

Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050

Sektorová rada pre administratívu,
ekonomiku, manažment
2026



NÁRODNÝ PROJEKT

Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 10/2023 – 10/2028

ITMS projektu: 401401DYY1

Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



**PROGRAM
SLOVENSKO**

Obsah:

Obsah:.....	3
Zoznam grafov	4
Zoznam tabuliek	4
1. Úvod	5
1.1 Základné informácie o stratégii	5
1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie.....	6
1.3 Účel stratégie	6
1.4 Užívatelia stratégie	7
2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie	8
2.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050.....	8
2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov	11
3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov.....	13
3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia	13
3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike	15
3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia	17
3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania.....	17
3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku	18
3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore	19
3.7 Výdavky na inovácie v sektore	20
3.8 Produktivita práce v sektore	21
4. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore AEM a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050	22
4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy	23
4.2 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050)	26
4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)	29
4.4 Iné trendy (horizont 2050)	32
4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje	34
4.5.2 Kariérové poradenstvo	40
4.5.3 Zamestnávanie cudzincov	42
5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie.....	46
5.1. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.....	46
5.1.1. Riadené predlžovanie pracovnej aktivity a úprava podmienok predčasných dôchodkov	46
5.1.2. Riadená transformácia pracovných rolí v sektore AEM v dôsledku digitalizácie a umelej inteligencie „naviazané na SRĽZ 2050_opatrenie č. 2“	47
5.1.3. Dobudovanie systému celoživotného vzdelávania, profesijnej mobility a adaptácie pracovnej sily „naviazané na SRĽZ 2050_opatrenie č. 2“	48

5.1.4. Znižovanie administratívnej záťaže pri zamestnávaní pracovníkov z tretích krajín „naviazané na SRLZ 2050_opatrenie č. 4“	49
Zoznam príloh:	51
Zoznam bibliografických odkazov:	52

Zoznam grafov:

Graf 1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia, v roku 2024	14
Graf 2 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora, v roku 2024	15
Graf 3 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike v roku 2024.....	16
Graf 4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia v roku 2024.....	17
Graf 5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania v roku 2024	18
Graf 6 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku v roku 2024	19
Graf 7 Hrubá pridaná hodnota v sektore, rok 2024	20
Graf 8 BERD na osobu v EUR	21
Graf 9 Produktivita práce v sektoroch, rok 2024	22
Graf 10 Predikcia vývoja zamestnanosti v sektore AEM.....	23
Graf 11 Vývoj priemerného veku zamestnaných osôb v sektore	24
Graf 12 Podiel zamestnancov z 3. krajín v jednotlivých kategóriách profesii v roku 2025	45

Zoznam tabuliek:

Tabuľka 1: Zamestnávanie cudzincov	44
--	----

1. Úvod

Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050 je strategickým dokumentom zameraným na dlhodobý rozvoj pracovnej sily v sektore. Sektorovú stratégiu možno vnímať v dvoch časových horizontoch, pričom do roku 2035 sa venuje potrebám trhu práce, t.j. aktuálnemu dopytu zamestnávateľov po zamestnancoch a ich zručnostiach a do roku 2050 trendom trhu práce, ktoré popisujú dlhodobé zmeny a smerovanie trhu práce. Reaguje na zásadné zmeny, ktoré budú v horizonte do roku 2050 ovplyvňovať fungovanie sektora, dostupnosť pracovnej sily a požiadavky na zručnosti.

Jej cieľom je nastaviť rámec opatrení, ktoré zvýšia adaptabilitu pracovnej sily, podporia inovácie a zabezpečia konkurencieschopnosť Slovenska do roku 2035.

1.1 Základné informácie o stratégii

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O STRATÉGIÍ	
Názov stratégie	Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050
Kategória stratégie	Koncepčný/strategický dokument, nadrezortný
Autor stratégie	Sektorová rada pre administratívu, ekonomiku a manažment
Gestor tvorby stratégie	Republiková únia zamestnávateľov
Koordinátor tvorby stratégie	ASR
Rok spracovania stratégie	2026
Schvaľovateľ stratégie	Správna rada
Dátum schválenia	
Forma schválenia	Uznesenie správnej rady
Doba realizácie stratégie	2026 - 2050
Zodpovednosť za implementáciu	Príslušné rezorty, ASR
Rozpočet implementácie - indikatívny finančný rámec	Tento dokument uvádza indikatívny finančný rámec s možnosťou nahradiť plánované opatrenia novoidentifikovanými zásahmi vyššej priority pri zachovaní cieľov stratégie.

	Medzisúčty podľa gestorov: Celkové rozpätie (všetky rezorty spolu) • Minimum: € • Maximum: €
Stručný opis riešeného problému a obsahu stratégie	Stratégia rieši problém štrukturálnych zmien na trhu práce vyvolaných demografickým starnutím, digitalizáciou a nástupom umelej inteligencie, ktoré ohrozujú dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily v sektore. Dokument stanovuje rámec opatrení do roku 2050 zameraný na zvýšenie adaptability pracovníkov, rozvoj digitálnych a zelených zručností a zosúladenie systému vzdelávania s reálnymi potrebami praxe

1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie

Stratégia sa vypracúva v rámci národného projektu s názvom „Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce“, ktorý je zameraný na systematické sledovanie zmien na trhu práce a ich premietnutie do strategického plánovania rozvoja ľudských zdrojov.

Zameriava sa na reakciu na zásadné zmeny, ktoré prinášajú demografické trendy, technologický pokrok, automatizácia, digitalizácia a environmentálne výzvy.

1.3 Účel stratégie

Stratégia vznikla s cieľom vytvoriť stabilný rámec pre dlhodobé riadenie rozvoja pracovnej sily v sektore administratíva, ekonomika, manažment. Jej účelom je systematicky reagovať na meniace sa podmienky trhu práce a pripraviť sektor na budúci vývoj.

Slúži ako nástroj na identifikáciu hlavných výziev v oblasti ľudských zdrojov, na stanovenie strategických priorít a na koordináciu aktérov pôsobiach v sektore.

Realizáciou stratégie sa má dosiahnuť vyššia adaptabilita pracovnej sily, lepšie zosúladenie zručností s potrebami praxe a celkové posilnenie dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti sektora v horizonte do roku 2050.

1.4 Užívatelia stratégie

Skupina používateľov	Úloha v kontexte stratégie	Prínos stratégie pre skupinu
Sektorová rada	Odborné riadenie a koordinácia rozvoja ľudských zdrojov v sektore; identifikácia potrieb trhu práce; formulovanie návrhov opatrení	Jednotný strategický rámec pre rozhodovanie, lepšia argumentácia potrieb sektora, posilnenie expertného postavenia
Zamestnávateľia v sektore	Identifikácia požiadaviek na kvalifikácie a zručnosti; spolupráca pri tvorbe opatrení; zapájanie sa do vzdelávania a praxe	Lepšia dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily, rýchlejšia adaptácia na zmeny, zníženie personálnych rizík
Vzdelávacie inštitúcie a poskytovatelia vzdelávania	Úprava obsahu a foriem vzdelávania; realizácia odborného, duálneho a ďalšieho vzdelávania	Zosúladenie vzdelávacej ponuky s potrebami sektora, vyššia uplatniteľnosť absolventov
Orgány verejnej správy a samosprávy	Tvorba a implementácia politík v oblasti trhu práce, vzdelávania a rozvoja zručností; podpora a financovanie opatrení	Kvalitnejšie podklady pre rozhodovanie, cielenejšie opatrenia, efektívnejšie využívanie verejných zdrojov
Inštitúcie trhu práce a kariérové služby	Sprostredkovanie zamestnania, kariérové poradenstvo, podpora aktívnych opatrení trhu práce	Lepšie zacielenie služieb, rýchlejšia integrácia uchádzačov na trh práce
Výskumné a analytické organizácie	Monitoring trendov, prognózovanie vývoja sektora, hodnotenie účinkov opatrení	Relevantné dátové vstupy, možnosť overovania dopadov stratégie a jej priebežnej optimalizácie
Zamestnanci, študenti a uchádzači o zamestnanie	Vzdelávanie, rozvoj zručností, kariérové rozhodovanie, adaptácia na zmeny v sektore	Vyššia zamestnateľnosť, lepšia orientácia v perspektívach sektora, posilnenie kariérnej stability

2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie

Sektor AEM zohráva v hospodárstve Slovenskej republiky kľúčovú prierezovú úlohu, keďže zabezpečuje administratívne, ekonomické a riadiace funkcie naprieč všetkými sektormi ekonomiky, vrátane verejného sektora. Napriek svojej stabilnej pozícii a dlhodobu nadpriemerným ukazovateľom produktivity a miezd čelí sektor v súčasnosti a najmä v dlhodobom horizonte do roku 2050 súboru štrukturálnych výziev, ktoré zásadne ovplyvňujú jeho schopnosť zabezpečiť dostatočné a kvalifikované ľudské zdroje.

Táto kapitola identifikuje a analyzuje hlavné problémy v oblasti rozvoja ľudských zdrojov v sektore AEM, vychádzajúc z aktuálneho stavu sektora, demografického vývoja, technologických zmien a environmentálnych a regulačných tlakových faktorov. Zároveň sumarizuje kľúčové analytické zistenia a prognózy, ktoré vytvárajú východisko pre formuláciu strategických cieľov a následných opatrení. Cieľom je jasne definovať, prečo je potrebný koordinovaný strategický zásah, aké oblasti si vyžadujú prioritnú pozornosť a akým spôsobom môže stratégia prispieť k dlhodobej udržateľnosti sektora AEM z pohľadu ľudského kapitálu.

2.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050

Sektor AEM patrí medzi sektory, ktoré prešli za posledné desaťročia významnou transformáciou a ktorých ďalší vývoj bude do roku 2050 výrazne ovplyvnený kombináciou demografických, technologických a environmentálnych faktorov. Ide o sektor s vysokým stupňom diverzifikácie pracovných pozícií, od jednoduchších administratívnych činností až po vysoko kvalifikované ekonomické a manažérske profesie, pričom jeho povolania sú zastúpené prakticky vo všetkých odvetviach hospodárstva.

V tejto stratégii je sektor AEM vymedzený na základe Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 a zahŕňa podniky a organizácie, ktorých prevažujúca činnosť spadá do oblastí právnych a účtovníckych služieb, vedenia firiem a poradenstva v oblasti riadenia, sprostredkovania práce, administratívnych a podporných kancelárskych činností, ako aj činností extra-teritoriálnych organizácií a združení. Ide o sektor s výrazným prierezovým charakterom, ktorého činnosti a povolania sú neoddeliteľnou súčasťou fungovania ostatných sektorov hospodárstva aj verejnej správy.

Charakteristickým znakom sektora AEM je vysoká rozmanitosť pracovných pozícií a kvalifikačných profilov. Stratégia preto vychádza z potreby zohľadňovať rozdielne požiadavky jednotlivých oblastí sektora a vytvárať rámec, ktorý dokáže reflektovať ich špecifické potreby.

Administratívne a správne činnosti

Administratívne a správne činnosti tvoria významnú časť sektora AEM a zahŕňajú široké spektrum aktivít spojených s prípravou, spracovaním a evidenciou dokumentácie, ako aj s nastavovaním a podporou vnútorných procesov v podnikoch, verejných inštitúciách a mimovládnych organizáciách. Okrem rutinných administratívnych úloh sem patria aj činnosti s vyššou pridanou hodnotou, ako je príprava analytických podkladov, koncepčných materiálov, metodík či poskytovanie odborného poradenstva.

Pracovné pozície v tejto oblasti sa odlišujú podľa náročnosti vykonávaných činností a požadovaného stupňa vzdelania. Spektrum siaha od jednoduchších a stredne náročných administratívnych úloh, pri ktorých postačuje stredoškolské vzdelanie, až po komplexné administratívne a správne pozície vyžadujúce vysokoškolské vzdelanie a špecializované odborné znalosti. Vplyvom digitalizácie dochádza k postupnému útlmu rutinných činností a k rastu významu analytických, koordinačných a rozhodovacích kompetencií.

Ekonomické činnosti

Ekonomické činnosti v sektore AEM zahŕňajú najmä povolania v oblasti účtovníctva, audítorstva, finančného riadenia a súvisiacich ekonomických disciplín. Výkon týchto činností predpokladá hlboké porozumenie ekonomickým princípom, znalosť príslušnej legislatívy, ako aj schopnosť pracovať s dátami a využívať ich pri rozhodovaní a riadení organizácií. Rastúci význam dátovej analytiky a digitálnych nástrojov výrazne mení spôsob výkonu ekonomických profesií a kladie vyššie nároky na technické a analytické zručnosti pracovníkov.

Osobitnú skupinu v rámci ekonomických činností tvoria regulované povolania, ktorých výkon je viazaný na splnenie zákonom stanovených podmienok. Tieto povolania si vyžadujú nielen formálne vzdelanie a odbornú prax, ale aj absolvovanie kvalifikačných skúšok a získanie príslušných oprávnení. V dlhodobom horizonte bude práve v tejto oblasti dôležité zosúladiť regulačné požiadavky s meniacimi sa podmienkami výkonu práce a technologickým vývojom.

Manažment

Manažment predstavuje kľúčovú zložku sektora AEM a je nevyhnutným predpokladom efektívneho fungovania organizácií vo verejnom aj súkromnom sektore. Manažérske činnosti sú zamerané na plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu s cieľom dosahovať strategické a operatívne ciele. Dôraz sa kladie na schopnosť vytvárať synergický efekt spolupráce, efektívne viesť tímy a reagovať na meniace sa podmienky prostredia.

V horizonte do roku 2050 bude manažment čoraz viac ovplyvňovaný technologickými zmenami, dostupnosťou dát, novými formami organizácie práce a rastúcimi nárokmi na udržateľnosť a spoločenskú zodpovednosť. To si vyžiada rozvoj nových manažérskych kompetencií, kombinujúcich odborné znalosti, digitálne zručnosti a mäkké zručnosti potrebné na vedenie ľudí v dynamickom a komplexnom prostredí.

Poslanie sektora do roku 2050 v kontexte súčasných a očakávaných zmien

Sektor AEM bude do roku 2050 zohrávať kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní funkčnosti, adaptability a konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky v prostredí prebiehajúcich technologických, demografických, environmentálnych a geopolitických zmien. Jeho poslaním je vytvárať a rozvíjať vysokokvalitný ľudský kapitál, ktorý umožní efektívne riadenie organizácií naprieč všetkými sektormi hospodárstva, podporí produktivitu práce a prispeje k dlhodobej udržateľnosti verejných aj súkromných inštitúcií.

V horizonte do roku 2050 bude sektor AEM vystavený zrýchľujúcej sa digitalizácii, masívnemu nástupu umelej inteligencie, automatizácie a dátovo riadeného rozhodovania, ako aj tlakom vyplývajúcim zo starnutia populácie a úbytku ekonomicky aktívneho obyvateľstva. V tomto kontexte sa poslanie sektora posúva od zabezpečovania rutinných administratívnych a podporných činností k poskytovaniu sofistikovaných analytických, riadiacich, koordinačných a strategických funkcií s vysokou pridanou hodnotou.

Digitalizácia a umelá inteligencia budú do polovice storočia zásadne transformovať obsah práce v sektore AEM. Rutinné administratívne, evidenčné a transakčné činnosti budú vo veľkej miere automatizované prostredníctvom robotickej procesnej automatizácie a generatívnych AI nástrojov. Poslaním sektora preto nebude ochrana existujúcich pracovných miest v ich pôvodnej podobe, ale aktívne riadenie prechodu k novým profesiám, kompetenciám a formám práce. Zamestnanci sektora AEM sa budú čoraz viac profilovať ako správcovia procesov, dát, regulačných povinností,

udržateľnosti a komplexného rozhodovania, pričom ľudský faktor zostane nenahraditeľný najmä v oblastiach strategického manažmentu, etiky, zodpovednosti, interpretácie dát a riadenia zmien.

Významnou súčasťou poslania sektora bude aj podpora dvojitej – digitálnej a zelenej – transformácie ekonomiky. V súlade s rastúcimi požiadavkami európskej legislatívy v oblasti ESG, udržateľnosti a náležitej starostlivosti podnikov sa sektor AEM stane nositeľom kompetencií v oblasti nefinančného reportingu, environmentálneho a sociálneho manažmentu, ako aj integrácie princípov udržateľnosti do podnikových stratégií a riadiacich procesov. Tým bude priamo prispievať k zvyšovaniu odolnosti organizácií voči environmentálnym, regulačným a reputačným rizikám.

V oblasti ľudských zdrojov bude sektor AEM plniť strategickú úlohu pri adaptácii trhu práce na demografické zmeny. Starnutie pracovnej sily, rast nahradzovacieho dopytu a dlhodobý nedostatok kvalifikovaných pracovníkov si vyžadujú systematickú podporu celoživotného vzdelávania, rekvalifikácií a rozvoja digitálnych, analytických a manažérskych zručností. Poslaním sektora bude vytvárať také pracovné prostredie a kompetenčné rámce, ktoré umožnia dlhšie zotrvanie starších pracovníkov na trhu práce, lepšiu integráciu pracovníkov z tretích krajín a efektívnejší transfer zručností medzi generáciami.

Sektor AEM bude zároveň pôsobiť ako integračný a multiplikačný prvok celej ekonomiky, keďže jeho profesie sú prítomné vo všetkých odvetviach hospodárstva vrátane verejného sektora. Poslaním sektora do roku 2050 je preto nielen reagovať na zmeny, ale aktívne ich formovať – prostredníctvom podpory inovácií v riadení, modernizácie administratívnych procesov, zvyšovania kvality verejných politík a budovania dôvery v inštitúcie a technológie.

V konečnom dôsledku spočíva poslanie sektora administratívy, ekonomiky a manažmentu do roku 2050 v tom, aby sa stal stabilným pilierom adaptívnej, znalostnej a udržateľnej ekonomiky Slovenskej republiky, ktorá dokáže efektívne reagovať na globálne výzvy, zabezpečiť vysokú kvalitu pracovných miest a podporiť dlhodobý sociálny a hospodársky rozvoj krajiny.

2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov

Strategické ciele sektora AEM v oblasti ľudských zdrojov vychádzajú z dlhodobých priorít definovaných v Stratégii rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika a manažment do roku 2035 a reflektujú špecifické postavenie sektora ako prierezovej súčasti národného hospodárstva, ktorej povolania sa uplatňujú naprieč všetkými odvetvami ekonomiky.

