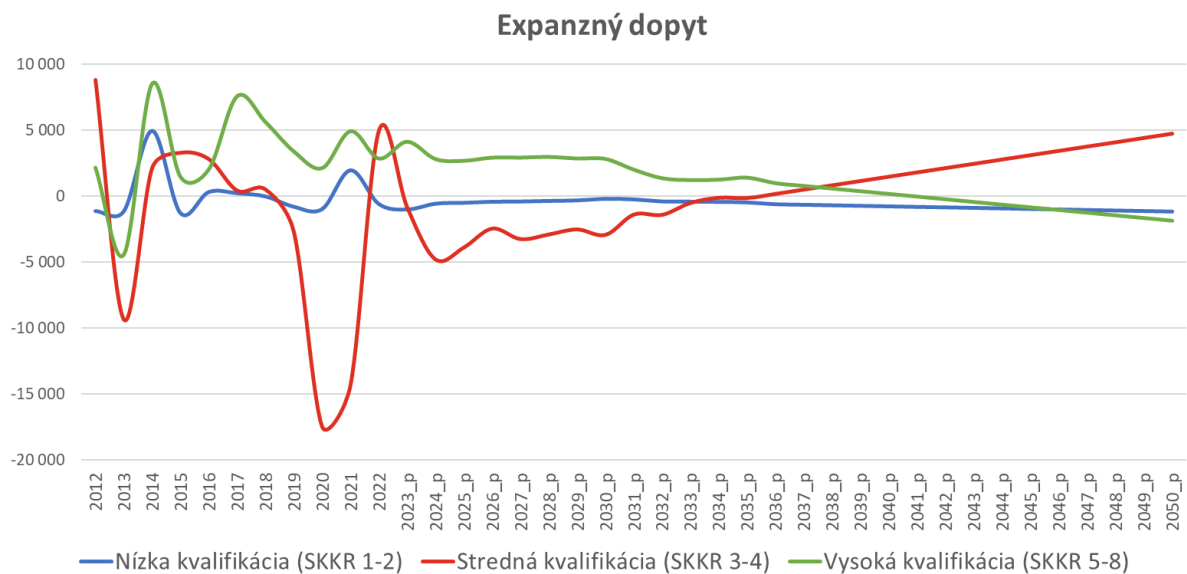


Zdroj: CEDEFOP

Celkový počet obsadzovaných pracovných miest v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch medzi rokmi 2023 a 2024 výraznejšie poklesne, pričom jeho dôvodom bude pokles expanzného

dopytu. Ten klesne z 2 310 pracovných miest v roku 2023 až na 2 523 v roku 2024, čo bude zároveň jeho najnižšia hodnota. V roku 2032 sa predpokladá jeho posledná záporná hodnota a v období rokov 2033 až 2050 prognóza očakáva jeho nárast až na 1 780 pracovných miest v roku 2050. Úroveň nahradzovacieho dopytu bude mierne rásť, pričom pôjde približne o 13 816 pracovných miest ročne. Celkovo dopyt po pracovných miestach v sektore vzrastie medzi rokmi 2023 a 2050 o 164 pracovných miest.

Graf 22 Vývoj a prognóza expanzného dopytu (počet osôb)

