

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

Sektorová rada pre bankovníctvo, finančné služby,  
poisťovníctvo  
2026



## **NÁRODNÝ PROJEKT**

# **Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce**

**Typ projektu: Neinvestičný**

**Termín realizácie projektu: 10/2023 – 10/2028**

**ITMS projektu: 401401DVY1**

**Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko**



**Spolufinancovaný  
Európskou úniou**



**PROGRAM  
SLOVENSKO**

# Obsah

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Úvod.....</b>                                                                                                        | <b>3</b>  |
| 1.1. Základné informácie o stratégii.....                                                                                  | 3         |
| 1.2. Kontext vzniku a existencie stratégie .....                                                                           | 4         |
| 1.3. Účel stratégie .....                                                                                                  | 4         |
| 1.4. Užívatelia stratégie.....                                                                                             | 4         |
| <b>2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie .....</b>                                                    | <b>6</b>  |
| 2.1. Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050 .....                                    | 7         |
| 2.2. Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov .....                                                            | 8         |
| <b>3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov.....</b>                          | <b>11</b> |
| 3.1. Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia .....                                                                           | 13        |
| 3.2. Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike .....                                             | 14        |
| 3.3. Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia .....                                                                   | 15        |
| 3.4. Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania.....                                                                   | 16        |
| 3.5. Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku .....                                                                       | 17        |
| 3.6. Hrubá pridaná hodnota v sektore .....                                                                                 | 18        |
| 3.7. Výdavky na inovácie v sektore .....                                                                                   | 19        |
| 3.8. Produktivita práce v sektore .....                                                                                    | 20        |
| 3.9. Regionálne rozloženie zamestnancov sektora .....                                                                      | 21        |
| <b>4. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050.....</b> | <b>22</b> |
| 4.1. Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy .....                                                   | 23        |
| 4.1.1. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050 .....   | 23        |
| 4.2. Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050) .....                  | 25        |
| 4.3. Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050) .....                                                      | 29        |
| 4.4. Iné trendy (horizont 2050) .....                                                                                      | 33        |
| 4.5. Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje .....                                                                              | 35        |
| 4.5.1. Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov .....                                                             | 35        |
| 4.5.2. Kariérové poradenstvo .....                                                                                         | 39        |
| 4.5.3. Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín .....                                                            | 41        |
| <b>5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie .....</b>                                           | <b>43</b> |

|        |                                                                                                                                                                                        |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.   | Ministerstvo športu vedy, výskumu a mládeže SR .....                                                                                                                                   | 43 |
| 5.1.1. | Vytvorenie systému/ informačného rámca pre osoby zapojené do procesu odborného vzdelávania s cieľom relevantného a adekvátneho prepojenia žiakov/ študentov s hospodárskou praxou..... | 43 |
| 5.1.2. | Identifikácia oblastí všeobecných zručností potrebných pre adekvátny vstup žiakov/ študentov do hospodárskej praxe .....                                                               | 45 |
| 5.2.   | Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny.....                                                                                                                                      | 46 |
| 5.2.1. | Vytvorenie systému pre zber dát a spätnú väzbu o uplatnení absolventov, ich ďalšom pracovnom pôsobení (identifikácia oblastí a tém).....                                               | 46 |

# 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 bankovníctvo, finančné služby, poisťovníctvo                                                                    |
| 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 |                                                                                                                                    |

|                                                    |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stručný opis riešeného problému a obsahu stratégie | Identifikácia hlavných výziev v oblasti ľudských zdrojov v sektore bankovníctva finančných služieb a poisťovníctva do roku 2050 a návrh opatrení na dosiahnutie stanovených cieľov. |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 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. 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                                                                                                                   |
| Odborové organizácie                                | Aktívna účasť na sociálnom dialógu pri zmenách vyplývajúcich z digitalizácie, automatizácie a regulačných požiadaviek; pripomienkovanie strategických opatrení v oblasti pracovných podmienok, rozvoja digitálnych a regulačných zručností | Lepšie zacielenie na potreby pracovnej sily, kvalitnejšie podklady pre kolektívne vyjednávanie, podpora udržateľnej zamestnanosti, zvýšenie adaptability zamestnancov na technologické a regulačné zmeny v sektore. |

## 2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie

Sektorová rada pre bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo v aktuálnom období pokrýva ekonomické činnosti, ktoré sú klasifikované v rámci sekcie K a N. Vyhodnocuje a prezentuje údaje za tieto divízie štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2:

- Divízia 64 - Finančné služby, okrem poistenia a dôchodkového zabezpečenia
- Divízia 65 - Poistenie, zaistenie a dôchodkové zabezpečenie okrem povinného sociálneho poistenia
- Divízia 66 - Pomocné činnosti finančných služieb a poistenia
- Divízia 77 - Prenájom a lízing<sup>1</sup>.