Zároveň reagujú na očakávané demografické, technologické, environmentálne a sociálne zmeny, ktoré budú v horizonte do roku 2050 zásadne ovplyvňovať dostupnosť, štruktúru a kvalitu pracovnej sily.

Východiskom pre formuláciu strategických cieľov je predpoklad pokračujúceho poklesu počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva, starnutia pracovnej sily a rastúcej konkurencie o kvalifikovaných pracovníkov medzi sektormi, ako aj medzi verejným a súkromným sektorom. Súčasne sa predpokladá prehĺbovanie digitálnej a zelenej transformácie, ktoré zásadným spôsobom menia charakter práce v administratívnych, ekonomických a manažérskych profesiách, vrátane rastúceho využívania automatizácie, umelej inteligencie a dátovo orientovaného riadenia procesov.

Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov by mali súčasne podporovať rozvoj ľudského kapitálu ako zdroja inovácií, produktivity a vysokej pridanej hodnoty, keďže práve kvalitné zručnosti a manažérske kapacity podmieňujú schopnosť organizácií inovovať, rásť a obstať v konkurenčnom prostredí.

Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov preto nadväzujú na ciele SSRĽZ do roku 2035, avšak sú modifikované s dôrazom na:

- zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti a adaptability pracovnej sily v sektore,
- systematický rozvoj zručností reagujúcich na technologické a organizačné zmeny,
- posilnenie celoživotného vzdelávania a rekvalifikácií ako hlavného nástroja kompenzácie demografických dopadov,
- zvýšenie atraktivity sektora pre mladé talenty a kvalifikovaných pracovníkov zo zahraničia,
- efektívnejšie využívanie existujúcich ľudských zdrojov vrátane pracovníkov vo vyšších vekových kategóriách.

Napĺňaním týchto cieľov sa má dosiahnuť strategické smerovanie rozvoja ľudských zdrojov v sektore AEM tak, aby sektor dokázal v horizonte rokov 2026 – 2050 plniť svoju stabilizačnú a rozvojovú funkciu v ekonomike Slovenskej republiky, zvyšovať produktivitu práce a podporovať konkurencieschopnosť podnikov aj verejnej správy v podmienkach prebiehajúcich štrukturálnych zmien.

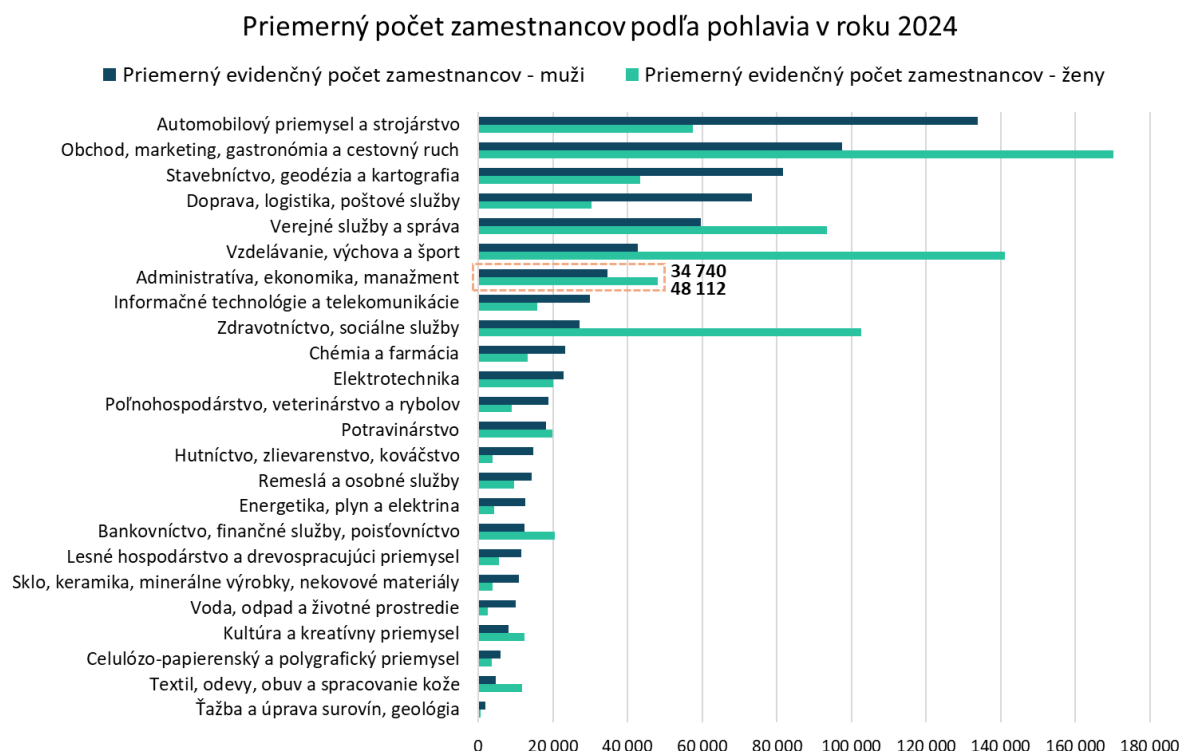
3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov¹

3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia

V sektore administratíva, ekonomika, manažment bolo v roku 2024 zamestnaných podľa údajov ŠÚ SR (na trvalý pracovný pomer) celkovo 82 852 osôb, z toho 34 740 mužov a 48 112 žien. V porovnaní so štruktúrou zamestnaných na národnej úrovni je v sektore relatívne vyššie zastúpenie žien, 58% v sektore AEM oproti 52 % na úrovni SR. Z regionálneho hľadiska najvyšší podiel žien pracoval v sektore v Trenčianskom kraji (zhruba 67 %) naopak najnižšie zastúpenie bolo zaznamenané v prípade Banskobystrického kraja (len 30 %). Na celkovej zamestnanosti v SR sa AEM podieľal príspevkom 5,06 % čo radí sektor podľa tohto ukazovateľa na 8. miesto. Zamestnanci pracujúci na dohody (teda na základe dohôd o práci vykonávanej mimo pracovného pomeru § 223 až § 228 Zákonníka práce) a fyzické osoby pracujúce ako živnostníci, či jednoosobové s.r.o nie sú v týchto údajoch zaradení. Keď sa pozrieme na zamestnanosť podľa ekonomických činností A88 (domáci koncept), ktorý zachytáva celkovú pracovnú aktivitu v ekonomike (nielen zamestnancov, ale aj SZČO, pomáhajúcich rodinných príslušníkov či osoby vykonávajúce prácu na území SR bez ohľadu na ich rezidenciu), pracovalo v roku 2024 v sektore AEM až 156 893 osôb.

¹ Sektorová rada pre administratívu, ekonomiku a manažment vyhodnocuje a prezentuje údaje za tieto divízie štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK-NACE: 69 Právne a účtovnícke činnosti; 70 Vedenie firiem; poradenstvo v oblasti riadenia; 78 Sprostredkovanie práce; 82 Administratívne, pomocné kancelárske a iné obchodné pomocné činnosti; 94 Činnosti členských organizácií; 99 Činnosti extrateritoriálnych organizácií a združení. Priemerné hodnoty miezd v sektore (priemerná mzda podľa sektorov, priemerná mzda podľa pohlavia, priemerná mzda podľa vzdelania, priemerná mzda podľa veku) boli vypočítané ako aritmetický priemer hodnôt príslušných priemerných miezd v divíziách, ktoré patria do sektorovej rady. Priemerná hodnota počtu zamestnancov, hrubej pridanej hodnoty, objemu inovácií a počtu zamestnancov v krajoch SR v sektore bola vytvorená ako súčet hodnôt príslušných ukazovateľov v divíziách, ktoré patria do sektorovej rady.

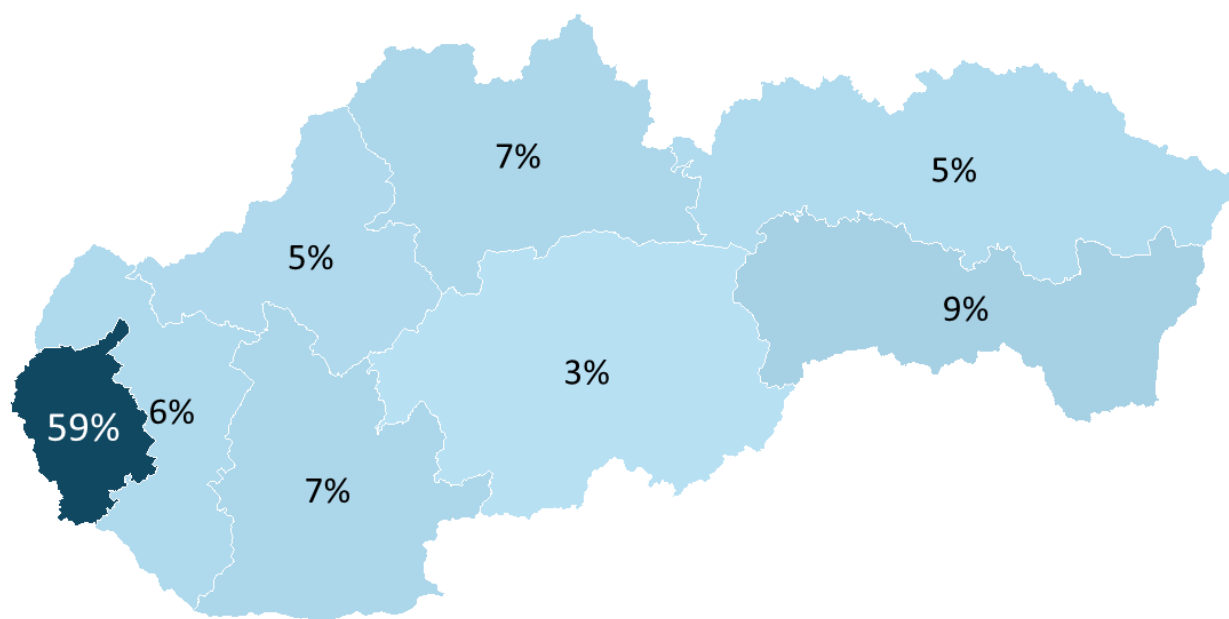
Graf 1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia, v roku 2024



Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

V Bratislavskom kraji pracovalo v roku 2024 až 59 % zamestnancov sektora, čo však v porovnaní s rokom 2022 predstavuje mierny pokles (o 3 p. b.). Na tomto vysokom podiele sa výraznou mierou podieľa koncentrácia centier zdieľaných služieb v Bratislavskom kraji, ktorá však v poslednom období mierne klesá vzhľadom na trendy automatizácie procesov a relokovania týchto aktivít mimo SR a podporu ich zakladania mimo regiónu bratislavského kraja (SARIO, 2025). Mierne zníženie podielu zamestnancov rovnako zaznamenal Trnavský (o 2 p. b.) a Banskobystrický kraj (o 1 p. b.). Trenčiansky, Žilinský, Prešovský a Košický kraj naopak oproti roku 2022 zamestnali väčšie množstvo zamestnaných osôb. Najmenšia časť zamestnancov, iba približne 3 % celkovej zamestnanosti sektora administratívna, ekonomika, manažment bola zamestnaná v Banskobystrickom kraji.

Graf 2 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora, v roku 2024



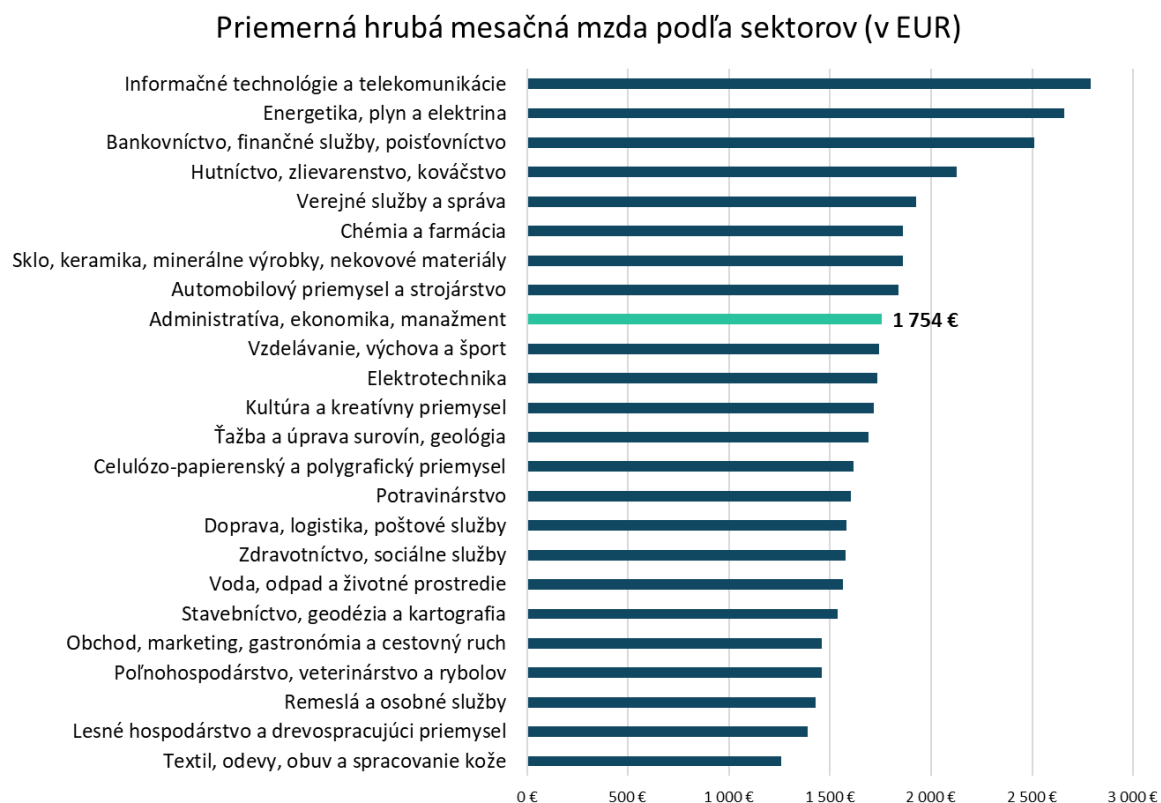
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

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

3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike

Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore bola v roku 2024 vo výške 1 754 EUR, čo tesne prevyšuje celoslovenský priemer. V porovnaní s rokom 2023 ide o mierny pokles priemernej mzdy v sektore (-43 EUR). Muži dosahujú v priemere o 311 EUR (o 19 %) vyššiu priemernú mzdu ako ženy. V roku 2023 bol tento rozdiel viac ako 450 EUR, resp. 28 % čím medziročne došlo k zníženiu príjmových rozdielov medzi pohlaviami.

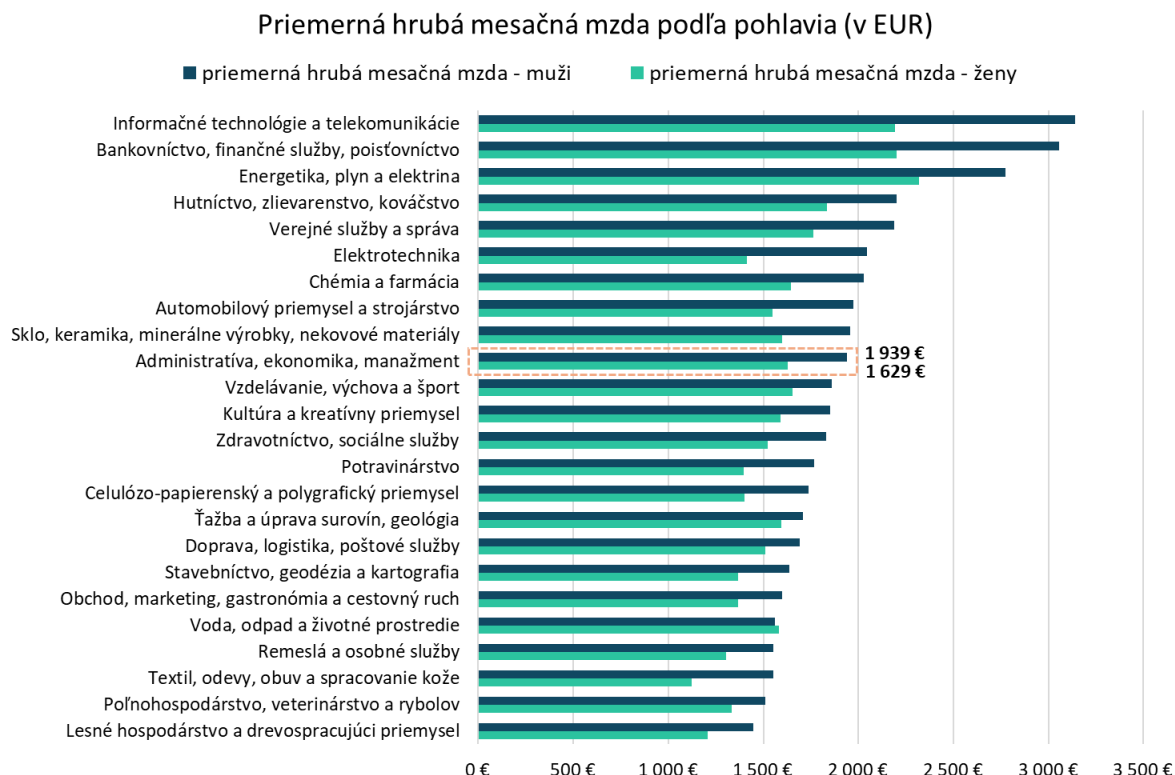
Graf 3 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike v roku 2024



Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia

Graf 4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia v roku 2024

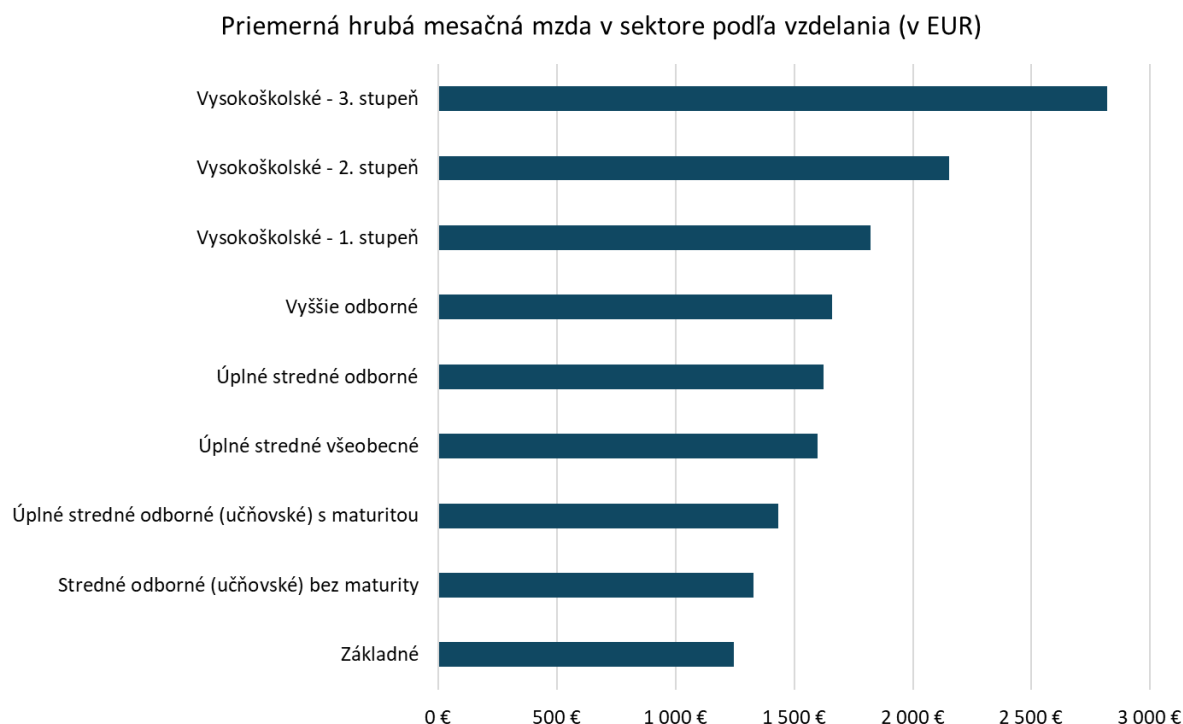


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania

V sektore administratívna, ekonomika, manažment existuje jasný pozitívny vzťah medzi dosiahnutým vzdelaním a priemernou hrubou mesačnou mzdou. Najvyššie príjmy dosahujú osoby s vysokoškolským vzdelaním 3. stupňa (2 818 EUR), pričom s každým nižším stupňom vysokoškolského vzdelania mzda postupne klesá. Pracovníci, ktorí absolvovali učňovské štúdium s maturitou dosahujú vyššie mzdy (1 433 EUR) než tí, ktorí majú učňovské vzdelanie bez maturity (1 329 EUR). Najnižšia priemerná mzda je zaznamenaná pri základnom vzdelaní (1 244 EUR). V sektore existujú výrazné mzdové rozdiely podľa úrovne vzdelania. Rozdiel medzi priemernou hrubou mesačnou mzdou pracovníka so základným vzdelaním a s ukončeným vysokoškolským vzdelaním 3. stupňa je 1 574 EUR, pričom na národnej úrovni tento rozdiel dosahuje hodnotu 1 184 EUR. Inými slovami mzdová diferenciácia medzi najvyšším a najnižším dosiahnutým vzdelaním je v sektore AEM o tretinu vyššia.

Graf 5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania v roku 2024



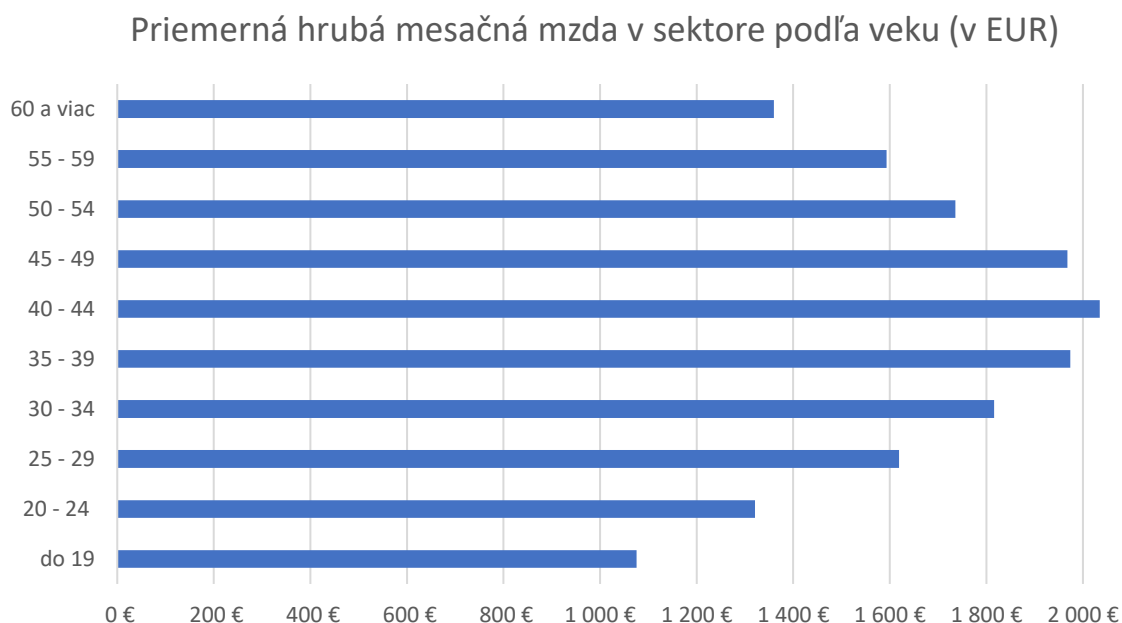
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

Pozn.: V prípade, že sa v danej kategórii vzdelania a divízii SK NACE objavoval dôverný údaj označený „D“, do výpočtu vstúpil ako nulová hodnota.

3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku

Najnižšie mzdy dosahujú najmladšie vekové skupiny, pričom s rastúcim vekom, úrovňou vzdelania a skúsenosťami mzda postupne stúpa. Zamestnancom do 19 rokov v sektore administratíva, ekonomika, manažment prináleží mzda v priemere 1 076 EUR mesačne. Vrchol mzdovej úrovne je zjavný v strednom veku, najmä v skupinách približne od 35 do 49 rokov, kde sú mzdy najvyššie. Osoby vo veku 40 – 44 rokov zarábajú v priemere 2 035 EUR mesačne. Po dosiahnutí tohto vrcholu nasleduje postupný pokles, ktorý je viditeľný v starších vekových kategóriách, najmä po päťdesiatom roku života. Mzdy rastú s pribúdajúcimi pracovnými skúsenosťami, no v neskoršom veku majú tendenciu klesať. Tento trend je podmienený aj rastúcim podielom vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov v nižších vekových kategóriách a do budúcnosti sa dá očakávať zmiernenie poklesu príjmov s rastúcim vekom, ako aj mierny posun vrcholu príjmovej krivky do vekovej kategórie 50-59 rokov.

Graf 6 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku v roku 2024



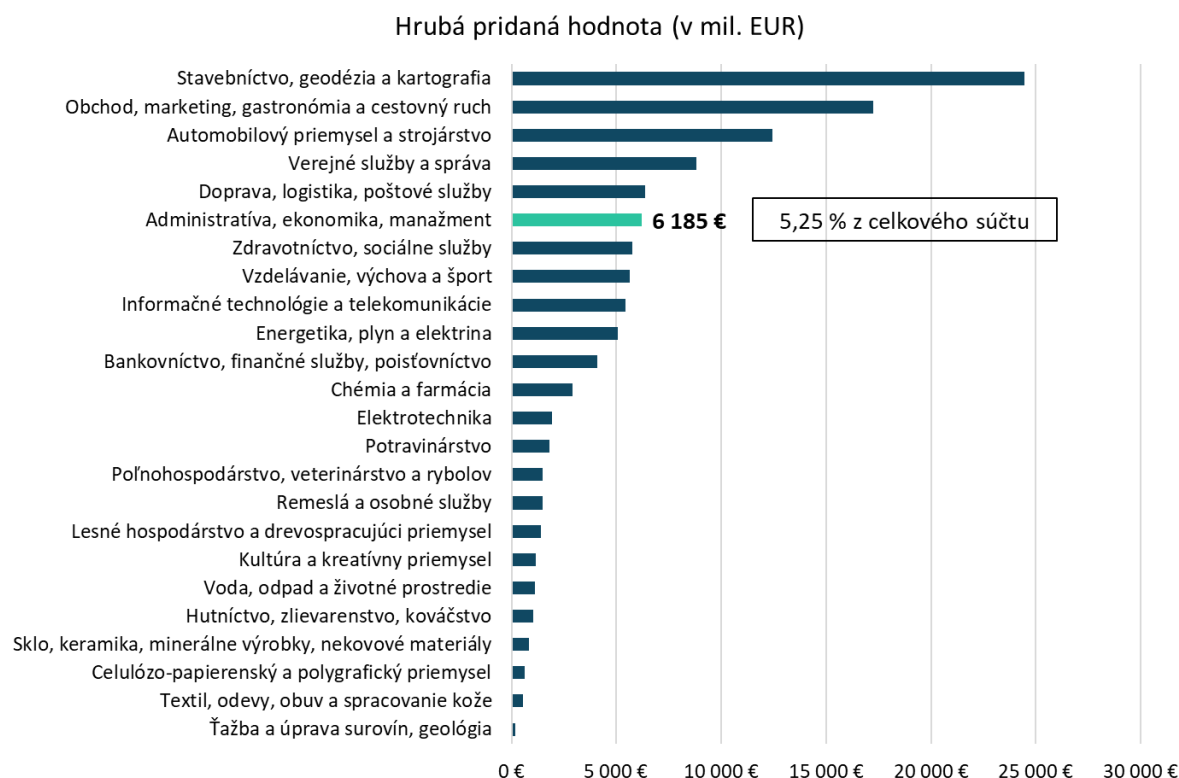
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

Pozn.: V prípade, že sa v danej vekovej kategórii a divízii SK NACE objavoval dôverný údaj označený „D“, do výpočtu vstúpil ako nulová hodnota.

3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore

Sektor administratíva, ekonomika, manažment dosiahol v roku 2024 celkovú hrubú pridanú hodnotu na úrovni 6,19 miliardy EUR. K tvorbe pridanej hodnoty v slovenskej ekonomike prispieva podielom 5,25 %. Spomedzi jednotlivých sektorov mu tak patrí 6. priečka. Oproti roku 2023 ide o nárast v absolútnom i relatívnom vyjadrení. Význam tohto sektora z hľadiska podielu jeho pridanej hodnoty na celkovom výkone ekonomiky SR historicky postupne rastie.

Graf 7 Hrubá pridaná hodnota v sektore, rok 2024



Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Pozn.: Údaje za rok 2024 sú predbežné.

3.7 Výdavky na inovácie v sektore

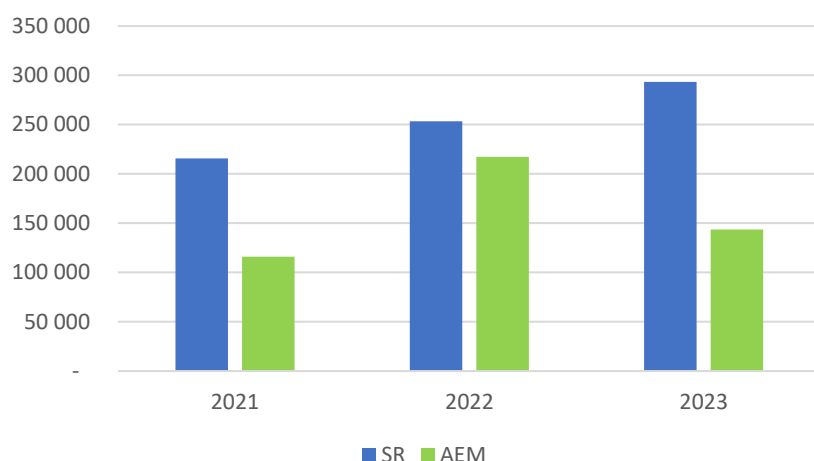
Štatistický úrad SR v rámci realizovaných zisťovaní v súlade s metodikou Eurostatu výdavky na inovácie za jednotlivé divízie sektora AEM nezbiera. Ako vhodný doplnkový indikátor pre indikovanie úrovne inovačnej aktivity na úrovni sektora je možné využiť intenzitu výdavkov podnikov na výskum a vývoj (BERD - Business enterprise R&D expenditure) publikované Eurostatom². Úroveň podnikových výdavkov na výskum a vývoj na osobu pracujúcu v sektore je v sektore AEM (s výnimkou roku 2022) výrazne pod celonárodným priemerom. Celkové výdavky na výskum a vývoj spolu s verejnými dosahujú na národnej úrovni v posledných rokoch približne 1 % HDP Slovenska (VAIA, 2025). Z hľadiska celkovej úrovne výdavkov na výskum a vývoj na úrovni Slovenska ako indikátora potenciálu inovačných aktivít patrí Slovensko medzi najmenej investujúce krajiny EÚ v tejto oblasti. Dostupné údaje o celkových výdavkoch na výskum a vývoj na úrovni divízií naznačujú³, že v sektore AEM podnikové výdavky nie sú doplnené verejnými výdavkami na výskum a vývoj. Na národnej úrovni celkové výdavky na výskum a vývoj dosiahli v roku 2023 viac ako 550

² Tabuľka [rd_e_berdindr2].

³ S ohľadom na dôvernosť údajov za divízie 78 - Sprostredkovanie práce a 82 - Administratívne činnosti, a nedostupnosť dát za divíziu 94 - Činnosti členských organizácií.

tisíc EUR na osobu, čo predstavovalo dodatočných viac ako 260 tisíc na pracujúcu osobu v porovnaní s úrovňou podnikových výdavkov. Z hľadiska nárastu inovačnej aktivity sektoru AEM je nevyhnutné aktivizovať dostupné kapacity a maximalizovať potenciál pritiažnutia dodatočných (aj verejných) zdrojov na podporu výskumných a vývojových aktivít.

Graf 8 BERD na osobu v EUR

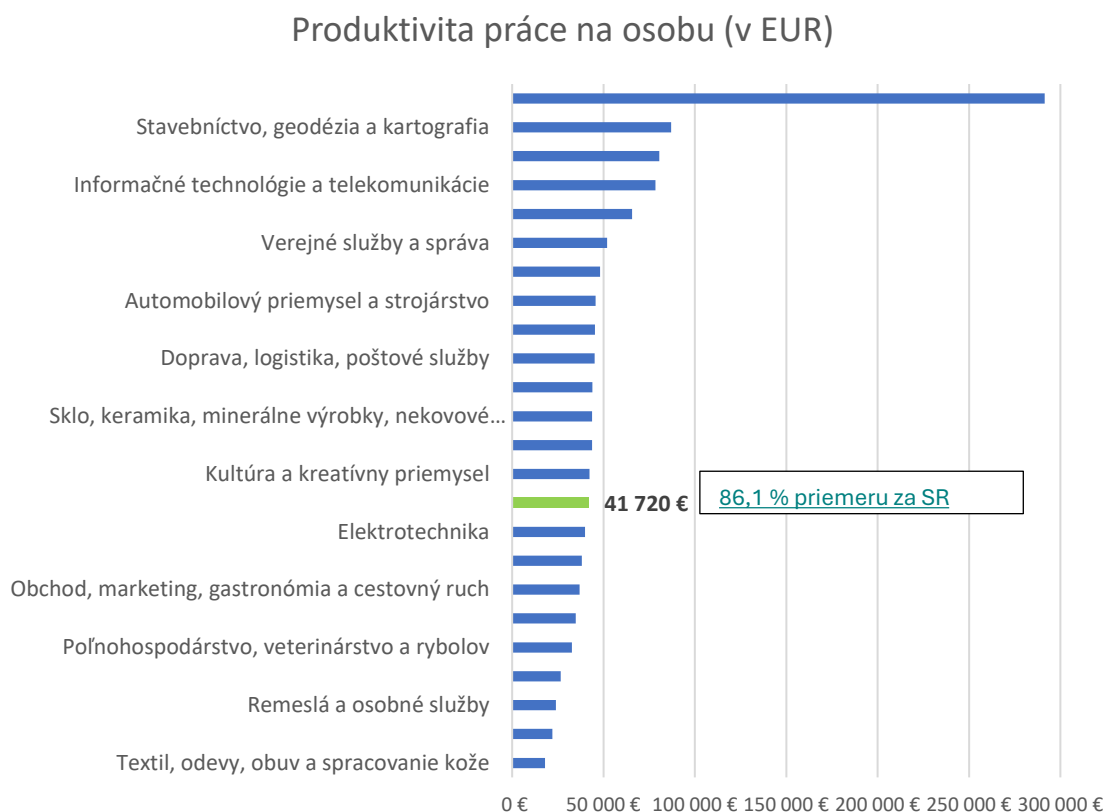


Pozn.: Ide o dodatočný výpočet v réžii ASR podľa vzorca: *BERD na osobu* = Vážený priemer *BERD* v divíziách na osobu podľa zamestnanosti A88.

Zamestnanosť podľa A88 (domáci koncept) zahŕňa: zamestnancov v pracovnoprávnom vzťahu, samostatne zárobkovo činné osoby, pomáhajúcich rodinných príslušníkov, osoby vykonávajúce prácu na území SR bez ohľadu na ich rezidenciu. Preto nie je výsledok interpretovaný ako *BERD na zamestnanca*, ale na osobu pracujúcu v danom sektore.

3.8 Produktivita práce v sektore

Každá pracujúca osoba v sektore administratíva, ekonomika, manažment vytvorí v priemere 41 720 EUR pridanej hodnoty ročne. V porovnaní s celou ekonomikou ide o podpriemernú produktivitu práce, konkrétne na úrovni viac ako 86 % z priemeru SR. Pre posun v tejto oblasti je potrebné realizovať opatrenia zamerané na rozvoj inovácií a zvyšovania kvality ľudských zdrojov prostredníctvom rozvoja kritických zručností. Avšak je potrebné si pamätať, že ide o primárne podporný sektor, čím sa dá vysvetliť zaostávanie za priemerom sektorov Slovenskej republiky.



Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Pozn.: Ide o dodatočný výpočet v réžii ASR podľa vzorca: Produktivita práce na osobu = Vážený priemer produktivity práce v divíziách (ekonomických činnostiach A88) na osobu podľa zamestnanosti podľa A88 (domáci koncept)

Zamestnanosť podľa A88 (domáci koncept) zahŕňa: zamestnancov v pracovnoprávnom vzťahu, samostatne zárobkovo činné osoby, pomáhajúcich rodinných príslušníkov, osoby vykonávajúce prácu na území SR bez ohľadu na ich rezidenciu. Preto nie je výsledok interpretovaný ako produktivita práce na zamestnanca, ale na osobu pracujúcu v danom sektore.

4. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore AEM a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050

Sektor AEM bude v horizonte do roku 2050 vystavený **súbehu viacerých transformačných procesov**, ktoré zásadným spôsobom zmenia **charakter práce, požiadavky na kvalifikáciu pracovnej sily**, ako aj samotnú štruktúru zamestnanosti. Ide najmä o pokračujúcu digitalizáciu a automatizáciu administratívnych a riadiacich procesov, rozširovanie využívania umelej inteligencie, demografické starnutie populácie, rastúci význam zelenej transformácie a zmeny v organizácii práce a pracovných vzťahoch.

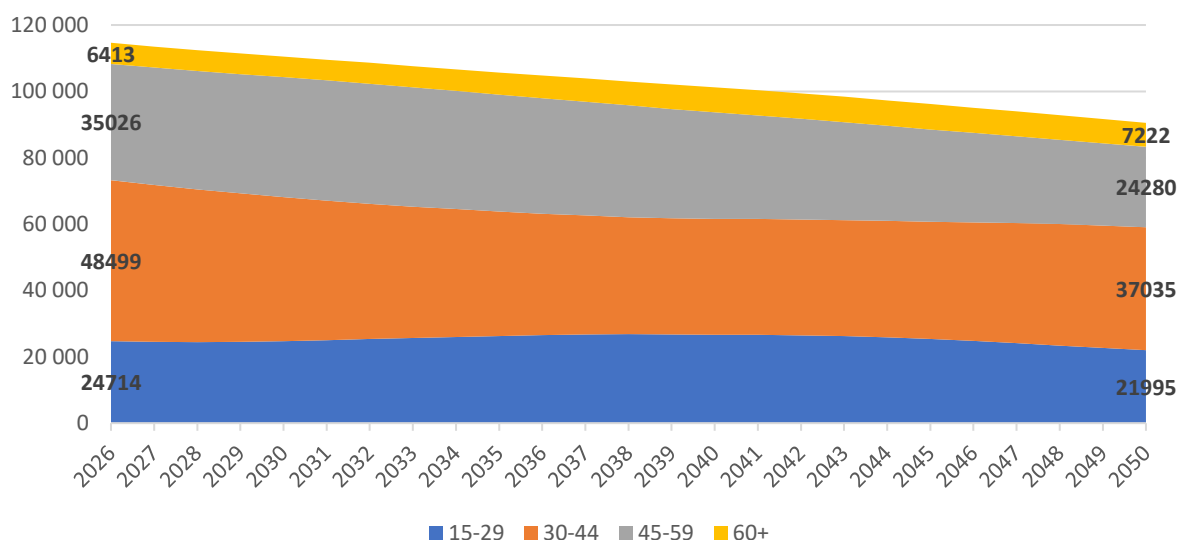
Na rozdiel od kratšieho horizontu do roku 2035, v ktorom dominujú adaptačné procesy na nové technológie, bude obdobie do roku 2050 charakteristické systémovou transformáciou práce

v sektore AEM. Tá sa prejaví presunom dôrazu z rutinných činností na analytické, koncepčné, koordinačné a strategické úlohy, ako aj rastúcim významom mäkkých zručností, interdisciplinárnych kompetencií a dôsledného prístupu k celoživotnému vzdelávaniu.

4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy

Prognóza vývoja sektora s prihliadnutím na demografické ukazovatele počíta so znižovaním počtu zamestnancov. Prognóza predpokladá úbytok pracovnej sily len z dôvodu demografických tendencií medzi rokmi 2026 a 2050 o približne 21 %. Demografická štruktúra osôb v sektore administratíva, ekonomika, manažment sa bude meniť nasledovne: počet ľudí zamestnaných v sektore vo veku 15-29 klesne o 11 %, počet osôb vo veku 30-44 klesne v prognózovanom období o 24 %, najviac o 31 % klesne veková kategória 45-59. Naopak počet osôb v sektore vo veku 60 a viac rokov narastie o 13 %. Projekcie na dlhé obdobie však v sebe obsahujú vysokú mieru neistoty a nereflektujú možné vývojové turbulencie a preto je nevyhnutné ich interpretovať opatrne.

Graf 10 Predikcia vývoja zamestnanosti v sektore AEM



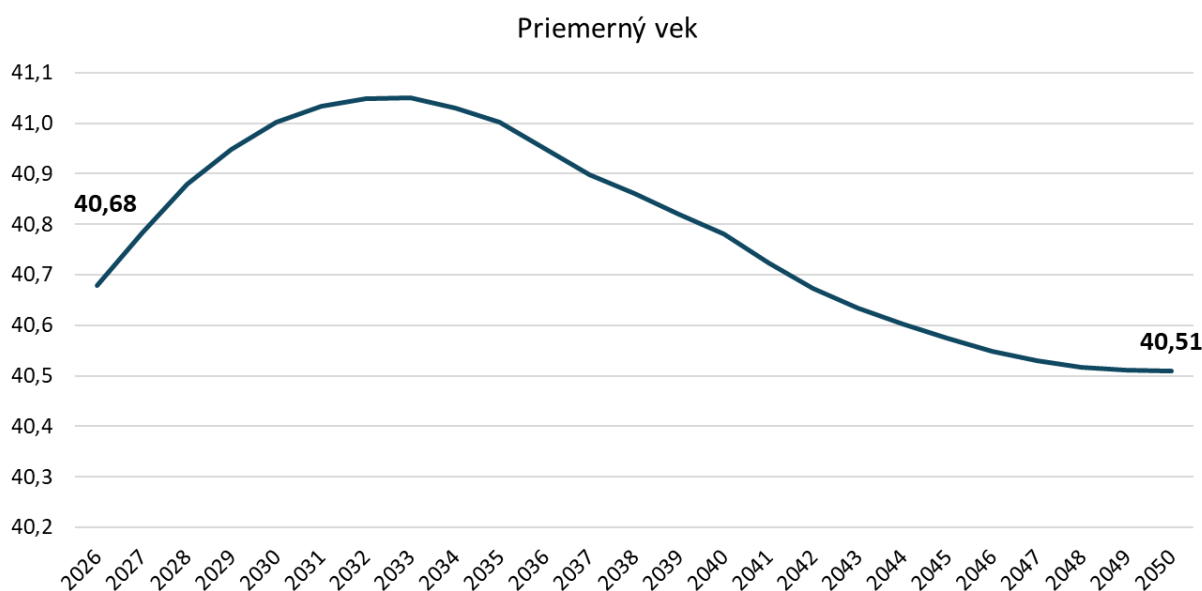
Zdroj: ASR

Predikcia vývoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika a manažment do roku 2050 vychádza z kombinácie demografických projekcií, technologických trendov a očakávaných zmien v správaní organizácií a jednotlivcov na trhu práce. Z kvantitatívneho hľadiska sa na Slovensku predpokladá dlhodobý pokles ponuky pracovnej sily v produktívnom veku, spôsobený starnutím populácie a nízkou mierou reprodukcie obyvateľstva. Tento trend bude predstavovať jeden z najvýznamnejších limitujúcich faktorov ďalšieho rozvoja národného hospodárstva, ako aj sektora

AEM. Konkrétne sa do roku 2050 očakáva, že podiel seniorov (nad 65 rokov) bude v celkovej populácii na úrovni približne 30 % (v roku 2024 bol na úrovni 20 %)⁴. So zvyšujúcim sa vekom odchodu do dôchodku, preto možno očakávať mierny rast v podiele zamestnanosti nad 60 rokov v sektore.

Sektor AEM v SR v súčasnosti tvorí približne 4,5 % celkovej zamestnanosti, čo predstavuje mierny pokles z 5,1 % v roku 2020. Podľa slovenských prognóz (ASR/ŠÚ SR) sa počet zamestnancov v tomto sektore postupne znižuje v dôsledku nepriaznivej demografie. V posledných troch rokoch sa odhadoval pokles pracovnej sily o 6–8 %. Toto znamená, že pri predpokladanej trendovej krivke klesne zamestnanosť približne z úrovne zhruba 115 000 osôb v roku 2026 (stredný scenár) na 106 000 osôb do roku 2035 a dokonca pod 91 000 do roku 2050 (pokles o približne 21 % oproti roku 2026)⁵. Očakáva sa, že v dôsledku starnutia populácie sa priemerný vek pracovníkov v sektore zvýši z 40,68 v roku 2026 na 41,05 v roku 2033 a následne sa bude znižovať, až na výsledných 40,51 v roku 2050.

Graf 11 Vývoj priemerného veku zamestnaných osôb v sektore



Zdroj: ASR

Starnutie populácie sa premieta do štruktúry zamestnanosti. Priemerný vek pracovníkov v sektore AEM by mal podľa prognózy vzrásť zo súčasných zhruba 40,7 roku (muži i ženy) na úroveň 41,0 roku do roku 2035. Podiel mladých (15–29) mierne narastie na úroveň približne 25 %, zatiaľ čo podiel strednej generácie (30–44) má podľa prognózy do roku 2035 klesnúť o zhruba ako 6 p.b., podiel starších skupín (45–59) sa zvýši o približne 2 p.b. a podiel tých vo veku 60+ ostane zhruba rovnaký.

⁴ Donovalová, M. (2024) „Ako ovplyvní demografický vývoj trh práce vo svete a na Slovensku?“, *Worki.sk*, 1. júla 2024, na <https://www.worki.sk/blog/12170-ako-ovplyvni-demograficky-vyvoj-trh-prace-vo-svete-a-na-slovensku>

⁵ Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika, manažment na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-administrativa-ekonomika-manazment-2024.pdf#:~:text=sa%20bude%20meni%C5%A5%20nasledovne%3A%20vek%C3%A1,60%2B%20st%C3%BApne%20o%203>

V praxi to znamená, že do polovice storočia budú tvoriť výraznejší podiel pracovnej sily v sektore AEM starší pracovníci (50+) kedy ich podiel dosiahne približne 32,5 %. Tento nárast sa zo súčasných 27,7 % v roku 2026 zvýši potrebu obnovy a doplňovania kvalifikácie (tzv. age management). Dôsledkom je potreba zamerania na celoživotné vzdelávanie, zlepšenie pracovných podmienok pre starších zamestnancov a adaptáciu náborových stratégií na udržanie pracovnej sily⁶.

Tieto demografické trendy sú zrejmé aj v celej Európskej únii – v ktorej podobne rastie priemerný vek zamestnaných a klesá podiel mladých. Podľa analýzy KOZ SR/ASR⁷ bude už do roku 2035 sektor AEM relatívne „mladší“ než priemer SR, no starnutie nevynímajúc ani AEM. Tento posun bude vyžadovať strategické plánovanie – napr. presun časti pracovných síl do sedemdesiatky, prehodnotenie nastavenia podmienok predčasného starobného dôchodku a podporu automatizácie naviazanú na plán transformácie rolí a preukázateľný upskilling pracovníkov tam, kde chýbajú mladší pracovníci.

Z kvalitatívneho hľadiska sa očakáva výrazná zmena štruktúry dopytu po pracovnej sile, ako aj jej ponuky. Pokračujúca automatizácia a digitalizácia povedú k postupnému útlmu rutinných administratívnych a podporných činností, ktoré boli tradične nosnou časťou sektora. Súčasne však porastie dopyt po pracovníkoch s vyššou úrovňou odborných, analytických a riadiacich kompetencií, schopných pracovať v komplexnom a dynamickom prostredí. Toto je možné dosiahnuť prostredníctvom modernizácie a cieleného rozšírenia existujúcich nástrojov celoživotného vzdelávania a aktívnej politiky trhu práce smerom k preventívnej podpore zamestnaných osôb.

Predikcia naznačuje, že sektor AEM bude čoraz viac charakterizovaný:

- vyšším podielom vysoko kvalifikovaných pracovníkov,
- rastúcim významom celoživotného vzdelávania a rekvalifikácií,
- vyššou mierou profesijnej mobility v rámci sektora aj medzi sektormi,
- ďalším znižovaním významu formálneho pracovného zaradenia v prospech flexibilných pracovných rolí.

⁶ Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika, manažment na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-administrativa-ekonomika-manazment-2024.pdf#:~:text=sa%20bude%20meni%C5%A5%20nasledovne%3A%20vek%C3%A1,60%2B%20st%C3%BApne%20o%203>

⁷ KOZ SR (2023) Podpora aktívneho starnutia a podpora striebornej ekonomiky v kontexte globálnych zmien a starnutia obyvateľstva Slovenska, Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu, November 2023, na https://www.kozsr.sk/wp-content/uploads/2023/12/AV21_Podpora-aktivneho-starnutia_sablona.pdf

4.2 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050)

Globálne technologické trendy ukazujú, že digitalizácia a automatizácia budú mať výrazný vplyv aj na štruktúru práce v sektore AEM. V Európskej únii už približne 90 % zamestnancov využíva digitálne zariadenia, pričom asi 30 % pracovníkov pravidelne používa nástroje umelej inteligencie⁸. Podľa analýzy Svetového ekonomického fóra sa tempo automatizácie stále zrýchľuje – do roku 2027 môže byť až 42 % všetkých obchodných procesov automatizovaných, pričom veľký podiel predstavujú práve rutinné informačné a dátové úkony (predikcia Svetového ekonomického fóra spomína 65 % automatizáciu informačných a dátových procesov). Úlohy vyžadujúce výpočty, spracovanie dokumentov, účtovanie faktúr či správu agendy sa stávajú zraniteľné voči nastupujúcej robotickej procesnej automatizácii (ďalej len RPA). Napríklad Svetové ekonomické fórum identifikuje administratívne a sekretárske pozície (účtovníctvo, pokladník, úradný špecialista, doplnkové činnosti) ako tie s najrýchlejším úbytkom z dôvodu nastupujúcich technologických trendov⁹.

Hoci krátkodobé prognózy (do roku 2027) naznačujú výrazné zrýchlenie automatizácie, pri horizonte 2050 je potrebné uvažovať o viacerých možných trajektóriách vývoja. Rýchlosť a rozsah transformácie sektora AEM budú závisieť od regulačného prostredia (najmä implementácie tzv. Artificial Intelligence Act, ďalej len AI Act¹⁰), investičnej kapacity podnikov, dostupnosti kvalifikovanej pracovnej sily a miery prijatia technológií malými a strednými podnikmi.

Pre účely sektorovej stratégie možno načrtnúť tri varianty vývoja do roku 2050:

- **Intenzívna automatizácia** – vysoké tempo adopcie AI, rozsiahla substitúcia rutinných administratívnych pozícií, vznik hybridných pracovných rolí.
- **Regulovaný rast** – pomalšie zavádzanie AI v dôsledku regulácií (napr. implementácia tzv. AI Act), etických obmedzení a kybernetických rizík.
- **Technologická polarizácia** – veľké firmy s vysokou mierou automatizácie, malé a stredné podniky s nízkou adopciou.

Konkrétne v oblastiach sektora AEM sa očakávajú tieto dopady, pričom sa popri klasickej RPA postupne presadzuje aj generatívna umelá inteligencia, ktorá umožňuje nielen automatizovať

⁸ Joint Research Centre (2025) *Impact of digitalisation: 30% of EU workers use AI*, Európska komisia, 21. októbra 2025, na https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/impact-digitalisation-30-eu-workers-use-ai-2025-10-21_en#:~:text=A%20vast%20majority%20%2890,tasks%20like%20writing%20and%20translation

⁹ Svetové ekonomické fórum (2023) *The Future of Jobs Report 2023*, Svetové ekonomické fórum, 30. apríla 2023, na <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/#:~:text=Clerks%20expected%20to%20decline%20fastest>

¹⁰ Európska komisia (2026) *Akt o umelej inteligencii*, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/sk/policies/regulatory-framework-ai>

rutinné úkony, ale aj vytvárať textové a analytické výstupy na základe spracovania veľkých objemov dát:

Účtovníctvo a finančné služby: už dnes sa do rutinného spracovania dokladov, faktúr a bankových výpisov nasadzujú RPA nástroje a základné riešenia s využitím umelej inteligencie (napr. optické rozpoznanie znakov (OCR) alebo chatboty). Technológie AI či strojového učenia sú už súčasťou mnohých robotizovaných procesov v účtovníctve. V dlhodobom horizonte sa očakáva, že pokročilé AI riešenia budú štandardnou súčasťou účtovných a finančných systémov a umožnia automatizovanú prípravu finančných reportov, sumarizáciu účtovných dát, návrhy interných smerníc či podkladov pre audit. Podľa prognóz môže automatizácia dátových procesov v účtovníctve pokryť desiatky percent práce, čo si vyžaduje preorientovanie účtovníkov na analytické a poradenské úlohy¹¹.

Back-office a administratíva: systémy RPA dokážu automatizovať veľkú časť opakujúcich sa administratívnych úkonov (zadávanie dát, spracovanie žiadostí, klasifikácia dokumentov). Do budúcnosti sa očakáva prechod od čiastkovej automatizácie k plne digitálnym pracovným tokom, v ktorých budú tieto nástroje zabezpečovať aj automatizovanú tvorbu odpovedí na klientsku komunikáciu, prípravu interných dokumentov, zápisníc či podkladov pre rozhodovanie manažmentu. Podľa WEF sú práve doplnkové kancelárske a administratívne pozície v najväčšom riziku zániku. Firmy v AEM preto budú zrejme migrovať k „paperless“ kanceláriám, zavádzať digitálne pracovné postupy a optimalizovať počet manuálnych operátorov a posilňovať kapacity v oblasti správy digitálnych procesov, RPA a IT-služieb.