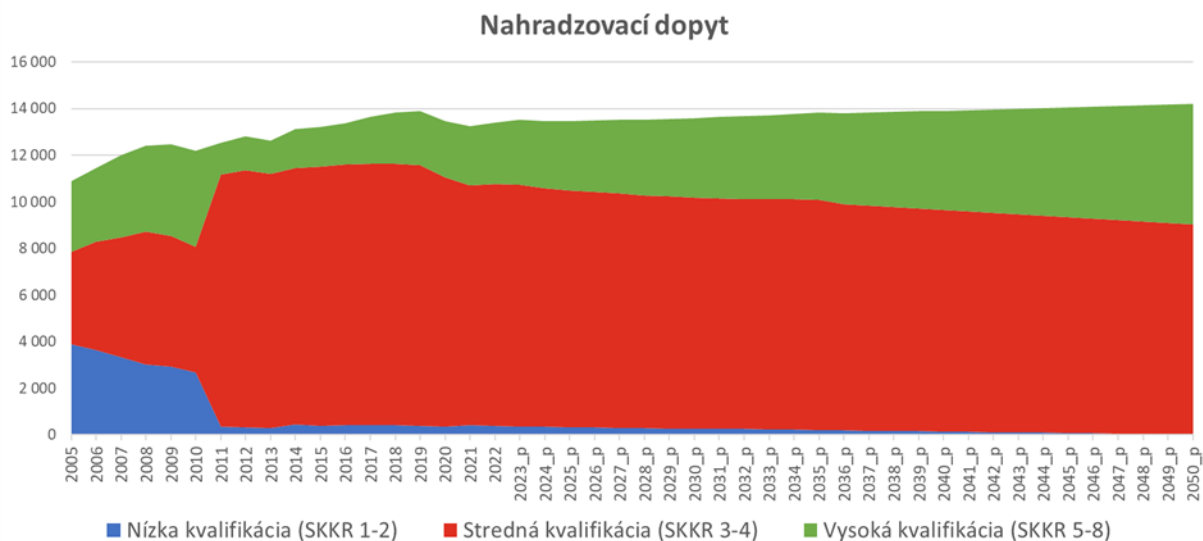


Zdroj: CEDEFOP

Výrazné zmeny v expanznom dopyte po nových pracovníkoch v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch boli zaznamenané najmä v období rokov 2012 až 2015 a 2020 až 2023. V roku 2013 zaznamenal expanzný dopyt prepád vo všetkých troch kategóriách. Dopyt po nízkokvalifikovaných pracovníkoch bol najvyšší v rokoch 2014 a 2021, kedy dosiahol hodnoty 4 948 a 1 966 pracovných miest. Okrem týchto dvoch rokov sa historická hodnota expanzného dopytu po pracovníkoch s nízkou kvalifikáciou pohybovala v priemere -595 pracovníkov ročne. Od roku 2023 po rok 2050 je dopyt po nízkokvalifikovaných pracovníkoch prognózovaný na približne -676 osôb ročne. Najvýraznejšími zmenami prešiel dopyt po stredne kvalifikovaných zamestnancoch. Ten klesol v roku 2013 na úroveň -9 340 a v roku 2020 sa prepadol až na hodnotu -17 487. V roku 2022 vzrástol dopyt po pracovníkoch so strednou kvalifikáciou na 4 964, pričom ale hneď prvé roky prognózy predpokladajú opätovný prepád do mínusových hodnôt. Prognóza do roku 2050 očakáva významné zmeny u pracovníkov so strednou kvalifikáciou, po ktorých bude dopyt pod roku 2025 až do konca prognózovaného obdobia rásť, čím sa stanú najžiadanejšou skupinou v sektore. Najviac pracovníkov s vysokou kvalifikáciou sektor potreboval v rokoch 2014 a 2017, kedy išlo konkrétne o 8 524 a 7 579 pracovných miest. V horizonte rokov 2023 až 2030 očakávame stagnovanie expanzného dopytu po

vysokokvalifikovaných pracovníkoch, v priemere pôjde 3 028 pracovníkov ročne. Od roku 2031 až po koniec prognózovaného obdobia bude tento dopyt klesať, konkrétne z 2 024 v roku 2031 až na -1 831 v roku 2050.

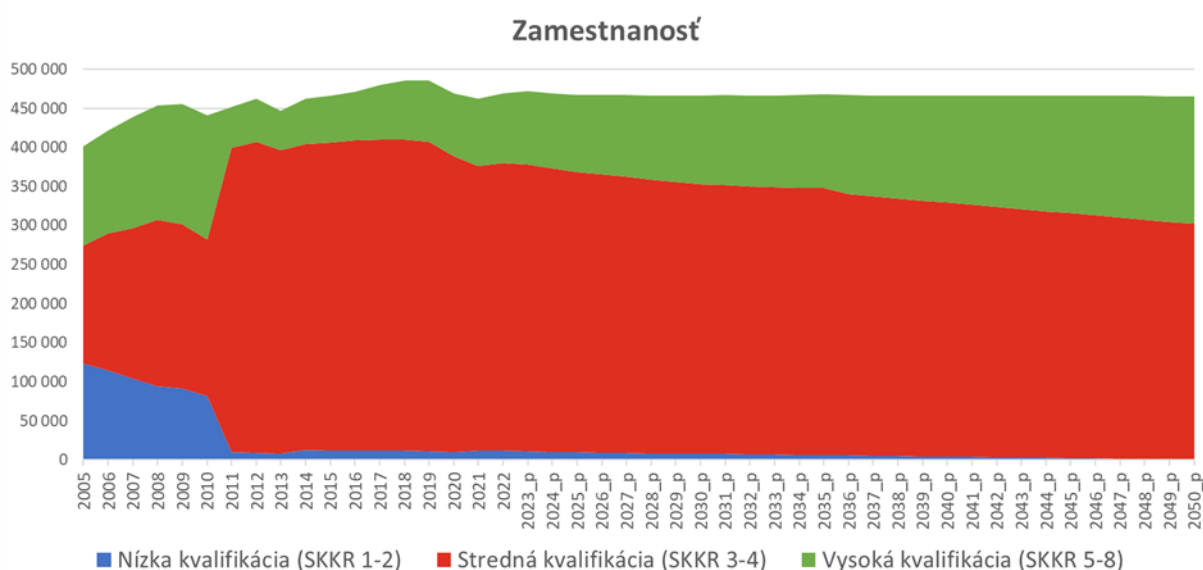
Graf 23 Vývoj a prognóza nahradzovacieho dopytu (počet osôb)