Finančný sektor predstavuje nezastupiteľný pilier slovenského hospodárstva. Banky, poisťovne a investičné spoločnosti zabezpečujú tok kapitálu tam, kde je najviac potrebný — od financovania podnikateľských zámerov cez infraštruktúrne projekty až po iné rozvojové aktivity. Tento tok priamo prispieva k tvorbe pracovných miest a zvyšovaniu konkurencieschopnosti slovenských firiem na globálnom trhu. Finančný sektor zároveň podporuje inovácie a technologický pokrok prostredníctvom financovania nových technológií, startupov a výskumu.

Aby sektor mohol efektívne plniť tieto úlohy, je nevyhnutné, aby disponoval dostatočným počtom kvalifikovaných, kreatívnych a vzdelaných zamestnancov. Práve v tejto oblasti sa koncentruje kľúčový problém riešený v tejto stratégii: sektor čelí výrazným tlakom na zmenu štruktúry, počtu a kompetencií pracovnej sily, pričom tieto tlaky majú demografický, technologický aj environmentálny charakter.

Predchádzajúce stratégie rozvoja ľudských zdrojov sa zameriavali na zabezpečenie dostatočného počtu zamestnancov pre jednotlivé činnosti subjektov finančného sektora. Výsledky týchto snáh boli čiastočné — sektor naďalej zápasí s nedostatkom odborníkov v oblasti informačných technológií, kybernetickej bezpečnosti, dátovej analytiky a regulačného súladu (compliance). IT technológie a systémy sa stali neoddeliteľnou súčasťou finančných inštitúcií, pričom dopyt po zamestnancoch v týchto oblastiach naďalej rastie rýchlejšie, ako ho trh práce dokáže uspokojiť.

Finančný sektor preukázal schopnosť využívať krízové situácie a externé výzvy posledných rokov ako príležitosti na výrazný pokrok. Kľúčom k úspešnej adaptácii boli zamestnanci s otvoreným pohľadom na svet, schopní prinášať inovatívne riešenia. Napriek tomu zostávajú štrukturálne nerovnováhy v oblasti ľudských zdrojov nevyriešené.

---

<sup>1</sup> V rámci strategickej analýzy v 3. kapitole stratégie, sú priemerné hodnoty miezd v sektore (priemerná mzda podľa sektorov, priemerná mzda podľa pohlavia, priemerná mzda podľa vzdelania, priemerná mzda podľa veku) 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.

Do roku 2050 bude odvetvie formované najmä troma skupinami zmien. Z demografického hľadiska sa predpokladá pokračujúce starnutie populácie, úbytok práceschopného obyvateľstva a zvýšená miera odchodov skúsených zamestnancov do dôchodku, čo prehĺbi existujúci deficit kvalifikovanej pracovnej sily. Z technologického hľadiska prinesie rozsiahla automatizácia, umelá inteligencia a digitalizácia procesov zásadnú premenu obsahu práce — niektoré doterajšie pozície zaniknú, vzniknú však nové roly vyžadujúce kombináciu finančných, technologických a analytických kompetencií. Z environmentálneho hľadiska si prechod na udržateľné hospodárstvo vyžiada od finančných inštitúcií nové odbornosti v oblasti ESG, udržateľného financovania a zelenej transformácie portfólií.

Cieľom stratégie rozvoja ľudských zdrojov je navrhovať riešenia na zabezpečenie efektívneho a udržateľného rozvoja pracovnej sily v týchto nových podmienkach. Stratégia poskytuje charakteristiku sektora, jeho poslanie a hlavné ciele, zhodnotenie ekonomickej činnosti a východiskových dát o ľudských zdrojoch vrátane miezd. Identifikuje nielen aktuálne a budúce trendy, či predikcie vývoja so zameraním na zmeny ovplyvňujúce ľudské zdroje, ale na základe odborných analýz a expertného poznania odvetvia, navrhuje konkrétne sektorové opatrenia reflektujúce tieto výzvy.