Controlling a analýzy: v riadení firiem sa AI využíva na predikciu a analýzu dát. Nástroje dokážu spracovávať veľké objemy informácií a predpovedať trendy (napr. v oblasti dopytu, financií či analýzy efektivity projektov). Do budúcnosti sa predpokladá, že pokročilé AI systémy budú integrované do strategického plánovania a umožnia automatizovanú interpretáciu dát, tvorbu manažérskych súhrnov, simuláciu scenárov vývoja a podporu rozhodovania v reálnom čase. Automatizácia umožní manažmentom rýchlejšie výstupy z reportov a jednoduchšie scenáristické plánovanie, hoci stále bude potrebný analytický dohľad človeka, najmä z dôvodu rizika nekritického preberania automatizovaných výstupov. Požiadavky na controlling či strategické plánovanie teda budú viac zamerané na pokročilé dátové kompetencie¹².

¹¹ Joint Research Centre (2025) *Impact of digitalisation: 30% of EU workers use AI*, Európska komisia, 21. októbra 2025, na https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/impact-digitalisation-30-eu-workers-use-ai-2025-10-21_en#:~:text=A%20vast%20majority%20%2890,task%20like%20writing%20and%20translation

¹² Svetové ekonomické fórum (2023) *The Future of Jobs Report 2023*, Svetové ekonomické fórum, 30. apríla 2023, na <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/#:~:text=Clerks%20expected%20to%20decline%20fastest>

Personálne (HR): HR oddelenia už prijímajú AI pre prvotné filtrovanie kandidátov a plánovanie rozvrhov. Napríklad chatboty a systémy na analýzu životopisov môžu selektovať vhodných uchádzačov o zamestnanie. V dlhodobom horizonte sa očakáva širšia integrácia týchto technológií do celého životného cyklu zamestnanca – od tvorby pracovných inzerátov a personalizovanej komunikácie s uchádzačmi, cez adaptáciu a vzdelávanie, až po hodnotenie výkonu a plánovanie kariérneho rozvoja. Slovenské firmy však podľa Správy o digitálnom desaťročí z roku 2025 zaviedli AI v HR procesoch len v zanedbateľnom rozsahu – iba zhruba 7 % organizácií. Postupne sa očakáva rast, ale momentálne firmy ešte nedosahujú technologické tempo exportných korporácií, ktoré už dnes prepúšťajú časť administratívy a konsolidujú HR operácie. Okrem náboru sa AI využije aj pri školení (personalizované vzdelávacie plány podľa výkonu) či administrácii výhod (napr. automatizované spracovanie miezd)¹³.

Vzhľadom na automatizáciu rutinných úloh bude potrebné reorganizovať pracovné procesy – presun pracovníkov z rutinných pozícií do pozícií s vyššou pridanou hodnotou. Už dnes platí, že pokles manuálnej práce kompenzuje rast dopytu po IT a dátových špecialistoch. Zároveň sa zvyšuje tlak na investície do odbornej prípravy: školy aj podnikové vzdelávanie musia pripravovať zamestnancov na prácu s digitálnymi nástrojmi. Modernizácia procesov a automatizácia administratívnych úloh môže pomôcť vyrovnať chýbajúcu pracovnú silu. Prijatie tejto technológie však zároveň vyžaduje masívne školenia – na EÚ úrovni tak bolo upozornené, že spravodlivý prechod, založený na kombinácii environmentálnej transformácie a sociálnej inklúzie, si vyžiada pružnú zmenu politiky vzdelávania a preškolovania. Vzhľadom na skúsenosti firiem v SR tak projekty v rámci EU mechanizmov (napr. projekt Digitálne zručnosti pre zelenú budúcnosť Slovenska alebo pokračovanie tejto aktivity pod názvom Digitálna budúcnosť) budú kľúčové aj pre sektor AEM. Výsledkom bude systematický prístup k definovaniu rámcov v oblasti zelených a digitálnych zručností¹⁴.

Do roku 2050 sa sektor AEM postupne transformuje z prevažne procesne orientovaného sektora na sektor založený na dátach, analytike a riadení digitálnych systémov, pričom rutinné administratívne činnosti budú vo významnej miere automatizované a ťažisko práce sa presunie k dohľadu, interpretácii a strategickému rozhodovaniu.

¹³ Európska komisia (2025) *Slovakia 2025 Digital Decade Country Report*, Európska komisia, 18. júna 2025, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>

¹⁴ Európska komisia (2025) *Slovakia 2025 Digital Decade Country Report*, Európska komisia, 18. júna 2025, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>

4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)

Technologické trendy v sektore AEM úzko súvisia s tzv. „dvojitou transformáciou“ – digitálnou a zelenou – ako aj so sociálnymi zmenami v pracovnom prostredí. Digitálna a environmentálna transformácia sa často riešia spoločne, keďže vo viacerých oblastiach sa navzájom podporujú a prispievajú k plneniu cieľov v oblasti produktivity, konkurencieschopnosti a udržateľnosti. Pozície patriace do sektora AEM sú prítomné vo všetkých odvetviach ekonomiky a budú do roku 2050 naďalej ovplyvňované v rámci zelenej transformácie. Tieto prepojené priority digitálnych a zelených cieľov podporujú vznik tzv. zelených pracovných miest, pričom zostáva relevantná potreba zvyšovania kvalifikácie v príprave na zmeny pracovného prostredia do roku 2050. Špecifikom sektora AEM je pritom vysoký podiel podporných a prierezových funkcií naprieč sektormi hospodárstva, silná expozícia voči digitalizácii administratívnych činností, ako aj rastúci význam compliance, ESG či práce s dátami. Súčasne rastie význam koordinačných a komunikačných úloh, ktoré sa automatizujú podstatne ťažšie než štandardizované a rutinné úlohy.

Zároveň je potrebné zohľadniť aj oblasti, v ktorých sa ciele digitálnej a zelenej transformácie neprekrývajú, najmä rastúcu energetickú náročnosť digitálnych technológií a očakávaný nárast spotreby energie v hospodárstve. Prechod na pokročilé digitálne technológie (cloud, veľké dáta, kyberbezpečnosť) je nevyhnutný pre plynulosť digitálnych procesov. Napr. cloudové platformy umožňujú prístup k dátam odkiaľkoľvek, zvyšujú bezpečnosť a efektivitu komunikácie. Tento proces sa stáva už teraz súčasťou ekonomiky, keďže do roku 2025 sa mali cloudové riešenia stať základom viac ako 95 % nových digitálnych projektov¹⁵, hoci v SR ich naplno využíva len približne 30 % podnikov, čo poukazuje na pretrvávajúcu nízku digitálnu pripravenosť, najmä v segmente MSP – monitorovacie správy EU konštatujú, že mnohé MSP majú ešte stále iba základné digitálne nástroje¹⁶.

Digitálna transformácia vo väčšine prípadov priamo podporuje **zelenú transformáciu**. Moderné informačné technológie znižujú ekologickú záťaž podnikov (napr. elektronizácia dokladov, smart monitoring spotreby energie). Slovenská republika vo svojich strategických dokumentoch zdôrazňuje vývoj nízkouhlíkových technológií a investície do ekologického

¹⁵ Joint Research Centre (2025) *Impact of digitalisation: 30% of EU workers use AI*, Európska komisia, 21. októbra 2025, na https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/impact-digitalisation-30-eu-workers-use-ai-2025-10-21_en#:~:text=A%20vast%20majority%20%2890,task%20like%20writing%20and%20translation

¹⁶ Európska komisia (2025) *Slovakia 2025 Digital Decade Country Report*, Európska komisia, 18. júna 2025, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>

hospodárstva¹⁷. Implementácia regulačných požiadaviek v oblasti udržateľnosti sa najmä vo väčších podnikoch prejaví rozšírením požiadaviek na „zelené“ znalosti.

V praxi to bude znamenať, že kontroľing bude vo väčšej miere zahŕňať napr. reportovanie emisií a ukazovateľov udržateľnosti, marketing komunikáciu environmentálnych cieľov a personalistika schopnosť oslovovať a udržať talenty citlivé na ESG faktory. Rozhodujúcou výzvou však nebude samotná dostupnosť technológií, ale aj pripravenosť pracovnej sily na zmeny, ktoré prinášajú. Podľa BusinessEurope malo v roku 2023 aspoň základné digitálne zručnosti iba 54 % obyvateľov EÚ, vo vekovej skupine 55–64 rokov len 44,4 %; zároveň BusinessEurope upozorňuje, že nedostatok relevantných zručností patrí medzi hlavné bariéry širšieho využívania nových technológií v podnikoch¹⁸ a že starnutie populácie bude tlak na trh práce ďalej zhoršovať.

Technologický rozvoj mení aj **sociálne a personálne aspekty práce**. Zvýšená digitalizácia podporuje hybridný model práce (kancelária + home-office) ako aj flexibilné formy pracovného času a alternatívne formy zamestnávania, čo ovplyvňuje rovnováhu pracovného a osobného života. Pre mnohé pozície v sektore AEM sa stáva štandardom možnosť práce na diaľku, čo si vyžaduje adekvátne sociálne zručnosti a samo-riadenie zamestnancov.

Administratíva

Administratíva zohráva kľúčovú úlohu pri implementácii digitálnych a zelených priorít, najmä prostredníctvom elektronizácie procesov, digitálnej správy dokumentácie, podpory ESG reportingu a administratívneho zabezpečenia compliance. Z pohľadu obsahu práce sa očakáva posun od rutinného spracovania agendy ku koordinácii procesov, digitálnej správe informácií a podpore reportingu a internej kontroly. To bude zvyšovať dopyt po administratívnych pracovníkoch s digitálnymi a environmentálnymi kompetenciami, pričom pozície založené prevažne na základných, rutinných činnostiach budú postupne strácať význam. V roku 2024 bol priemerný vek administratívnych pracovníkov 40,68 roka, pričom do roku 2050 sa predpokladá mierny nárast na 41 rokov. Zároveň ide o oblasť s vysokým podielom žien a s rastúcim významom flexibilných foriem práce (home office, skrátené úväzky). Vzhľadom na vyšší priemerný vek pracovníkov v tejto oblasti a rastúci význam flexibilných foriem práce bude kľúčové podporovať dopĺňanie digitálnych zručností, adaptáciu na nové pracovné nástroje a pracovné podmienky, ktoré umožnia lepšie zosúladowanie pracovného a súkromného života.

¹⁷ Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika, manažment na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-administrativa-ekonomika-manazment-2024.pdf#:~:text=sa%20bude%20meni%C5%A5%20nasledovne%3A%20vek%C3%A1,60%2B%20st%C3%BApne%20o%203>

¹⁸ BusinessEurope (2024) *Reform Barometer: Putting Competitiveness at the Forefront of the Next Political Cycle*, BusinessEurope Economics Department, na <https://www.besbusiness.eu/publications/business-europe-reform-barometer-2024-putting-competitiveness-at-the-forefront-of-the-next-political-cycle/>

Ekonomika

V ekonomických činnostiach bude hlavným trendom postupná automatizácia štandardizovaných a opakovateľných úloh, najmä v oblasti evidencie, spracovania údajov a rutinného reportingu. Prognózy ukazujú, že do roku 2050 môže byť až väčšina takýchto úloh zvládnutá pomocou kombinácie AI, RPA a strojového učenia. Napríklad analýza Cornell University odhaduje, že do polovice storočia bude pravdepodobne možné automatizovať až 90 % ľudských úloh na úrovni úloh (vrátane účtovníctva)¹⁹ a McKinsey uvádza, že takmer polovica pracovných aktivít vo všetkých odvetviach je potenciálne automatizovateľná pomocou dnešných technológií²⁰. Význam ekonomických profesií sa tým však neznižuje; mení sa ich zameranie. V SR však zostáva vysoký dopyt po odborníkoch schopných interpretovať výstupy systémov, nastavovať kontrolné mechanizmy a zabezpečovať súlad s reguláciou (compliance, audit). Ekonomické činnosti budú do roku 2050 kľúčové pre implementáciu: ESG reportingu (CSRD), hodnotenia klimatických a finančných rizík, zeleného finančníctva. To vytvára nový dopyt po hybridných profesiách (ekonóm + environmentálne znalosti), pričom tradičné ekonomické pozície bez rozšírenia kvalifikácie strácajú konkurencieschopnosť. Priemerný vek zamestnancov v ekonomických činnostiach ako sú finančné služby je na úrovni 41–42 rokov²¹. V tejto oblasti takisto bude nevyhnutné posilňovať upskilling a reskilling zamestnancov, aby sa ekonomické profesie dokázali prispôsobiť technologickým aj regulačným zmenám bez nárastu zraniteľnosti na trhu práce.

Manažment

Manažérske a riadiace činnosti patria medzi oblasti s relatívne stabilnejším vývojom zamestnanosti. V roku 2024 pracovalo v tejto oblasti približne 109,5 tis. osôb, pričom prognóza do roku 2050 predpokladá pokles na 85,9 tis. osôb (teda pokles o približne 21,6 %). Tento pokles bude ale primárne demografický, nie technologický. V manažmente nejde o nahrádzanie práce technológiami, ale o využívanie analytických nástrojov v procesoch rozhodovania. Do roku 2050 sa predpokladá masové využívanie prediktívnych analytických nástrojov, umelou inteligenciou podporeného strategického plánovania, ako aj digitálnych simulácií a scenárov. Manažéri budú čoraz viac hodnotení podľa schopnosti pracovať s dátami a riadiť technologicky diverzifikované tímy. Manažment bude zároveň nositeľom integrácie udržateľnosti do stratégie, riadenia ESG cieľov a organizačných zmien vyplývajúcich zo starnutia pracovnej sily, diverzity tímov a nových foriem

¹⁹ Gruetzemacher, R., Paradise, D., & Lee, K. B. (2019) Forecasting transformative AI: An expert survey. *arXiv preprint arXiv:1901.08579*, na <https://arxiv.org/pdf/1901.08579>

²⁰ McKinsey (2017) *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*, McKinsey Global Institute, January 2017, na https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/mgi-a-future-that-works-full-report-updated.pdf?utm_source=chatgpt.com

²¹ Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika, manažment na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-administrativa-ekonomika-manazment-2024.pdf#:~:text=sa%20bude%20meni%C5%A5%20nasledovne%3A%20vek%C3%A1,60%2B%20st%C3%BApne%20o%203>

práce. Význam tak budú naberať nielen analytické schopnosti, ale aj etický leadership, inkluzívne riadenie, vedenie hybridných tímov a medzigeneračný prenos skúseností. V tomto kontexte bude rozhodujúca schopnosť manažmentu nielen zavádzať nové nástroje, ale aj vytvárať prostredie, v ktorom budú pracovníci schopní priebežne si osvojovať nové digitálne a krížové kompetencie.

4.4 Iné trendy (horizont 2050)

V rámci cieľov Politického programu pre digitálne desaťročie definovala Európska komisia konkrétne ciele pre všetky členské krajiny do roku 2030. To predstavuje pre SR významnú výzvu najmä v oblasti podpory digitalizácie malých a stredných podnikov (MSP). Do roku 2030 má byť minimálne 90% malých a stredných podnikov na minimálnej úrovni digitálnej intenzity. Dosiahnutie základnej úrovne digitálnej intenzity zahŕňa napríklad integráciu základných digitálnych riešení vrátane podnikových informačných systémov (ERP systémov) na správu a koordináciu procesov vnútri podnikov. Podľa Správy o stave digitálneho desaťročia je však tento stav k roku 2024 iba na úrovni 62,9 % (európsky priemer je 72,9%)²².

Miera rastu tohto ukazovateľa sa musí v najbližších rokoch zvyšovať. Na Slovensku chýbajú aj podniky s vysokou úrovňou digitalizácie. Za podnik s vysokou alebo veľmi vysokou mierou digitálnej intenzity sa môže na Slovensku považovať iba 26,5 % malých a stredných podnikov, oproti priemeru Európskej únie na úrovni 32,66 % MSP. Podľa najnovších údajov v roku 2024 používalo umelú inteligenciu 10,78 % slovenských firiem, čo predstavuje nárast o 53,13 % v porovnaní s podielom firiem používajúcich umelú inteligenciu v roku 2023. Využívanie umelej inteligencie však stále presiahlo priemer EÚ na úrovni 13,48 %, pričom medzi rokmi 2023 a 2024 došlo k relatívne výraznejšiemu nárastu o 67,2 %²³.

V roku 2023 využívalo cloudové služby 30,16 % slovenských firiem (národný cieľ do roku 2030: 75 %), čo je podiel, ktorý zostal v porovnaní s rokom 2021 v podstate nezmenený a pod priemerom EÚ 38,97 %. Konkrétnejšie, zatiaľ čo malé a stredné podniky využívali cloudové služby 29,06 %, 56,58 % veľkých podnikov využívalo cloudové služby. To predstavuje rozdiel 27,52 percentuálneho bodu vo využívaní medzi malými a strednými podnikmi a veľkými podnikmi na Slovensku, čo je menej ako rozdiel na úrovni EÚ, ktorý je 31,68 percentuálneho bodu. V roku 2023 využívalo dátovú analytiku 30,17 % podnikov na Slovensku (národný cieľ do roku 2030: 75 %), čím zaostávalo za priemerom

²² Európska komisia (2025) *Slovakia 2025 Digital Decade Country Report*, Európska komisia, 18. júna 2025, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>

²³ *Ibid.*

EÚ, ktorý je 33,25 %²⁴. Ako riešenie tejto výzvy EÚ navrhla ďalšie posilňovanie synergií medzi súkromnými a verejnými investíciami podporou aj z EÚ fondov.

Napĺňanie týchto cieľov sa rieši vo viacerých kľúčových strategických dokumentoch Slovenskej republiky. Menovite ide o Stratégiu a akčný plán na zlepšenie postavenia Slovenska v indexe DESI do roku 2025, Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023 – 2026, Vnútroštátny plán digitálnej dekády Slovenskej republiky a Národnú stratégiu výskumu, vývoja a inovácií 2030. V týchto strategických dokumentoch boli definované konkrétne opatrenia na zlepšenie situácie v jednotlivých ukazovateľoch Politického programu digitálnej dekády. Stratégia a akčný plán na zlepšenie postavenia Slovenska v indexe DESI do roku 2025 má cieľ dosiahnutie aspoň priemerného celkového skóre EÚ do roku 2025. Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023 – 2026 má za cieľ prispieť ku spoločnému úsiliu o dosiahnutie cieľov Digitálnej dekády do roku 2030, aby aspoň 75 % podnikov využívalo cloudové služby, umelú inteligenciu alebo dátové analýzy.