Zdroj: CEDEFOP

Očakáva sa, že sektor obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch bude potrebovať v rámci nahradzovacieho dopytu obsadiť v nadchádzajúcom období najmä pozície pre stredne kvalifikovaných pracovníkov. V roku 2050 by malo ísť o 9 022 takýchto pracovných miest, čo predstavuje celkový pokles o 1 351 miest oproti roku 2023. Zamestnávateľia budú v roku 2050 potrebovať obsadiť 5 152 vysokokvalifikovaných pracovných miest, čo v porovnaní s rokom 2023 predstavuje nárast o 2 374 osôb. Počet nahradzovaných pozícií pre nízkokvalifikovaných pracovníkov postupne klesne z 360 pozícií v roku 2023 na 19 v roku 2050.

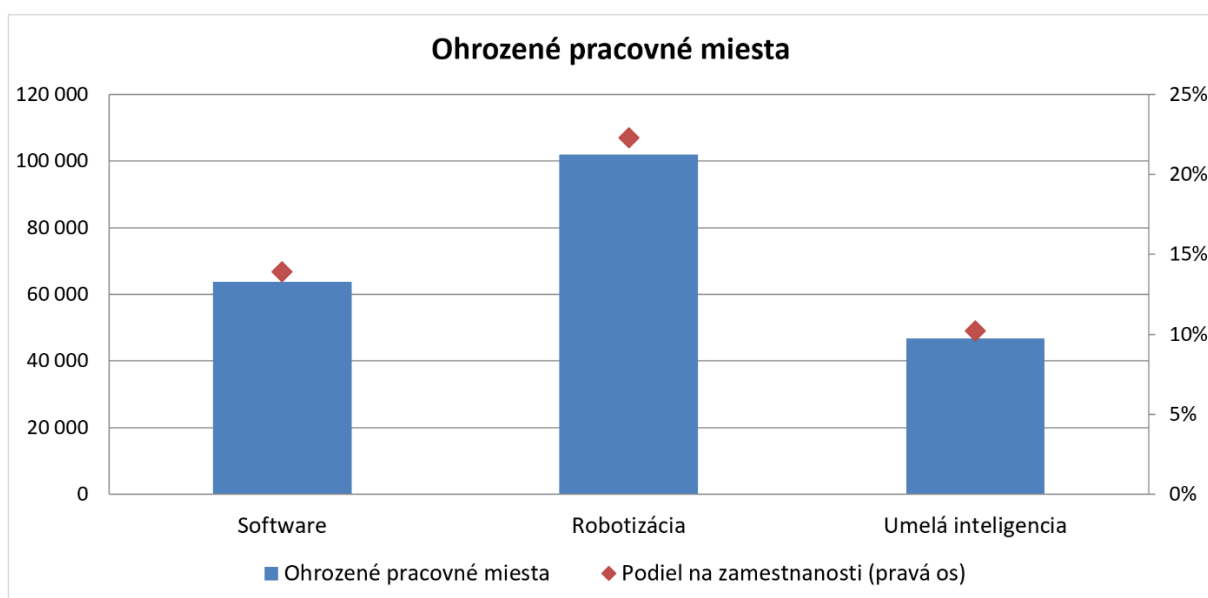
Graf 24 Vývoj a prognóza zamestnanosti podľa kvalifikácie (počet osôb)



Zdroj: CEDEFOP

Celková zamestnanosť mala do roku 2009 rastúcu tendenciu. V roku 2010 došlo k poklesu zamestnanosti a tento scenár sa zopakoval ešte v rokoch 2013, 2020 a 2021. Do budúca sa očakáva mierny pokles celkovej zamestnanosti, a to kumulatívne o 6 021 pracovníkov od roku 2023 do roku 2050. Prognóza očakáva postupný rast zamestnanosti osôb s vysokou kvalifikáciou kumulatívne o 70 347 osôb oproti roku 2023, až na výsledných 163 442 pracovníkov v roku 2050. Prognóza očakáva medzi rokmi 2023 a 2050 pokles osôb so strednou kvalifikáciou v sektore až o 66 209, konkrétne na 301 573 osôb v roku 2050. Počet nízkokvalifikovaných pracovníkov bude dosahovať ku koncu horizontu 624 osôb a celkovo v horizonte prognózy klesne o 10 159 osôb.