Informácie obsiahnuté v tejto stratégii umožnia odborne zainteresovaným subjektom aj širokej verejnosti vytvoriť si ucelený obraz o sektore a jeho perspektívach. V konečnom dôsledku môžu dopomôcť finančnému sektoru adaptovať sa na meniace sa podmienky a zabezpečiť dostatočné a kvalifikované ľudské zdroje pre jeho ďalší rozvoj v súlade s dynamickými zmenami na trhu práce.

## **2.1. Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050**

**Ekonomická dimenzia** — zabezpečenie toku kapitálu a stability. Sektor bankovníctva, finančných služieb a poisťovníctva tvorí dôležitú súčasť slovenskej ekonomiky. Hlavnou úlohou sektora je poskytovanie kapitálového toku pre podniky aj domácnosti, manažment rizík, zaistovanie platobnej infraštruktúry a podpora investícií do inovácií v ekonomike. Základnou charakteristikou sektora je pomerne silná regulácia prakticky všetkých subjektov, pričom najsilnejšia je v oblasti bankovníctva a poisťovníctva.

Sektor zahŕňa bankové služby, poisťovníctvo, investičné služby, spracovanie platieb, infraštruktúru finančných trhov, služby správy aktív a rastúce spektrum tzv. fintech riešení. Odvetvie aktuálne tvorí takmer 6000<sup>2</sup> subjektov pôsobiach na Slovensku. Sektor ovplyvňuje aj viac ako 6600<sup>3</sup> regulovaných subjektov, ktoré na území Slovenska pôsobia cezhranične, z iných členských štátov EÚ.

---

<sup>2</sup> 5964 subjektov Zdroj: Finstat (aktívne pôsobiace subjekty v roku 2025 s SK NACE kódmi 64100-66300). Dostupné z: <https://finstat.sk>

<sup>3</sup> 6609 regulovaných subjektov, Zdroj: Národná banka Slovenska. Subjekty finančného trhu. Dostupné na: <https://subjekty.nbs.sk/sk/?s=1105>

Do sféry finančného trhu sa radia tiež sprostredkovatelia na finančnom trhu v rozdelení na finančných agentov, finančných poradcov a finančných sprostredkovateľov z iného členského štátu. Týchto je na Slovensku vyše 25 tisíc<sup>4</sup>.

Hlavné úlohy sektora a jednotlivých subjektov zostanú zachované aj v strednodobom horizonte. Činnosť jednotlivých subjektov ovplyvnia dlhodobé trendy, ako je digitalizácia, automatizácia zavádzanie AI, rastúce regulačné požiadavky nielen vo finančnej oblasti, rast konkurencie aj z oblasti nefinančných subjektov, demografické zmeny a s tým súvisiace vplyvy na ponuku produktov, ako aj vplyvy v oblasti udržateľného financovania. Ako budeme bližšie popisovať v štvrtej kapitole pri trendoch do roku 2050, dopad AI bude mať čoraz vyššie riziko pre zamestnanosť vo všetkých odvetviach okrem poľnohospodárstva, pričom najvýraznejší pokles sa prejavuje vo finančnom sektore a v oblasti nehnuteľností.<sup>5</sup> S tým budú súvisieť potreby zamestnávania ľudí do roku 2035, ktorí budú mať zručnosti a vedomosti na predchádzanie a boj proti AI podvodom, kybernetickým útokom, na začlenenie ESG do biznisu spoločnosti z pohľadu využívania dát, čerpania fondov, plnenia cieľov.

**Environmentálna dimenzia** — hýbateľ zelenej transformácie. Finančný sektor zohráva dôležitú úlohu aj v napĺňaní cieľov Európskej zelenej dohody a v stratégii Európskej únie (EÚ) pre udržateľné financovanie. Víziou týchto dohôd je dosiahnutie klimaticky neutrálneho hospodárstva EÚ do roku 2050.<sup>6</sup> Medzi základné ciele patrí presmerovanie kapitálových tokov do udržateľných činností a riešenie rizík súvisiacich s klímou, ktorým je vystavený finančný sektor. Finančné inštitúcie pôsobiace na Slovensku sú jedným z inšpiratívnych lídrov v tejto oblasti a aktívne prispievajú k udržateľnému a inkluzívnemu hospodárskemu rastu prostredníctvom poskytovania produktov a služieb, ktoré zohľadňujú faktory ESG (Environmental, Social, Governance). Tieto ciele na úrovni EÚ boli modifikované a zrealizované na udržateľnú prosperitu a konkurencieschopnosť Európy.<sup>7</sup>