Riešenia v podobe Európskych centier digitálnych inovácií pomáha malým a stredným podnikom získať podporu v oblastiach digitalizácie. Vnútroštátny plán digitálnej dekády SR²⁵ a Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023 - 2026²⁶ okrem podpory digitálnej transformácie podnikov podporujú aj rozvoj digitálnych zručností a digitálnej infraštruktúry na Slovensku. Spomenuté opatrenia čiastočne reprezentujú snahu verejného sektora podporiť podniky v ich digitálnej transformácii a v práci s dátami. V rámci Národného projektu Digitálne zručnosti pre zelenú budúcnosť Slovenska²⁷ sa definujú referenčné rámce digitálnych a zelených zručností, ktorých súčasťou sú súvisiace oblasti spracovania dát a práca s informáciami, kybernetická bezpečnosť a stratégie riešenia problémov. Len v sektore AEM bolo definovaných 33 štandardov zamestnaní, pri ktorých bol zistený súvis so zelenými a digitálnymi zručnosťami.

Táto téma má priamy súvis s cieľmi ASR²⁸ najmä:

- vytvorenie podporných mechanizmov pre zavádzanie inovácií v podnikoch, vrátane grantov a dotácií na výskum a vývoj,
- vzdelávanie pracovníkov v oblasti zelených zručností a postupov,
- podpora zavádzania technológií, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (2024) *Vnútroštátny plán digitálnej dekády SR*, MIRRI SR, na <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2024/03/Vnutrostatny-plan-Digitalnej-dekady-za-Slovensku-republiku.pdf>

²⁶ Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (2023) *Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023 – 2026*, MIRRI SR, na <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2023/01/APDTS-2023-2026.pdf>

²⁷ Digitálna budúcnosť (2025) *Digitálna budúcnosť*, na <https://digitalnabuducnost.gov.sk/>

²⁸ Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-2024.pdf>

Zároveň s ohľadom na slabé stránky sektora AEM ako: nedostatok dostatočných zdrojov časti podnikov na zabezpečenie investícií do inovácií administratívnych systémov a systémov správy majetku a dát a procesné inovácie v sektore; pretrváva potreba podpory vzdelávania ľudských zdrojov v predmetnej oblasti. Riešenie tohto stavu spočíva v podpore vzdelávacích inštitúcií pri tvorbe predmetných vzdelávacích programov, a súvisiacej pomoci podnikom pri školení riadiacich pracovníkov s cieľom implementácie projektov na zber, analýzu a využívanie dát.

4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje

Tento očakávaný vývoj bude mať za následok viacero aspektov, s ktorými bude potrebné sa vysporiadať. Spoločným menovateľom týchto problémov bude úbytok dostupnej pracovnej sily, ktorý bude potrebné kompenzovať systematickou prácou s dostupnými ľudskými zdrojmi a pokrokom v digitálnych technológiách. Problém nedostatku zručností a pracovných síl je citeľný a dlhodobý vo všetkých krajinách Európskej únie. Kľúčovým bodom v tomto procese je identifikovať povolania, ktorým chýbajú pracovníci najviac.

Na základe najnovších dostupných štatistík zo Správy o stave digitálnej dekády 2025 pre SR malo v roku 2023 51,31 % obyvateľov Slovenska (vo veku 16 – 74 rokov) aspoň základné digitálne zručnosti (národný cieľ do roku 2030: 70 %), čo predstavuje pokles o takmer 4p.b. oproti úrovni z roku 2021 (55,18 %). Podiel jednotlivcov s aspoň základnými digitálnymi zručnosťami v roku 2023 bol teda nižší ako priemer EÚ, ktorý bol 55,56 %. Ak sa však výsledky rozdelia podľa veku, úrovne vzdelania a oblasti bydliska, vytvorí sa komplexnejší obraz. Výsledky mladšej populácie na Slovensku sa zhodujú s priemerom EÚ, ale pretrvávajú rozdiely medzi staršími generáciami, ľuďmi s nižšou úrovňou vzdelania a obyvateľmi vidieka, ktorí majú slabšie digitálne zručnosti²⁹.

V rámci vekových skupín sa objavuje jasná diferenciácia. Digitálne zručnosti medzi nižšími vekovými skupinami obyvateľstva Slovenska (vo veku 16 až 24 rokov, 25 až 34 rokov a 35 až 44 rokov) sú v súlade s priemerom EÚ. Mladí ľudia (vo veku 16 až 24 rokov) sú na Slovensku najviac digitálne zruční, pričom 70,58 % z nich má aspoň základné digitálne zručnosti, čo je mierne nad priemerom EÚ 69,98 % pre túto vekovú skupinu. Pri pohľade na staršie skupiny obyvateľstva však existuje rozdiel, ktorý sa s vekom postupne zväčšuje, oproti zodpovedajúcim úrovniam EÚ. 51,91 % ľudí vo veku 45 až 54 rokov aspoň má základné digitálne zručnosti (priemer EÚ: 57,75 %), zatiaľ čo iba 38,23

²⁹ Európska komisia (2025) *Slovakia 2025 Digital Decade Country Report*, Európska komisia, 18. júna 2025, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>

% ľudí vo veku 55 až 64 rokov (priemer EÚ: 44,31 %). Ľudia vo veku 65 až 74 rokov majú najnižšiu úroveň digitálnych zručností, a to 18,77 %, čo je pod priemerom EÚ 28,19 %³⁰.

Nižšiu úroveň digitálnych zručností majú aj jednotlivci s nižšou úrovňou formálneho vzdelania a tí, ktorí žijú vo vidieckych oblastiach. Spomedzi osôb s vysokou úrovňou formálneho vzdelania má 77,31 % aspoň základné digitálne zručnosti, čo je len o niečo menej ako priemer EÚ 79,83 %. U osôb s nízkym formálnym vzdelaním klesá percento osôb s aspoň základnými digitálnymi zručnosťami na 32,28 %, čo je len o niečo menej ako úroveň EÚ (33,61 %). To je o 19,03 percentuálneho bodu pod celoštátnym priemerom, čo je menej ako priemerný rozdiel v EÚ vo výške 21,95 percentuálneho bodu. Obyvatelia vidieckych oblastí na Slovensku vykazujú nižšiu úroveň digitálnych zručností, a to 44,03 %, čo je pod priemerom EÚ pre vidiecke oblasti (47,50 %). Rozdiel medzi vidieckymi oblasťami a celoštátnym priemerom je 7,28 percentuálneho bodu, čo je menej ako priemerný rozdiel v EÚ vo výške 8,06 percentuálneho bodu³¹.

V záujme riešenia tohto problému by sa mali riešiť najmä tri nasledovné oblasti, ktoré budú mať pozitívne dopady v strednodobom až dlhodobom horizonte. **Podporí sa tak konkurencieschopnosť a zlepšia sa príležitosti pre všetkých.**

4.5.1 Rozvíjanie zručností zamestnancov³²

Strategický význam rozvoja zručností

Rozvoj zručností zamestnancov v sektore AEM predstavuje strategický predpoklad udržania jeho výkonnosti, adaptability a konkurencieschopnosti v podmienkach digitálnej, organizačnej a trhovej transformácie. Meniaci sa obsah administratívnych, ekonomických a manažérskych činností spôsobuje, že počiatočné vzdelávanie a príprava na povolanie už samy osebe nepostačujú na dlhodobé napĺňanie kvalifikačných požiadaviek pracovných miest. Zvyšuje sa preto význam priebežného rozvoja zručností počas celého pracovného života, najmä prostredníctvom systematického upskillingu a reskillingu pracovnej sily, ktoré umožňujú reagovať na meniace sa kvalifikačné nároky a na posun k náročnejším pracovným činnostiam.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Zdroje:

1. Aliancia sektorových rád. (2024). Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika, manažment na obdobie 10 rokov.
2. European Commission. (2020). European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience.
3. European Commission. (2025a). The single market: Our European home market in an uncertain world: A strategy for making the single market simple, seamless and strong.
4. European Commission. (2025b). Union of skills.
5. Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky. (2023a). Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023 – 2026.
6. Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky. (2023b). Národná stratégia digitálnych zručností Slovenskej republiky a Akčný plán na roky 2023 – 2026.

V sektore AEM sa táto potreba prejavuje obzvlášť výrazne, keďže zmena sa netýka len používaných technológií, ale aj samotnej štruktúry práce. Pokles významu rutinných administratívnych a podporných činností je sprevádzaný rastom požiadaviek na koordináciu, prácu s informáciami a dátami, rozhodovanie, komunikáciu a riadenie procesov. Rozvoj zručností preto nemožno redukovať na doplnkové vzdelávacie aktivity. Rozvoj zručností je potrebné chápať ako priebežný adaptačný mechanizmus podporujúci profesijnú mobilitu, udržateľnú zamestnateľnosť a presun pracovnej sily k činnostiam s vyššou pridanou hodnotou. Jeho účinnosť zároveň závisí od prepojenia s transformáciou pracovných rolí, procesov a organizačných modelov.

Rozvoj zručností v sektore AEM má priamy dosah aj na výkonnosť organizácií a konkurencieschopnosť hospodárstva. Úroveň zručností zamestnancov ovplyvňuje kvalitu vnútorných procesov, schopnosť zavádzať zmeny, využívať digitálne nástroje a zabezpečovať efektívne fungovanie administratívnych, ekonomických, personálnych a riadiacich činností. Systematický rozvoj zručností preto posilňuje produktivitu, odolnosť organizácií a ich schopnosť reagovať na meniace sa prevádzkové a trhové podmienky, čím prispieva k vyššej kvalite a efektívnosti administratívnych, ekonomických, personálnych a riadiacich procesov a k celkovej konkurencieschopnosti hospodárstva.

Takto koncipovaný rozvoj zručností je potrebné vnímať ako dlhodobú strategickú prioritu sektora AEM. Jeho úlohou nie je len dopĺňať aktuálne chýbajúce kompetencie, ale systematicky pripravovať pracovnú silu na meniace sa požiadavky práce, podporovať transfer zručností, profesijnú adaptáciu a dlhodobé udržanie zamestnateľnosti v prostredí zrýchlených technologických a organizačných zmien a vytvárať predpoklady na riadenú transformáciu pracovných miest v súlade s potrebami sektora.

Strategická orientácia rozvoja zručností

Rozvoj zručností zamestnancov v sektore AEM musí byť orientovaný tak, aby neprinášal iba krátkodobé doplnenie odbornosti, ale podporoval dlhodobú adaptačnú schopnosť pracovnej sily. Strategická orientácia rozvoja zručností má smerovať od úzko vymedzenej prípravy na konkrétny výkon práce k širšie koncipovanému rozvoju takých zručností, ktoré sú prenositeľné medzi pracovnými rolami, podporujú mobilitu v rámci organizácie aj sektora a zvyšujú odolnosť pracovníkov voči zmenám pracovného obsahu. Rozvoj zručností preto musí vychádzať z predpokladu, že budúce požiadavky trhu práce sa budú meniť rýchlejšie než tradičné vzdelávacie cykly, a preto musí byť priebežný, flexibilný a prepojený s očakávanými zmenami pracovných miest.

Strategická orientácia rozvoja zručností má zároveň smerovať od reaktívneho dopĺňania chýbajúcich kompetencií k preventívnemu a anticipačnému prístupu. V sektore AEM nebude

postačujúce reagovať až v okamihu, keď sa kvalifikačný deficit prejaví vo výkonnosti organizácie alebo v nedostatku vhodných pracovníkov. Potrebne je včas identifikovať, ktoré pracovné roly a profesijné skupiny budú vystavené technologickej transformácii, zmenám obsahu práce a riziku zastarávania zručností, a aké nové kompetencie bude potrebné systematicky rozvíjať. Rozvoj zručností sa tak musí stať súčasťou riadenia zmien, plánovania ľudských zdrojov a dlhodobej prípravy sektora na transformáciu práce vrátane prepájania podpory vzdelávania s implementáciou technológií, automatizáciou procesov a premenou pracovných úloh.

Rozvoj zručností v sektore AEM nemožno zúžiť len na ovládanie digitálnych nástrojov. Musí zahŕňať aj schopnosť pracovať v prostredí rýchlej zmeny, prepojených procesov a rastúcej diverzity pracovnej sily. Strategické smerovanie preto musí rozvíjať nielen technické a digitálne zručnosti, ale aj analytické, organizačné, komunikačné, manažérske a adaptačné kompetencie vrátane schopnosti spolupracovať v generačne, vekovo a kultúrne rôznorodých pracovných kolektívoch. Práve ich kombinácia rozhodne o tom, či bude sektor schopný presúvať pracovnú silu od rutinných činností k činnostiam s vyššou pridanou hodnotou, zvládať zrýchlené zmeny pracovného prostredia a udržať efektívne fungovanie procesov a konkurencieschopnosť organizácií.

Prioritné skupiny zručností zamestnancov

Za prioritné skupiny zručností zamestnancov v sektore AEM je potrebné považovať najmä **digitálne a dátové zručnosti**. Ich význam rastie v dôsledku digitalizácie procesov, širšieho využívania informačných systémov a rastúcej potreby prepájať administratívne, ekonomické a riadiace činnosti s digitálne podporovaným spracovaním údajov. Do tejto skupiny patrí schopnosť efektívne využívať kancelárske a podnikové systémy, pracovať s cloudovými riešeniami, digitálnymi dokumentmi a údajmi a orientovať sa v automatizovaných a digitalizovaných procesoch. Súčasťou týchto zručností je aj dodržiavanie pravidiel kybernetickej bezpečnosti a ochrany údajov, základná AI gramotnosť, schopnosť pracovať s automatizovanými výstupmi a zabezpečovať kvalitu a spoľahlivosť digitálne podporovaných činností.

Druhou skupinou sú **procesné, analytické a rozhodovacie zručnosti**. V prostredí rastúcej komplexnosti práce sa zvyšuje význam schopnosti identifikovať problémy, interpretovať informácie, analyzovať súvislosti, pracovať s ukazovateľmi a vyhodnocovať dôsledky rozhodnutí. Dôležitou súčasťou tejto skupiny je aj schopnosť dáta štatisticky spracúvať, správne ich interpretovať a využívať ich ako podklad pre návrh riešení a kvalifikované rozhodovanie. Ide o zručnosti, ktoré podporujú efektívne riadenie procesov, vyššiu transparentnosť rozhodovania a lepšiu schopnosť organizácií reagovať na meniace sa prevádzkové a trhové podmienky. V sektore AEM nadobúdajú

osobitný význam aj preto, že predstavujú prechod od výkonu jednotlivých rutinných úloh k práci s vyššou mierou samostatnosti, zodpovednosti a procesného uvažovania.

Tretou skupinou sú **komunikačné, koordinačné a manažérske zručnosti**. Ich význam rastie v dôsledku hybridných foriem práce, vyššej prepojenosti tímov a rastúcich nárokov na koordináciu činností medzi pracoviskami, oddeleniami a profesijnými rolami. Ide najmä o schopnosť jasne a vecne komunikovať, viesť pracovné interakcie v digitálnom prostredí, facilitovať spoluprácu, riešiť konflikty, koordinovať úlohy a efektívne riadiť čas, priority a pracovné zaťaženie. V sektore AEM sú tieto zručnosti nevyhnutné nielen na úrovni manažérov, ale aj na úrovni širokého spektra administratívnych a odborných pozícií, ktoré sa čoraz viac podieľajú na koordinácii procesov a podpore rozhodovania.

Štvrtou skupinou sú **adaptačné a rozvojové zručnosti**. Zahŕňajú najmä schopnosť učiť sa nové postupy, prispôbovať sa zmenám pracovnej roly, pracovať v meniacom sa digitálnom prostredí a udržiavať pracovnú výkonnosť a aj psychologickú odolnosť pri vyššej miere neistoty a zmeny. Ich význam rastie v prostredí, kde sa technológie, pracovné postupy aj očakávania zamestnávateľov menia rýchlejšie než v minulosti. Bez rozvoja týchto zručností nebude možné dlhodobo zabezpečiť udržateľnú zamestnateľnosť pracovníkov ani schopnosť sektora pružne reagovať na technologické, organizačné a trhové zmeny.

Prioritné skupiny zamestnancov z pohľadu rozvoja zručností

Strategická podpora rozvoja zručností v sektore AEM sa musí prioritne zamerať na tie skupiny zamestnancov, u ktorých je riziko kvalifikačného nesúladu najvyššie alebo u ktorých rozvoj zručností prináša najväčší systémový efekt. Ide najmä o zamestnancov vykonávajúcich rutinné administratívne a podporné činnosti, ktoré sú vo vyššej miere vystavené automatizácii a digitalizácii. Pri týchto pracovníkoch je potrebné vytvárať podmienky na včasný upskilling a reskilling tak, aby sa ich pracovný potenciál mohol presúvať k náročnejším a hodnotnejším činnostiam, a tým predchádzať ich postupnému vytláčaniu z trhu práce.

Osobitnú pozornosť je potrebné venovať zamestnancom s nízkou úrovňou digitálnych zručností, ako aj pracovníkom vo vekovo starších kohortách, pri ktorých môže byť adaptačný proces pomalší a riziko vylúčenia z transformujúcich sa pracovných činností vyššie. Strategická odpoveď v tomto prípade nespočíva v ich nahrádzaní, ale v podpore priebežného rozvoja, v prepájaní formálneho, neformálneho a informálneho učenia a vo vytváraní takých podmienok, ktoré umožnia dlhšie zotrvanie v zamestnaní pri zachovaní funkčnej pracovnej výkonnosti vrátane uplatňovania vekového manažmentu, podpory medzigeneračného prenosu skúseností a využívania mentoringu medzi vekovými skupinami zamestnancov.

Dôležitou cieľovou skupinou sú aj vedúci pracovníci a stredný manažment, keďže práve oni budú vo zvýšenej miere zodpovední za riadenie zmien, koordináciu ľudských a technologických zdrojov, adaptáciu tímov a implementáciu nových procesov. Rozvoj ich zručností má strategický význam nielen pre ich vlastný výkon, ale aj pre schopnosť organizácií prenášať zmenu do každodennej praxe, riadiť profesijné prechody a vytvárať prostredie podporujúce učenie sa na pracovisku. Prioritné postavenie si zasluhujú aj zamestnanci malých a stredných podnikov, kde býva systematický rozvoj zručností menej inštitucionalizovaný, no jeho význam pre produktivitu a odolnosť organizácie je mimoriadne vysoký.