Graf 25 Ohrozené pracovné miesta v roku 2035



Zdroj: CEDEFOP

Z dôvodu zavádzania software-u bude v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch ohrozených 63 665 pracovných miest, čo predstavuje 14 % z celkovej zamestnanosti. V dôsledku robotizácie bude ohrozených až 101 856 pracovných miest, čiže 22 % z celkovej zamestnanosti, a umelá inteligencia ohrozí existenciu 46 708 pracovných miest, teda 10 % zamestnanosti.

2.3.1 V budúcnosti ohrozené povolania v sektore

V súčasnej dobe dochádza v sektoroch obchodu, marketingu, cestovného ruchu, gastronómie a športu k významným zmenám, ktoré ovplyvňujú stabilitu a charakter mnohých pracovných pozícií. Tieto zmeny sú primárne poháňané technologickým pokrokom, meniacimi sa preferenciami spotrebiteľov a globálnymi trendmi.

Automatizácia a digitalizácia

Technologický pokrok vedie k automatizácii mnohých procesov vo všetkých sektoroch, čo má za následok znižovanie potreby ľudskej práce v určitých oblastiach. V maloobchode napríklad zavádzanie samoobslužných pokladníc minimalizuje potrebu ľudskej obsluhy, zatiaľ čo rozmach online obchodu ďalej znižuje dopyt po predavačoch v kamenných obchodoch. V oblasti marketingu taktiež nástroje AI a automatizované systémy na tvorbu obsahu môžu čiastočne nahradiť zamestnancov, najmä pri tvorbe jednoduchých reklamných sloganov a textov.

Zmena spotrebiteľských preferencií

Zákazníci čoraz viac využívajú online služby nielen počas nakupovania, ale aj počas cestovania a vykonávania športových aktivít. Táto skutočnosť môže ohroziť profesie z oblasti cestovného ruchu a športu, ako napríklad turistických sprievodcov a osobných trénerov. Dôvodom je najmä dostupnosť veľkého množstva informácií online, voľne dostupné špecializované aplikácie, časová flexibilita či znižovanie nákladov.

Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily

Niektoré sektory čelia nedostatku kvalifikovaných pracovníkov, čo ovplyvňuje ich fungovanie a kvalitu poskytovaných služieb. V gastronómii a cestovnom ruchu je napríklad nedostatok kuchárov, cukrárov, obslužného personálu v reštauráciách a chyžných v hoteloch. Tento nedostatok môže byť dôsledkom nízkeho záujmu o tieto profesie najmä u študentov a mladej generácie, nízkych miezd alebo nestabilných pracovných podmienok.

Tabuľka 1 V budúcnosti ohrozené povolania v sektore

Ohrozené povolania	
Delegát cestovnej kancelárie	Obchodný zástupca
Hlavný pokladník v obchodnej prevádzke	Pracovník cestovnej kancelárie, agentúry
Hotelový komorník	Pracovník herne
Hovorca	Pracovník stávkovej kancelárie
Krupiér v kasíne	Pracovník turistického informačného centra
Manažér výkonnostného marketingu	Predvádzač tovaru (promotér)
Marketingový dátový analytik	Riadiaci pracovník (manažér) turistického informačného centra
Marketingový špecialista v oblasti médií	Špecialista marketingových analýz a prieskumu trhu
Obchodník v malom obchode, butik	Správca sociálnych sietí
Obchodný sprostredkovateľ	Spríevodca v cestovnom ruchu
Teleanketár	Revenue manažér v cestovnom ruchu
Pomocní športoví tréneri bez digitálnych a pedagogických zručností	

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

2.3.2 Perspektívne povolania v sektore

S príchodom nových technológií, automatizácie a digitalizácie tradičné profesie nielen zanikajú, ale vytvárajú sa aj úplne nové, ktoré majú významnú perspektívu do budúcnosti. Táto transformácia si vyžaduje neustále vzdelávanie a ochotu prispôbiť sa meniacim sa požiadavkám trhu práce. Medzi kľúčové zručnosti, ktoré budú žiadané v perspektívnych zamestnaniach, patria:

Digitálna gramotnosť a analytické zručnosti

Schopnosť efektívne využívať digitálne nástroje a technológie, ako aj analyzovať dáta a vyvodzovať z nich závery, bude nevyhnutná takmer vo všetkých odvetviach. K tejto kompetencii patria i základy kybernetickej bezpečnosti. V sektore obchodu je to napríklad E-commerce manažér, ktorý musí vedieť analyzovať dáta o správaní zákazníkov na webe a riadiť online marketingové kampane. Čo sa týka marketingových kampaní, tie podliehajú čoraz výraznejšej digitalizácii a preto bude potrebné, aby sa marketingoví špecialisti vedeli adaptovať na túto zmenu.