## 2.2. Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov

V horizonte rokov 2026 až 2050 bude sektor bankovníctva, finančných služieb a poisťovníctva čeliť zásadným zmenám. Podstatný vplyv na sektor bude mať najmä digitalizácia finančných služieb, rozvoj

---

<sup>4</sup> EY (Ernst & Young). Reimagining Today's Workforce Helps Banks Shape Their Future. EY Global. Dostupné na: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/banking-capital-markets/how-can-reimagining-todays-workforce-help-banks-shape-their-future](https://www.ey.com/en_gl/insights/banking-capital-markets/how-can-reimagining-todays-workforce-help-banks-shape-their-future)

<sup>5</sup> Allianz Research. Agentic AI: The Self-Driving Economy? 16. september 2025. Dostupné na: [https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/economic-research/publications/specials/en/2025/september/2025-09-16-AgenticAI-AZ.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2025/september/2025-09-16-AgenticAI-AZ.pdf)

<sup>6</sup> Európska komisia. Competitiveness 2024–2029. Dostupné na: [https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness\\_sk](https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness_sk)

<sup>7</sup> Národná banka Slovenska. Udržateľné financie (ESG). Dostupné na: <https://nbs.sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad/udrzatelne-financie-esg/>

AI, automatizácia administratívnych procesov, ako aj rozvoj nových obchodných modelov založených na platformových riešeniach a fintech technológiách.

Aj preto bude potrebné systematicky identifikovať povolania, ktoré môžu byť v dôsledku technologických zmien postupne transformované alebo nahradené automatizáciou, ako aj nové profesie vznikajúce v oblasti dátovej analytiky, kybernetickej bezpečnosti, riadenia digitálnych rizík a udržateľného financovania. Strategické ciele v oblasti ľudských zdrojov preto smerujú k zabezpečeniu dostatočnej kapacity kvalifikovaných pracovníkov, rozvoju nových kompetencií a posilneniu adaptability pracovnej sily na meniace sa podmienky finančného trhu.

Prvým strategickým cieľom je systematická identifikácia potrieb, trendov a výziev, ktoré ovplyvňujú štruktúru pracovnej sily a požiadavky na kvalifikáciu v sektore. V období do roku 2035 pôjde najmä o sledovanie potrieb, v rámci dopadov digitalizácie finančných služieb, využívanie AI, automatizácie procesov, ako aj zmien v regulačnom prostredí a demografickej štruktúre pracovnej sily. Priebežná analýza týchto trendov je nevyhnutná pre plánovanie rozvoja ľudských zdrojov a prispôsobovanie vzdelávacích programov potrebám finančného trhu.

Druhým strategickým cieľom je zabezpečenie dostatočnej kvalifikácie pracovnej sily v súlade s potrebami sektora. To predpokladá systematickú spoluprácu medzi finančnými inštitúciami, vzdelávacími organizáciami a verejnými inštitúciami pri identifikácii potrebných kompetencií a pri úprave vzdelávacích programov. Dôraz sa kladie najmä na rozvoj odborných zručností v oblasti, riadenia rizík, dátovej analytiky, digitálnych finančných služieb, kybernetickej bezpečnosti a regulačného rámca finančných trhov.

Tretím strategickým cieľom je posilnenie adaptability pracovníkov na technologické a organizačné zmeny v sektore. Vzhľadom na dynamický technologický vývoj je potrebné podporovať celoživotné vzdelávanie, rekvalifikáciu a rozvoj digitálnych kompetencií, ktoré umožnia pracovníkom reagovať na nové technológie a meniace sa požiadavky pracovného trhu.

Štvrtým strategickým cieľom je podpora inovácií a rozvoj kompetencií súvisiacich s udržateľným financovaním. Finančný sektor zohráva významnú úlohu pri podpore transformácie ekonomiky smerom k udržateľnému a nízko uhlíkovému hospodárstvu, čo si vyžaduje rozvoj odborných zručností v oblasti hodnotenia environmentálnych a klimatických rizík a tvorby udržateľných finančných produktov.