Strategické princípy podpory rozvoja zručností

Rozvoj zručností zamestnancov v sektore AEM musí byť založený na niekoľkých strategických princípoch. Prvým je princíp systémovosti a priebežnosti. Rozvoj zručností nemá mať charakter jednorazových intervencií, ale dlhodobého a plánovaného procesu, ktorý je prepojený s vývojom pracovných miest, očakávanými zmenami pracovných činností a potrebami organizácií. Druhým je princíp relevancie, podľa ktorého sa rozvoj zručností musí opierať o reálne požiadavky praxe, anticipáciu budúcich potrieb a pravidelné mapovanie kvalifikačných nárokov v sektore. Tretím je princíp dostupnosti, podľa ktorého musia byť príležitosti na upskilling a reskilling dostupné aj pre pracovníkov menších organizácií, starších vekových skupín a skupiny zamestnancov s vyšším rizikom kvalifikačného nesúladu.

Súčasne je potrebné uplatňovať princíp kombinácie vzdelávacích foriem a prostredí. Rozvoj zručností v sektore AEM sa nemôže opierať výlučne o formálne vzdelávanie, ale musí prepájať vzdelávanie na pracovisku, interné rozvojové aktivity, externé odborné programy, digitálne formy učenia a krátke flexibilné vzdelávacie formáty. Takýto prístup vytvára predpoklad, aby sa rozvoj zručností stal prirodzenou súčasťou pracovného života a aby organizácie dokázali reagovať na zmeny pružnejšie, efektívnejšie a s menšími adaptačnými nákladmi vrátane využívania mikrocertifikátov, krátkodobých špecializačných programov a nástrojov validácie zručností nadobudnutých neformálnym a informálnym učením.

Rovnako dôležitý je princíp partnerstva a koordinácie. Rozvoj zručností v sektore AEM presahuje možnosti jednotlivých zamestnávateľov a vyžaduje koordináciu medzi podnikmi, vzdelávacími inštitúciami, verejnými politikami a ďalšími aktérmi trhu práce. Len tak možno zabezpečiť, aby sa rozvoj zručností nestal izolovanou reakciou jednotlivých organizácií, ale systematickým nástrojom zvyšovania pripravenosti pracovnej sily na transformáciu práce a na meniace sa požiadavky hospodárstva. Súčasťou tohto princípu musí byť aj prepojenie podpory rozvoja zručností s implementáciou technológií, automatizáciou rutinných procesov a riadenou transformáciou

pracovných rolí tak, aby technologická zmena neviedla k oslabeniu zamestnateľnosti, ale k posilneniu kvalifikačného potenciálu pracovnej sily.

4.5.2 Kariérové poradenstvo

Kariérové poradenstvo je služba poskytujúca záujemcom komplexnú a na mieru šitú podporu a plánovanie pri rozhodovaní sa o ich ďalšom kariérovom rozvoji. Zohráva kľúčovú úlohu najmä pri zmene kariérového zamerania a s tým súvisiacom procese kvalifikačnej prípravy napríklad v podobe plánov ďalšieho vzdelávania. Poskytovanie kariérového poradenstva funguje primárne prostredníctvom individuálnych konzultácií, pričom dĺžka a hĺbka tohto procesu závisí od požiadaviek klienta a jeho životnej situácie. Ako jeden z kľúčových komponentov aktivácie pracovnej sily na trhu práce sa delí na individuálne a skupinové (buď na školách, napr. vo forme kariérovej výchovy, alebo na trhu práce v prípade hromadného prepúšťania). Kým pri žiakoch a študentoch je táto forma podpory časovaná na moment rozhodovania sa o ďalšom smerovaní, pri dospelých ide predovšetkým o moment zmeny povolania (reskilling) alebo zvyšovania kvalifikácie (upskilling). Štát ponúka služby kariérového poradenstva (napr. prostredníctvom ÚPSVaR) bezplatne s cieľom vrátiť uchádzačov na trh práce, zatiaľ čo neštátne služby a personálne agentúry ho ponúkajú komerčne. Vo všeobecnosti však tento vysoko efektívny nástroj pre zmenu a rozvoj kariéry využíva zatiaľ len malá časť populácie.

Sektor AEM sa dynamicky rozvíja a v nasledujúcom štvrtstoročí prejde zásadnou transformáciou. Nástup umelej inteligencie (AI), pokročilej automatizácie a digitalizácie spôsobí rapidný ústup manuálnych a rutinných administratívnych úloh. Predpokladáme, že kariérové dráhy v tomto sektore sa transformujú do štyroch hlavných línií, na ktoré musí systém kariérového poradenstva reflektovať:

- **Základná úroveň – Administratívny asistent / Koordinátor pracovných úloh:** Na rozdiel od súčasnej situácie už toto povolanie nebude len o vykonávaní administratívnych úloh. Bude vyžadovať vysokú úroveň organizácie práce, technologickej gramotnosti (využívanie AI agentov) a znalosti administratívnych procesov a výstupov.
- **Stredná úroveň – Operačný manažér:** Posun od vykonávania a sledovania výstupov k riadeniu systémov. Vyžaduje si zručnosti v oblasti riadenia pokročilých AI agentov, projektového manažmentu a vedenia tímov.

- **Vyššia úroveň – Výkonný partner (partner vrcholového manažmentu):** Vyžaduje si extrémnu proaktivitu, schopnosť riešiť komplexné problémy, schopnosť strategického filtrovania informácií a hlboké porozumenie podnikovým procesom.
- **Vrcholový manažment – Exekutívne vedenie:** Využíva holistické chápanie chodu firmy, znalosť finančných tokov, riadenie ľudských zdrojov, budovanie firemnej kultúry a strategické myslenie.

Slovenská ekonomika, vrátane sektora administratívy, ekonomiky a manažmentu, čelí v horizonte nasledujúcich 25 rokov bezprecedentnej výzve: starnutiu populácie, úbytku pracovnej sily a odlivu mozgov. Štát preto musí transformovať kariérové poradenstvo z pasívneho nástroja riešenia nezamestnanosti na strategický nástroj riadenia ľudského kapitálu. Cieľom je maximalizovať potenciál každého jednotlivca na trhu práce, udržať zamestnanosť a zabezpečiť hladký prechod pracovníkov od zanikajúcich rutinných úloh k pozíciám s vysokou pridanou hodnotou. Pre zabezpečenie udržateľnosti a pripravenosti pracovnej sily musí štát implementovať nasledovné systémové kroky:

- **Systémové opatrenia smerom k žiakom a študentom:** V situácii klesajúcich populačných ročníkov si štát nemôže dovoliť "stratiť" ani jedného absolventa nesprávnym výberom štúdia, ktoré nereflektuje potreby budúceho trhu práce – tomu možno predísť napr. zavedením včasnej a kontinuálnej kariérovej výchovy, ktorá by mala byť súčasťou štátnych vzdelávacích programov. Štát musí zabezpečiť prepojenie národného systému prognózovania potrieb trhu práce priamo s prácou výchovných a kariérových poradcov na školách – poradcovia musia disponovať presnými dátami, aby vedeli smerovať klientov k štúdiu zručností, ktoré v budúcnosti nenahradí umelá inteligencia. S ohľadom na transformáciu krajiny na udržateľnejšiu ekonomiku je vhodné vo väčšej miere zohľadňovať aj princípy a prvky tzv. zeleného kariérového poradenstva. Dôležitým sa tiež ukazuje ešte užšie prepojenie vzdelávania s reálnym podnikaním, napríklad posilnením prvkov duálneho vzdelávania alebo praktických stáží.
- **Systémové opatrenia smerom k dospelým (opatrenia na zefektívnenie systému rekvalifikácií a zvyšovania zručností):** Nedostatok mladých absolventov znamená, že ťažisko trhu práce sa presunie na udržanie a rekvalifikáciu existujúcej, staršej pracovnej sily a imigrantov. Systém celoživotného vzdelávania nevie plne fungovať bez kariérového poradenstva. To kladie požiadavky na dostupnosť služieb pre nezamestnaných, mladých v situácii NEET³³, ale súčasne aj pre zamestnaných (zamestnanci v administratíve ohrození automatizáciou musia dostať včasnú podporu pri zmene kvalifikácie skôr, ako o prácu reálne prídu).

33 z anglického Not in Education, Employment, or Training) označuje mladých ľudí (najmä 15 – 29/34 rokov), ktorí nepracujú, neštudujú ani sa nezúčastňujú na odbornej príprave

- **Zameranie na riešenie „rezerv“ na trhu práce:** Kariérové poradenstvo musí cielenými programami osloviť neangažované skupiny obyvateľstva s cieľom ich aktivizácie a zapojenia – napr. ženy po materskej (iniciatívy na návrat na trh práce), starších zamestnancov (formou riadeného vekového manažmentu a poradenstva zameraného na odstraňovanie technologických bariér a udržanie motivácie k práci), osoby so zdravotným znevýhodnením a marginalizované skupiny (administratívny sektor ponúka vďaka digitalizácii a možnosti práce na diaľku obrovský priestor na integráciu na pracovný trh, avšak nutné je špecializované, individualizované poradenstvo a podpora pri zapracovaní).

Štátne a verejné inštitúcie, najmä v prostredí ministerstiev alebo podriadených organizácií, by mali cielene využívať rôzne služby a formy kariérového poradenstva ako funkčný nástroj národnej hospodárskej politiky, ktorý nielenže zmierni dopady demografickej krízy, ale môže prispieť k formovaniu odolnej, adaptabilnej a vysokokvalifikovanej pracovnej sily pre sektor.

4.5.3 Zamestnávanie cudzincov

V súčasnosti stále klesá nezamestnanosť na Slovensku (k 31.1.2026 miera nezamestnanosti predstavovala hodnotu 4,42 %, čo je v absolútnom čísle 159 521 uchádzačov o zamestnanie), a ak k tomu pridáme negatívny demografický vývoj tak sa dostávame do situácie s nedostatkom pracovnej sily na slovenskom trhu práce a chýba aj kvalifikovaná pracovná sila³⁴. Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny ku koncu januára 2026 na Slovensku evidovali 119 997 voľných pracovných miest. Jedným z možných nástrojov prílevu pracovnej sily je samozrejme aj migrácia ľudských zdrojov zo zahraničia.

Je prirodzené, že v prvom rade chceme využiť disponibilných zamestnancov z radu slovenských občanov, avšak táto skupina sa dlhodobo znižuje. Preto je potrebné vytvoriť priestor na aktiváciu nezamestnaných, pričom najjednoduchšie sa javí aktivovať tých, ktorí nie sú v evidencii uchádzačov o zamestnanie príliš dlho, a na vytvorenie pracovných miest pre tých, ktorí sú ochotní a schopní pracovať. Ďalšie zdroje zamestnancov možno hľadať práve u znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie, čo si vyžaduje intenzívnu prácu s nimi. V neposlednom rade je nevyhnutné zvýšiť mieru participácie na trhu práce, pretože máme až príliš mnoho ľudí, ktorí už aktívne prácu nehľadajú, ale trh práce ich potrebuje.

Ruka v ruke s aktiváciou uchádzačov o zamestnanie je stále potrebné riešiť prepojenosť systému vzdelávania s trhom práce tak, aby študijné odbory odzrkadľovali reálne potreby trhu práce a

34 Európska komisia (2023) *Bleskový Eurobarometer 537: MSP a nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily*, na <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=89512>

absolventi jednotlivých odborov spĺňali kvalifikačné predpoklady na výkon korešpondujúcich zamestnaní. Uvedený nesúlad dlhodobo pociťujeme na trhu práce a je možné ho zmierniť viacerými opatreniami, ale jedným z najúčinnějších by bolo prerozdeľovanie finančných prostriedkov na stredné školy aj z pohľadu umiestnenia absolventov na trhu práce.

Ďalšou z možností ako riešiť nedostatok pracovnej sily na Slovensku je pracovať s „našou“ pracovnou silou pôsobiacou v zahraničí. Možno predpokladať, že časť sa prirodzene vráti v dôsledku väzieb na Slovensko, ale dôležitejšie sú dôvody, prečo odchádzajú a zostávajú v zahraničí. Motiváciou odísť môže byť mzdové ohodnotenie, ale aj získanie pracovných skúseností s vedomím a hlavne cieľom vrátiť sa späť.

Problematické je, keď odchádzajú už študenti, pretože majú pocit, že školstvo nie je dostatočne kvalitné, že pracovné podmienky u nás nie sú vyhovujúce a v neposlednom rade, že mzdové ohodnotenie je nedostačujúce a nezabezpečí im dôstojný život. Okrem presviedčania našich migrantov, ktorí už majú v iných krajinách vytvorené zázemie, aby sa vrátili, je nevyhnutné vytvárať doma také podmienky, že po získaní skúseností sa sem budú chcieť vrátiť, pretože tu získajú podobné podmienky zamestnávania ako v zahraničí, a to predovšetkým z hľadiska mzdového ohodnotenia.

Zamestnanci z 3. krajín a z EÚ/UHP podľa vykonávanej profesie

Zo štatistík ÚPSVaR³⁵ vyplýva, že cudzinci pracujú na Slovensku aj v kategóriách zamestnancov SK-ISCO: 1 -Zákonnodarcovia, riadiaci pracovníci, 2 – Špecialisti a 4 - Administratívni pracovníci, ktoré sú zastúpené práve v sektore AEM. V rámci kategórie Špecialisti sú zahrnutí aj Špecialisti v oblasti administratívy a riadenia, pričom ale nie je možné odhadnúť počet špecialistov pôsobiacich práve v sektore AEM. Štatistiky sledujú zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín s udeleným povolením na zamestnanie, zamestnávanie občanov tretích krajín s informačnou kartou (bez povolenia na zamestnanie) a zamestnávanie občanov krajín EÚ/EHP s informačnou kartou na území Slovenskej republiky. Tabuľka nižšie sumarizuje priemerný počet týchto zamestnancov v roku, v triedení podľa vykonávanej profesie a podiel počtu cudzincov v jednotlivých kategóriách na celkovom počte týchto cudzincov.

Z hľadiska vykonávanej profesie cudzincov je prirodzené, že najvyššie počty dosahujú v kategóriách:

- 7 - Kvalifikovaní pracovníci a remeselníci,

35 Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (2026) *Zamestnávanie cudzincov – štatistiky*, na https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky.html?page_id=10803

- 8 - Operátori a montéri strojov a zariadení,
- 9 - Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci.

Vzhľadom k skutočnosti, že náš pracovný trh máme pre zamestnancov z tretích krajín, a rovnako zamestnancov z EÚ/EHP, otvorený už niekoľko rokov, a zároveň na Slovensku pôsobí veľký podiel štátnych príslušníkov z Ukrajiny, možno konštatovať, že veľký podiel týchto zamestnancov sa zdokonalilo v našom jazyku, čo im poskytuje predpoklady umiestnenia sa aj na iných pracovných pozíciách ako len vo výrobe. Rovnako sa postupne začína prejavovať trend posunu zamestnancov z výrobných sektorov do sektorov služieb, administratívy aj manažmentu.

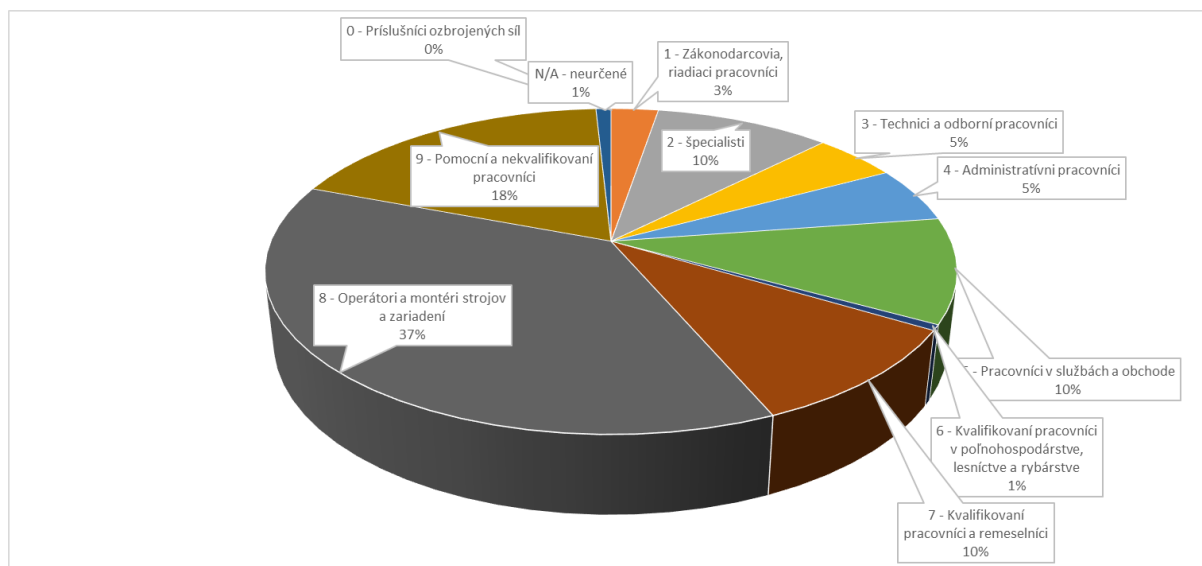
Tabuľka 1 Zamestnávanie cudzincov

	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	Ø osoby	Podiel v %	Ø osoby	Podiel v %	Ø osoby	Podiel v %	Ø osoby	Podiel v %	Ø osoby	Podiel v %	Ø osoby	Podiel v %	Ø osoby	Podiel v %
0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1	2 886	3,93	2 809	3,79	2 655	3,89	2 759	3,46	3 073	3,18	3 190	2,95	3 415	2,64
2	6 444	8,78	6 929	9,34	7 065	10,35	8 272	10,38	10 366	10,71	11 387	10,53	12 696	9,81
3	3 925	5,35	3 681	4,96	4 225	6,19	5 027	6,31	5 705	5,90	6 047	5,59	6 072	4,69
4	3 524	4,8	3 793	5,11	3 891	5,70	4 304	5,4	5 124	5,30	5 874	5,43	7 141	5,52
5	5 117	6,97	5 559	7,49	5 268	7,72	6 331	7,95	8 147	8,42	9 887	9,15	13 432	10,38
6	343	0,47	388	0,52	390	0,57	465	0,58	495	0,51	528	0,49	712	0,55
7	9 757	13,29	10 134	13,66	8 661	12,69	8 815	11,07	10 091	10,43	10 880	10,07	12 879	9,95
8	28 573	38,93	28 853	38,89	25 292	37,06	28 757	36,1	34 888	36,05	39 492	36,54	48 182	37,23
9	11 167	15,22	10 804	14,56	9 620	14,09	13 753	17,27	17 699	18,29	19 683	18,21	23 801	18,39
N/A	1 656	2,26	1 238	1,67	1 184	1,74	1 175	1,48	1 173	1,21	1 120	1,04	1 085	0,84

Zdroj: ÚPSVaR, 0 - Príslušníci ozbrojených síl, 1 - Zákonodarcovia, riadiaci pracovníci, 2 – špecialisti, 3 - Technici a odborní pracovníci, 4 - Administratívni pracovníci, 5 - Pracovníci v službách a obchode, 6 - Kvalifikovaní pracovníci v poľnohospodárstve, lesníctve a rybárstve, 7 - Kvalifikovaní pracovníci a remeselníci, 8 - Operátori a montéri strojov a zariadení, 9 - Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, N/A – neurčené.