Zameranie na udržateľnosť a Green Skills

S rastúcim dôrazom na ekológiu a zodpovedný prístup k životnému prostrediu bude dôležité, aby pracovníci rozumeli princípom udržateľnosti a dokázali ich aplikovať vo svojej práci. Toto sa týka nielen pozícií priamo spojených s ochranou životného prostredia, ale aj pozícií v iných sektoroch, kde je možné minimalizovať environmentálny dopad. Hoci sú špecifické potreby jednotlivých sektorov rôzne, existuje niekoľko "zelených" zručností, ktoré budú čoraz viac žiadané naprieč celým trhom práce. Tieto zručnosti sú kľúčové pre budovanie udržateľnejšej a efektívnejšej ekonomiky a spoločnosti. Patria medzi ne princípy obehového hospodárstva a minimalizácie odpadu, schopnosť pracovať s lokálnymi zdrojmi, zvyšovať energetickú efektívnosť a znižovať uhlíkovú stopu služby či produktu. Pre pracovníkov v gastronómickom sektore bude dôležité napríklad používať kvalitné lokálne suroviny s dôrazom na sezónnosť.

Interpersonálne a komunikačné zručnosti

V prostredí čoraz viac ovplyvnenom digitalizáciou ostávajú interpersonálne a komunikačné zručnosti nenahraditeľné. Empatia či schopnosť efektívne komunikovať a budovať vzťahy sú kľúčové pre úspech v mnohých odvetviach, najmä tam, kde je priamy kontakt so zákazníkom nevyhnutný. Zákaznícky servis v maloobchode, osobný prístup v turizme či individuálne poradenstvo v oblasti športu - to sú oblasti, v ktorých ľudský faktor zohráva nezastupiteľnú úlohu na budovanie lojality klientov a dosiahnutie konkurencieschopnosti.

Slovenský trh práce v sektoroch obchodu, marketingu, cestovného ruchu, gastronómie a športu čelí obdobiu bezprecedentných zmien, ktoré vyžadujú proaktívnu adaptáciu a strategické plánovanie rozvoja zručností pre zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti. Rozvoj digitálnych a zelených

zručností v kombinácii s inovatívnym myslením a solídnymi interpersonálnymi zručnosťami predstavuje nevyhnutný základ pre budúcich odborníkov a lídrov v sektoroch obchodu, marketingu, cestovného ruchu, gastronómie a športu.

Tabuľka 2 Perspektívne povolania v sektore

Perspektívne povolania	
Barista	Hotelový recepčný
Barman	Kuchár (okrem šéfkuchára)
Čašník, servírka	Pomocník v kuchyni
Pomocný pracovník pri príprave rýchleho občerstvenia	
Manažér pre udržateľný marketing/RSE komunikáciu	
Tréner zdravého pohybu a well-being špecialista	Fan experience a športový marketingový špecialista
Športový psychológ	Manažér športovej infraštruktúry a udržateľnosti
Digitálny tréner a kouč na diaľku	Community šport manažér

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

3 VYHODNOTENIE A NÁVRH SEKTOROVÝCH OPATRENÍ NA ZABEZPEČENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚLADE S VÝVOJOVÝMI TENDENCIAMI NA TRHU PRÁCE

3.1 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení

V nasledujúcej časti dokumentu sa sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport zamerala na analýzu stavu opatrení, ktoré boli definované v predchádzajúcom roku. Cieľom bolo zhodnotiť, ako sa jednotlivé návrhy podarilo uviesť do praxe. Opatrenia boli systematicky rozdelené do troch skupín – už zrealizované, aktuálne prebiehajúce a zatiaľ nezrealizované.

Tento analytický krok priniesol jasnejší obraz o efektivite doterajších krokov a pomohol identifikovať oblasti, kde je potrebné posilniť úsilie alebo upraviť prístup. Výsledky slúžia ako strategický podklad pre ďalší rozvoj sektora, nastavovanie priorít a optimalizáciu spolupráce medzi všetkými zapojenými aktérmi.

Záver z hodnotenia sú detailne spracované v prílohách a predstavujú dôležitý nástroj pre budúce rozhodovanie a plánovanie v oblasti obchodu, marketingu, cestovného ruchu a gastronómie.

3.2 Návrh nových sektorových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov

Sektorová rada vo svojich ostatných stratégiách úspešne identifikovala opatrenia a projekty, ktoré by mali zásadne ovplyvňovať budúci vývoj v oblasti ľudských zdrojov v sektore. Niektoré sú uvedené aj v nasledujúcej tabuľke, z predošlých stratégií, nakoľko si zväčša vyžadujú neustále inovácie a prispôsobovanie sa trhu. Pri sektorových opatreniach treba podotknúť, že všetky dotknuté subjekty musia spolupracovať, tak aby bol výsledný efekt z navrhovaných opatrení relevantný nielen pre sektor, ale aj pre celkové národné hospodárstvo.