Piatym strategickým cieľom je posilnenie spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi v odvetví. Efektívne prepojenie vzdelávacieho systému s potrebami praxe je dôležité pre zabezpečenie kvality a relevantnosti vzdelávania, najmä prostredníctvom stáží, odborných praxí, zapájania odborníkov z praxe do výučby a rozvoja partnerstiev medzi finančnými inštitúciami a vzdelávacími organizáciami.

Realizácia týchto strategických cieľov prispeje k vytvoreniu kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily schopnej reagovať na technologické, ekonomické a spoločenské zmeny a zároveň podporí dlhodobú stabilitu a konkurencieschopnosť sektora bankovníctva, finančných služieb a poisťovníctva do roku 2035.

### **3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov**

Bankový sektor v súčasnosti čelí výzvam spojeným s digitálnou transformáciou a meniacim regulačným prostredím. Nasledujúca SWOT analýza poskytuje komplexný pohľad na vnútorné silné a slabé stránky bánk, pričom zároveň identifikuje kľúčové príležitosti a hrozby vyplývajúce z aktuálneho makroekonomického vývoja.

SWOT analýza poukazuje na to, že finančný sektor na Slovensku vstupuje do obdobia zásadnej transformácie s relatívne silnou východiskovou pozíciou, no zároveň čelí významným výzvam v oblasti ľudských zdrojov. Medzi hlavné silné stránky patrí stabilita a regulácia sektora, dostupné finančné zdroje na investície do rozvoja zamestnancov, ako aj existujúca úroveň digitalizácie a odbornosti v oblastiach riadenia rizík a regulácie. Tieto faktory vytvárajú priaznivé podmienky pre systematické sledovanie trendov a budovanie nových kompetencií v súlade so strategickými cieľmi.

Na druhej strane však odvetvie naráža na pretrvávajúce slabiny, najmä nedostatok kvalifikovaných odborníkov v kľúčových oblastiach, ako sú dátová analytika, AI či kybernetická bezpečnosť, ako aj nedostatočné prepojenie vzdelávacieho systému s potrebami praxe.

Z pohľadu budúceho vývoja predstavujú technologické zmeny významnú príležitosť pre transformáciu pracovnej sily smerom k vyššej pridanej hodnote. Kľúčovú úlohu bude zohrávať aj posilnenie spolupráce medzi finančnými inštitúciami, vzdelávacími organizáciami a verejným sektorom, ako aj rozvoj celoživotného vzdelávania.

Zároveň však existujú aj významné riziká, najmä rýchlosť technologických zmien, ktorá môže prevýšiť schopnosť pracovnej sily adaptovať sa, prehĺbovanie nesúladu medzi dopytom a ponukou zručností, ako aj pokračujúci odliv talentov do zahraničia či technologických spoločností.

## SWOT analýza finančného sektora



- Stabilný a regulovaný finančný sektor s kvalitným dohľadom
- Dostatočná ziskovosť sektora umožňujúca investície do vzdelávania a rozvoja nových kompetencií
- Existujúca expertíza v oblasti digitálnych a AI kompetencií
- Rozvinutá digitalizácia finančných služieb
- Prítomnosť nadnárodných inštitúcií a prenos know-how zo zahraničia
- Existujúce HR procesy a programy rozvoja zamestnancov



- Nedostatok odborníkov v kľúčových oblastiach
- Nedostatočné prepojenie medzi vzdelávacím systémom a potrebami praxe
- Obmedzená adaptabilita časti pracovnej sily na technologické zmeny a automatizáciu
- Nedostatočne rozvinuté celoživotné vzdelávanie a rekvalifikačné mechanizmy
- Nedostatočné dlhodobé plánovanie rozvoja a rekvalifikácie existujúcej pracovnej sily



- Systematická identifikácia transformujúcich sa a nových profesií
- Rozvoj nových vzdelávacích programov v spolupráci medzi sektorom, štátom a školami
- Využitie umelej inteligencie a automatizácie na zvýšenie produktivity
- Rozvoj celoživotného vzdelávania, rekvalifikácií a digitálnych zručností
- Možnosť prilákať a udržať technologické talenty cez atraktívne pracovné podmienky a inovácie
- Zapojenie sektora do duálneho vzdelávania a praktickej prípravy študentov