Ak sa bližšie pozrieme na profesie v oblasti administratívy a manažmentu, tak v roku 2025 pracovalo ako administratívni pracovníci 7 141 cudzincov, čo predstavuje 5,52 % z celkového počtu zamestnancov z tretích krajín a z EÚ/EHP v uvedenom roku. Na pozíciách zákonodarcov a riadiacich pracovníkov pracovalo 3 415 cudzincov, čo predstavuje 2,64 % z celkového počtu zamestnancov z tretích krajín a z EÚ/EHP v uvedenom roku. Počet cudzincov pracujúcich na Slovensku sa medziročne zvyšuje, nemalý vplyv na rast má prebiehajúci vojenský konflikt na Ukrajine.

Graf 12 Podiel zamestnancov z 3. krajín v jednotlivých kategóriách profesii v roku 2025



Zdroj: ÚPSVaR

5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie

5.1. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

5.1.1. Riadené predlžovanie pracovnej aktivity a úprava podmienok predčasných dôchodkov

- **Problém**

Starnutie pracovnej sily, sprevádzané poklesom podielu mladších pracovníkov a rastúcim počtom odchodov do dôchodku, zvyšuje riziko straty kritických znalostí a odborných skúseností. Bez systémového zásahu môže dôjsť k oslabeniu odborných kapacít sektora a k prehlbovaniu nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily.

- **Riešenie**

Podpora flexibilných foriem pokračovania práce v dôchodkovom veku (čiastočné úväzky, projektová práca, odvodové zvýhodnenia), podpora medzigeneračného mentoringu a prenosu know-how v rámci organizácií. Podpora efektívneho aplikovania zásad vekového manažmentu v podnikoch a adekvátnych pracovných podmienok s ohľadom na potreby starnúcej populácie. Podpora merania pracovnej schopnosti zamestnancov a smerovanie podnikov k aktívnemu využitiu získaných informácií o pracovnej schopnosti zamestnancov a posilňovať tým pracovnú schopnosť. Prehodnotiť nastavenie podmienok predčasného starobného dôchodku (§ 67 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení) tak, aby vytvárali vyvážené motivačné podmienky pre zotrvanie ekonomicky aktívnych osôb na trhu práce.

- **Očakávaný prínos**

Riadené predlžovanie pracovnej aktivity a úprava podmienok predčasného dôchodku prispejú k stabilizácii odborných kapacít v sektore AEM, k udržaniu kritického know-how a k plynulejšej generáčnej výmene. Opatrenie podporí vyššiu mieru ekonomickej aktivity osôb vo vyššom veku, zmierni tlak na trh práce a prispeje k dlhodobej udržateľnosti dôchodkového systému. Súčasne posilní adaptabilitu podnikov prostredníctvom systematického prenosu skúseností a efektívneho využitia pracovného potenciálu starších zamestnancov.

- **Termín plnenia**

2027

5.1.2. Riadená transformácia pracovných rolí v sektore AEM v dôsledku digitalizácie a umelej inteligencie „naviazané na SRLZ 2050_opatrenie č. 5.3“

- **Problém**

Útlm potreby pracovnej sily vykonávajúcej rutinné administratívne činnosti v dôsledku digitalizácie a využívania umelej inteligencie (najmä v back-office). Očakávaný nedostatok mladších pracovníkov so záujmom o tieto pozície. Posun dopytu po zručnostiach od rutinného spracovania k práci s dátami (data analysis), procesnému riadeniu (end-to-end process management), riešeniu výnimiek (exception management), zabezpečeniu kvality (quality assurance, QA) a dodržiavaniu pravidiel (compliance management). Nízka miera automatizácie a digitalizácie rutinných činností predovšetkým na úrovni malých a stredných podnikov, čo znižuje produktivitu a zvyšuje tlak na pracovnú silu.

- **Riešenie**

Cielená podpora automatizácie rutinných procesov (RPA, AI nástroje) spolu s riadenou transformáciou pracovných miest smerom k analytickým, koordinačným a rozhodovacím rolám (task-based redesign). Keďže podniky často narážajú na investičné limity (Európska Komisia, 2023), navrhuje sa kombinácia cieľových grantov a nízko-úročených úverov pod gesciou MH SR. Implementáciu a efektívne využitie verejných zdrojov podporiť prostredníctvom Európskych digitálnych inovačných hubov (EDIH) (diagnostika potrieb, testovanie riešení, poradenstvo k implementácii). Rozvoj kritických zručností (digitálna/AI gramotnosť, práca s dátami, procesné riadenie, kyberbezpečnosť) cez systém celoživotného vzdelávania a mikro-certifikáty, prepojený s nástrojmi politiky zamestnanosti a podporou upskillingu v gescii MPSVR SR (ESF + Program Slovensko a podpora v novom programovom období 2028+), s cieľom podporiť prechod pracovníkov do rolí s vyššou pridanou hodnotou. Podporu automatizácie viazať na plán transformácie rolí a preukázateľný upskilling pracovníkov.

- **Očakávaný prínos**

Vyššia produktivita práce, vyšší podiel automatizovaných rutinných procesov, kompenzácia úbytku pracovnej sily, presun zamestnancov k činnostiam s vyššou pridanou hodnotou, vyšší podiel zamestnancov so získanými digitálnymi a AI zručnosťami (súladi s cieľmi EÚ pre digitálnu transformáciu podnikov do roku 2030).

- **Termín plnenia**

2026-2031

5.1.3. Dobudovanie systému celoživotného vzdelávania, profesijnej mobility a adaptácie pracovnej sily „naviazané na SRLZ 2050_opatrenie č. 5.3“

- **Problém**

Rastúci dopyt po vysoko kvalifikovaných pracovníkoch, tlak na rekvalifikácie v dôsledku automatizácie, AI a digitalizácie, znižovanie významu rutinných pracovných pozícií a starnutie pracovnej sily v sektore AEM, ako aj v ďalších sektoroch.

Existujúce nástroje aktívnej politiky trhu práce sú primárne zamerané na nezamestnaných a majú reaktívny charakter. Chýba systematická preventívna podpora rozvoja zručností zamestnaných osôb, najmä v profesiách ohrozených technologickou transformáciou, ako aj dôsledné prepojenie ďalšieho vzdelávania s dátovo podloženými sektorovými prognózami a identifikáciou rizikových kvalifikácií.

- **Riešenie**

Opatrenie bude realizované modernizáciou a cieleným rozšírením existujúcich nástrojov celoživotného vzdelávania a aktívnej politiky trhu práce (napr. REPAS, Zručnosti pre trh práce) smerom k preventívnej podpore zamestnaných osôb v sektoroch identifikovaných ako rizikové z hľadiska technologickej transformácie.

Súčasťou opatrenia bude najmä:

- podpora zamestnávateľom iniciovaného preškolovania zamestnancov formou spolufinancovania krátkodobých špecializačných programov (40–120 hod.) zameraných na digitálne, AI, dátové a procesné zručnosti,
- umožnenie čerpania podpory na skupinové preškolenie zamestnancov v rámci jednej organizácie, nie len individuálne vzdelávanie jednotlivcov,
- prepojenie podpory vzdelávania s identifikáciou rizikových profesií a kvalifikácií na základe výstupov sektorových analýz,
- zjednodušenie uznávania predchádzajúceho vzdelania a praxe (validácia neformálneho a informálneho vzdelávania),
- metodické prepojenie činnosti kariérových poradcov na školách s aktuálnymi prognózami vývoja trhu práce s cieľom lepšej orientácie žiakov na perspektívne kvalifikácie.

Opatrenie nepredstavuje vytvorenie nového paralelného systému, ale efektívnejšie využitie existujúcich nástrojov s dôrazom na prevenciu technologickej nezamestnanosti a podporu medziodborovej mobility pracovnej sily.

- **Očakávaný prínos**

Zvýšenie účasti dospeljej populácie na ďalšom vzdelávaní, vyššia adaptabilita zamestnancov na technologické zmeny a podpora mobility pracovníkov medzi príbuznými kvalifikáciami s podobným

základom zručností. Opatrenie prispeje k udržaniu zamestnanosti, zmierneniu dopadov digitalizácie na pracovné miesta a stabilizácii ľudských zdrojov v sektore.

- **Termín plnenia**

2026-2031

5.1.4. Znižovanie administratívnej záťaže pri zamestnávaní pracovníkov z tretích krajín „naviazané na SRLZ 2050_opatrenie č. 5.5“

- **Problém**

Nedostatok pracovnej sily v sektore AEM aj v národnom hospodárstve, spolu so starnutím populácie, vytvára tlak na zefektívnenie riadenej migrácie pracovnej sily zo zahraničia. Zároveň má riadená migrácia svoje legislatívne limity, ktoré znižujú využitie potenciálu zahraničnej pracovnej sily. Vytvorenie / posilnenie spravodlivých konkurenčných podmienok pri zamestnávaní zahraničnej pracovnej sily, a rovnako aj v prípade dočasného zamestnávania.

- **Riešenie**

Agentúry dočasného zamestnávania

Zmena legislatívy v oblasti agentúr dočasného zamestnávania s cieľom nastavenia spravodlivých konkurenčných podmienok zamestnávateľov a ochrany dočasne pridelených zamestnancov. Navrhované opatrenia smerujúce k sprísneniu podmienok fungovania agentúr dočasného zamestnávania:

- Zvýšenie limitu vlastného imania ADZ nevyhnutného pre vydanie povolenia z 30 tis. € na 100 tis. € – úprava § 29 ods. 3 písm. f) zákona č. 5/2004 Z. z.
- Umožniť zrušiť povolenie na vykonávanie činnosti agentúry dočasného zamestnávania, ak agentúra dočasného zamestnávania nepridelovala aspoň 20 dočasných agentúrnych zamestnancov v období jedného roka na minimálne 2 mesiace – úprava § 31 ods. 2 písm. a) zákona č. 5/2004 Z. z.

Zamestnávanie občanov 3. Krajín:

- Pri dočasnom pridelení zamestnanca umožniť aj ADZ, aby mohla zmeniť viac krát dočasné pridelenie, a zároveň zrušiť podmienku rovnakej profesie. V prípade, že zamestnanec zmení užívateľského zamestnávateľa neuplatňovať podmienku vyššej alebo rovnakej mzdy, pokiaľ ide o rozdielnú pracovnú pozíciu a ako bolo pri prvom súhlasnom stanovisku
- Aby ADZ mohla zamestnávať sezónnych zamestnancov
- Predĺženie platnosti výpisu z registra trestov z 90 na 120 dní vzhľadom na proces vstupných víz a podania žiadosti o udelenie prechodného pobytu
- Navrhujeme posilnenie personálnych kapacít na oddeleniach cudzineckej polície, aby sa dodržiavali stanovené lehoty resp. ak by bolo možné aj skrátenie stanovených lehôt.

- **Očakávaný prínos**

Na Slovensku je neúmerne vysoký počet ADZ a sprísnením podmienok by zostali len ADZ, ktorých hlavným predmetom podnikania je dočasné pridelenie zamestnancov. Opatrenia prinesú väčšiu flexibilitu ponúkaných služieb prostredníctvom agentúr dočasného zamestnávania, ako aj zrýchlenie a zjednodušenie procesu udeľovania prechodného pobytu na účel zamestnania.

- **Termín plnenia**

2027

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Základné používané pojmy

Príloha č. 2 – Implementácia, rozpočet

Zoznam bibliografických odkazov:

Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore administratíva, ekonomika, manažment na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na

<https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-administrativa-ekonomika-manazment-2024.pdf#:~:text=sa%20bude%20meni%C5%A5%20nasledovne%3A%20vek%C3%A1,60%2B%20st%C3%BApne%20o%203>

Aliancia sektorových rád (2024) *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov na obdobie 10 rokov*, Aliancia sektorových rád, na <https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/02/SRLZ-2024.pdf>

BusinessEurope (2024) *Reform Barometer: Putting Competitiveness at the Forefront of the Next Political Cycle*, BusinessEurope Economics Department, na

<https://www.buinesseurope.eu/publications/buinesseurope-reform-barometer-2024-putting-competitiveness-at-the-forefront-of-the-next-political-cycle/>

Digitálna budúcnosť (2025) *Digitálna budúcnosť*, na <https://digitalnabuducnost.gov.sk/>

Donovalová, M. (2024) „Ako ovplyvní demografický vývoj trh práce vo svete a na Slovensku?“, *Worki.sk*, 1. júla 2024, na <https://www.worki.sk/blog/12170-ako-ovplyvni-demograficky-vyvoj-trh-prace-vo-svete-a-na-slovensku>

European Commission (2020) *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*.

European Commission. (2025). *The single market: Our European home market in an uncertain world: A strategy for making the single market simple, seamless and strong*.

European Commission. (2025). *Union of skills*.

Európska komisia (2023) *Bleskový Eurobarometer 537: MSP a nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily*, na

<https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=89512>

Európska komisia (2025) *Slovakia 2025 Digital Decade Country Report*, Európska komisia, 18. júna 2025, na <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>

Európska komisia (2026) *Akt o umelej inteligencii*, na

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/sk/policies/regulatory-framework-ai>

Gruetzemacher, R., Paradice, D., & Lee, K. B. (2019) Forecasting transformative AI: An expert survey. *arXiv preprint arXiv:1901.08579*, na <https://arxiv.org/pdf/1901.08579>

Joint Research Centre (2025) *Impact of digitalisation: 30% of EU workers use AI*, Európska komisia, 21. októbra 2025, na https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/impact-digitalisation-30-eu-workers-use-ai-2025-10-21_en#:~:text=A%20vast%20majority%20%2890,tasks%20like%20writing%20and%20translation

KOZ SR (2023) Podpora aktívneho starnutia a podpora striebornej ekonomiky v kontexte globálnych zmien a starnutia obyvateľstva Slovenska, Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu, November 2023, na https://www.kozsr.sk/wp-content/uploads/2023/12/AV21_Podpora-aktivneho-starnutia_sablona.pdf

McKinsey (2017) *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*, McKinsey Global Institute, January 2017, na https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/mgi-a-future-that-works-full-report-updated.pdf?utm_source=chatgpt.com

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (2023) *Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023 – 2026*, MIRRI SR, na <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2023/01/APDTS-2023-2026.pdf>

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (2023) *Národná stratégia digitálnych zručností Slovenskej republiky a Akčný plán na roky 2023 – 2026*, MIRRI SR, na <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2023/01/NSDZ-a-AP.pdf>

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (2024) *Vnútroštátny plán digitálnej dekády SR*, MIRRI SR, na <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2024/03/Vnutrostatny-plan-Digitalnej-dekady-za-Slovensku-republiku.pdf>

Svetové ekonomické fórum (2023) *The Future of Jobs Report 2023*, Svetové ekonomické fórum, 30. apríla 2023, na <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/#:~:text=,Clerks%20expected%20to%20decline%20fastest>

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (2026) *Zamestnávanie cudzincov – štatistiky*, na https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky.html?page_id=10803

Základné používané pojmy

Skratka	Plný názov / význam
ADZ	Agentúra dočasného zamestnávania
AEM	Administratíva, ekonomika, manažment (názov sektora)
AI	Umelá inteligencia (z angl. Artificial Intelligence)
AI ACT	Artificial Intelligence Act
ASR	Aliancia sektorových rád
BERD	Podnikové výdavky na výskum a vývoj (z angl. Business enterprise R&D expenditure)
CRM	Systém pre riadenie vzťahov so zákazníkmi (z angl. Customer Relationship Management)
CSRD	Smernica o podávaní správ o udržateľnosti podnikov (z angl. Corporate Sustainability Reporting Directive)
DESI	Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti (z angl. Digital Economy and Society Index)
EDIH	Európske centrá digitálnych inovácií (z angl. European Digital Innovation Hubs)
EHP	Európsky hospodársky priestor
ERP	Podnikový informačný systém (z angl. Enterprise Resource Planning)
ESF	Európsky sociálny fond
ESG	Environmentálne, sociálne a riadiace kritériá (z angl. Environmental, Social, and Governance)
EÚ	Európska únia
EUR	Euro (mena)
HDP	Hrubý domáci produkt
HR	Personálne oddelenie / Ľudské zdroje (z angl. Human Resources)
IoT	Internet vecí (z angl. Internet of Things)
IT	Informačné technológie
ITMS	Informačný a monitorovací systém pre projekty spolufinancované z fondov EÚ
KOZ SR	Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky
KPI	Kľúčový ukazovateľ výkonnosti (z angl. Key Performance Indicator)

MIRRI SR	Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR
MPSVR SR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky
MSP	Malé a stredné podniky
MŠVVaM SR	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky
NEET	Mladí ľudia, ktorí nie sú zamestnaní, ani v procese vzdelávania alebo odbornej prípravy
NSDZ	Národná stratégia digitálnych zručností
OCR	Optické rozpoznanie znakov (z angl. Optical Character Recognition)
p.b.	Percentuálny bod
RĽZ	Rozvoj ľudských zdrojov
RPA	Robotická procesná automatizácia (z angl. Robotic Process Automation)
SK NACE	Štatistická klasifikácia ekonomických činností
SK-ISCO	Štatistická klasifikácia zamestnaní
SOŠ	Stredná odborná škola
SR	Slovenská republika
SSRĽZ	Sektorová stratégia rozvoja ľudských zdrojov
SZČO	Samostatne zárobkovo činná osoba
ŠR	Štátny rozpočet
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
ŠVP	Štátny vzdelávací program
ÚPSVaR	Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny
VAIA	Výskumná a inovačná autorita
WEF	Svetové ekonomické fórum (z angl. World Economic Forum)



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



PROGRAM
SLOVENSKO