Tabuľka 3 Návrh nových opatrení stratégie rozvoja ľudských zdrojov

ID	Sektorové opatrenie	Aktivita	Zodpovedný subjekt	Termín plnenia/míľnik
1	Oboznamovanie žiakov s povolaniami v sektore obchodu a cestovného ruchu	Zabezpečenie pokračovania projektu Tvorivých dielní.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky (Štátny inštitút odborného vzdelávania)	2026
2	Propagácia sektora, učebných a študijných odborov v sektore	Vytvorenie online nástroja s dostupnými informáciami pre výchovných a kariérnych poradcov.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky (Štátny inštitút odborného vzdelávania)	2026
		Tvorba regionálnych platforiem za účasti stredných odborných škôl, zamestnávateľov a zamestnávateľských organizácií.		
3	Vytvorenie finančného rámca na propagáciu stredného odborného vzdelávania	Vytvorenie finančného rámca v rozpočtových kapitolách ústredných orgánov štátnej správy, zodpovedných za koordináciu a propagáciu konkrétnych rezortných študijných odborov, zameraného na financovanie propagácie odborného vzdelávania.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky	2026
4	Zavedenie akreditovaného programu ďalšieho vzdelávania v oblasti obchodu pre malých a stredných podnikateľov v oblasti marketing, finančná analýza	Vypracovanie obsahu akreditovaného programu pre obchod.	Zväz obchodu Slovenskej Republiky/Slovenská aliancia moderného obchodu	2026
5	Zavedenie motivačnej podpory využívania celoživotného vzdelávania.	Vytvorenie systémového legislatívneho nástroja podpory celoživotného vzdelávania pre MSP na báze hybridného financovania (daňovo odpočítateľnej položky) prostredníctvom podnikateľských inovačných centier.	Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky (Slovak Business Agency)	Do 3 rokov

ID	Sektorové opatrenie	Aktivita	Zodpovedný subjekt	Termín plnenia/míľnik
6	Aktualizácia rekvalifikačných kurzov v súlade s potrebami zamestnávateľov	Sledovanie a vyhodnocovanie uplatniteľnosti absolventov rekvalifikačných kurzov.	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny)	Do 3-5 rokov
7	Motivácia absolventov a zamestnancov k zotrvaní na slovenskom trhu práce	Motivačné príspevky pre absolventa strednej školy v duálnom vzdelávaní, ak bezprostredne po ukončení vzdelávania nastúpi k zamestnávateľovi, u ktorého vykonával povinnú prax počas štúdia: 1. fáza – príprava návrhu zákona 2. fáza – implementácia	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky (Štátny inštitút odborného vzdelávania)	Do 3 rokov
8	Zaradenie digitálnych zručností do procesu formálneho vzdelávania	Analýza súčasných podmienok formálneho vzdelávania v oblasti digitálnych zručností.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky (Štátny inštitút odborného vzdelávania)	2026
9	Nadviazanie spolupráce so Sociálnou poisťovňou za účelom spracovania štatistických ukazovateľov v oblasti ľudských zdrojov	Vytvorenie a nastavenie metodických procesov a postupov získavania údajov od Sociálnej poisťovne pre účely jednotlivých výstupov projektov pod záštitou ASR.	Aliancia sektorových rád	2026
		Dodávanie zadaných údajov zo Sociálnej poisťovne, pre štatistické vykazovanie k jednotlivým projektom.	Sociálna poisťovňa	1x ročne (dátum presne stanovený) 2026
10	Platformizácia spolupráce medzi školami a praxou prostredníctvom digitálneho systému	Vytvorenie a implementácia digitálnej platformy (informačného systému) na systematickú a udržateľnú spoluprácu medzi školami a firmami, ktorá bude umožňovať dopytovanie prednášajúcich z praxe školami (strednými a vysokými), navrhovanie a vedenie záverečných/seminárnych prác odborníkmi z praxe, automatizáciu komunikácie medzi stranami (notifikácie, plánovanie), budovanie reputácie firiem prostredníctvom systému hodnotenia a ocenení.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky	Pilotná verzia 2026, implementácia 2028

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Ageing Report. 2024. [online]. Európska komisia. Dostupné na:

https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/971dd209-41c2-425d-94f8-e3c3c3459af9_en

Cedefop. 2021. *Guidance and Career Education in Europe.*

Eurobarometer. 2022. *Special Eurobarometer 525 – Sport and Physical Activity.*

European Commission. 2018. *Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts.*

European Commission. 2018. *Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts*, apríl 2018.

Eurostat. 2022. *Labour Market Statistics for Health and Sport Sectors.*

Európska komisia. 2021. *Sociálne spravodlivá premena.* [online]. Dostupné na:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/869650/Social_factsheet_SK.pdf

Inštitút zamestnanosti. [online]. Dostupné na:

<https://www.iz.sk/zamestnavanie-cudzincov>

Ivanov, Stanislav. 2020. *Varna University of Management.*

PwC pre SOŠV. *Šport 2030.*

RECRUIT4TOMORROW. 2024. *Encouraging Employment of Third-Country Nationals through Social Dialogue.* [online]. Dostupné na:

<https://www.ruzsr.sk/media/6f8ed19b-a19c-4ce4-9bfa-a0ada46867cb.pdf>

Travel & Tourism to Create 4.5MN New Jobs across the EU by 2035. 2025. [online]. Dostupné na:

<https://wttc.org/news/travel-and-tourism-to-create-4-5mn-new-jobs-across-the-eu-by-2035>

Prehľad cestovného ruchu EÚ. 2023. [online]. Dostupné na:

<https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/destination?lng=sk>

Webb, Michael. 2019. *The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market.* [online]. Dostupné na:

<https://ssrn.com/abstract=3482150>

alebo: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482150>

WHO Europe. 2021. *Physical Activity Factsheets 2021.*

PRÍLOHY

Tabuľka 4 Vyhodnotenie prijatých a implementovaných sektorových opatrení z roku 2024

ID	Sektorové opatrenie	Aktivita	Zodpovedný subjekt	Termín plnenia/míľnik	Zhodnotenie
1	Prehodnotenie a následné vypracovanie a zapracovanie výkonových a obsahových štandardov spojených s mäkkými zručnosťami do procesu formálneho vzdelávania.	Vypracovanie a zapracovanie inovatívnych výkonových a obsahových štandardov prepojených na interpersonálne zručnosti v štátnom vzdelávacom programe pre skupinu odborov 63 a 64.	Štátny inštitút odborného vzdelávania	2-3 roky	implementované
2	Zlepšenie procesu prepájania odborného vzdelávania a prípravy smerujúceho k získaniu kľúčových, všeobecných a odborných kompetencií ku komplexnejším a prakticky zameraným vedomostiam a zručnostiam, ktoré umožnia rozvoj v nových podmienkach, lepšie získavanie praktických vedomostí a zručností skvalitnením odborného vzdelávania a prípravy – duálneho vzdelávania.	Vypracovanie návrhov pre skvalitnenie odborného vzdelávania a prípravy – duálneho vzdelávania.	Republiková únia zamestnávateľov	Kontinuálna úloha, ideálne každé 2-3 roky.	prebieha
		Zatraktívnenie a spropagovanie odborného vzdelávania a prípravy – zvýšenie počtu žiakov v duálnom vzdelávaní.			prebieha
3	Oboznamovanie žiakov s povolaniami v sektore obchodu a cestovného ruchu	Zabezpečenie pokračovania projektu Tvorivých dielní.	Štátny inštitút odborného vzdelávania	Kontinuálna úloha, opakovaná každý rok.	neimplementované
4	Propagácia sektora, učebných a študijných odborov v sektore.	Tematické školenia pre pracovníkov výchovného a kariérového poradenstva.	Štátny inštitút odborného vzdelávania	Kontinuálna úloha, opakovaná každý rok, vždy v čase rozhodovania žiakov ZŠ	prebieha

ID	Sektorové opatrenie	Aktivita	Zodpovedný subjekt	Termín plnenia/míľnik	Zhodnotenie
		Vytvorenie online nástroja s dostupnými informáciami pre výchovných a kariérnych poradcov.		o prihlasovaní sa na prijímacie konanie. Tematické školenia aktivovať do 2 rokov. Online nástroj do 3 rokov.	neimplementované
		Tvorba regionálnych platforiem za účasti stredných odborných škôl, zamestnávateľov a zamestnávateľských organizácií.		Regionálne platformy - obnoviť ihneď.	neimplementované
5	Vytvorenie finančného rámca na propagáciu stredného odborného vzdelávania.	Vytvorenie finančného rámca v rozpočtových kapitolách ústredných orgánov štátnej správy, zodpovedných za koordináciu a propagáciu konkrétnych rezortných študijných odborov, zameraného na financovanie propagácie odborného vzdelávania.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže	ASAP, potom kontinuálne pre žiakov ZŠ a rodičov v spolupráci so zamestnávateľmi.	neimplementované
6	Vytvorenie kurzov zameraných na vzdelávanie pracovnej sily v oblasti ekonomiky, manažmentu a ľudských zdrojov.	Vytvorenie kurzov podľa potrieb zamestnávateľov.	Republiková únia zamestnávateľov	Využiť EU financovanie, do 3 rokov.	prebieha
7	Zavedenie akreditovaného programu ďalšieho vzdelávania v oblasti cestovného ruchu pre malých a stredných podnikateľov v oblasti manažment v cestovnom ruchu, klientská orientácia.	Analýza súčasnej ponuky akreditovaných kurzov pre oblasť služieb v cestovnom ruchu a zhodnotenie ich obsahu.	Zväz cestovného ruchu Slovenskej republiky	Do 3 rokov adaptovať programy z projektu nediskvalifikuj.sa! + doplniť ďalšie podľa potreby trhu práce, následne kontinuálne školiť a upravovať.	implementované
		Vypracovanie obsahu akreditovaného programu pre cestovný ruch.			prebieha

ID	Sektorové opatrenie	Aktivita	Zodpovedný subjekt	Termín plnenia/míľnik	Zhodnotenie
8	Zavedenie akreditovaného programu ďalšieho vzdelávania v oblasti obchodu pre malých a stredných podnikateľov v oblasti marketing, finančná analýza.	Analýza súčasnej ponuky akreditovaných kurzov pre oblasť služieb v obchode a zhodnotenie ich obsahu.	Zväz obchodu Slovenskej Republiky/Slovenská aliancia moderného obchodu	Do 5 rokov, alebo po získaní externého (napr. EU) financovania.	prebieha
		Vypracovanie obsahu akreditovaného programu pre obchod.	Zväz obchodu Slovenskej Republiky/Slovenská aliancia moderného obchodu		neimplementované
9	Zavedenie motivačnej podpory využívania celoživotného vzdelávania.	Vytvorenie systémového legislatívneho nástroja podpory celoživotného vzdelávania pre MSP na báze hybridného financovania (daňovo odpočítateľnej položky) prostredníctvom podnikateľských inovačných centier.	Slovak Business Agency	Po získaní financovania, ideálne do 3 rokov.	neimplementované
10	Aktualizácia rekvalifikačných kurzov v súlade s potrebami zamestnávateľov	Úprava a doplnenie obsahu akreditovaných kurzov v súlade s potrebami zamestnávateľov.	Zväz obchodu Slovenskej Republiky, Slovenská aliancia moderného obchodu, Zväz cestovného ruchu Slovenskej republiky	Do 3-5 rokov, míľnik: získanie financovania od štátu alebo z EU fondov	prebieha
		Sledovanie a vyhodnocovanie uplatniteľnosti absolventov rekvalifikačných kurzov.			neimplementované
11	Motivácia absolventov a zamestnancov k zotrvaní na slovenskom trhu práce.	Motivačné príspevky pre absolventa strednej školy v duálnom vzdelávaní, ak bezprostredne po ukončení vzdelávania nastúpi k zamestnávateľovi, u ktorého vykonával povinnú prax počas štúdia: 1. fáza – príprava návrhu zákona	Republiková únia zamestnávateľov, štátny inštitút odborného vzdelávania	1. Ideový zámer do 24 mesiacov 2. Príprava návrhu zákona do 1 roka od	neimplementované

ID	Sektorové opatrenie	Aktivita	Zodpovedný subjekt	Termín plnenia/míľnik	Zhodnotenie
		2. fáza – implementácia		ukončenia ideového zámeru 3. Po 3 rokoch začiatok legislatívneho procesu schvaľovania zákona	
12	Zaradenie digitálnych zručností do procesu formálneho vzdelávania.	Analýza súčasných podmienok formálneho vzdelávania v oblasti digitálnych zručností.	Štátny inštitút odborného vzdelávania	ASAP, na základe výsledkov projektu digitálnej koalície k digitálnym a zeleným zručnostiam	neimplementované
13	Nadviazanie spolupráce so Sociálnou poisťovňou za účelom spracovania štatistických ukazovateľov v oblasti ľudských zdrojov.	Nadviazanie spolupráce so Sociálnou poisťovňou na základe podpísania Memoranda o spolupráci za účelom získavania zadaných údajov týkajúcich sa pracovnej sily v Slovenskej republike, za účelom štatistického spracovania.	Aliancia sektorových rád, Sociálna poisťovňa	2025	implementované
		Vytvorenie a nastavenie metodických procesov a postupov získavania údajov od Sociálnej poisťovne pre účely jednotlivých výstupov projektov pod záštitou ASR.	Aliancia sektorových rád	2025	prebieha
		Dodávanie zadaných údajov zo Sociálnej poisťovne, pre štatistické vykazovanie k jednotlivým projektom.	Sociálna poisťovňa	1x ročne (dátum presne stanovený) 2026	neimplementované

Zdroj: Vlastné spracovanie