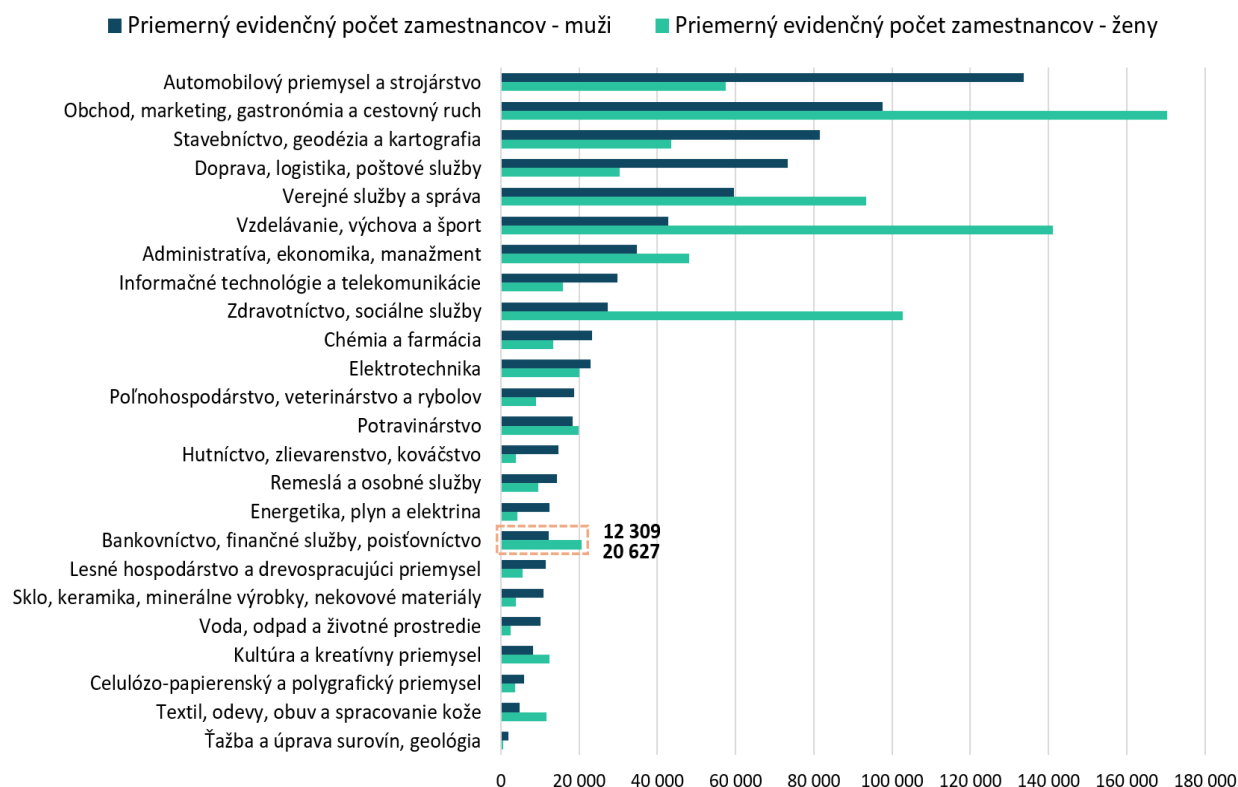


- Rýchle tempo technologických zmien prevyšujúce schopnosť pracovnej sily adaptovať sa
- Odliv talentov do zahraničia
- Nedostatočná implementácia spolupráce medzi vzdelávacím sektorom a praxou
- Nedostatok odborníkov v oblasti kybernetickej bezpečnosti a digitálnych rizík
- Regulačné požiadavky zvyšujúce tlak na špecializované kompetencie, ktoré trh nevie pokryť
- Nízky záujem o technické a analytické odbory v populácii

### 3.1. Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia

V sektore bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo pracovalo na trvalý pracovný pomer v roku 2024 podľa údajov zo ŠÚ SR 32 936 osôb, z toho 12 309 mužov a 20 627 žien. Sektor sa na celkovej zamestnanosti v SR podieľa príspevkom 2,1 %. Keď sa pozrieme na zamestnanosť podľa 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 sektore až 50 804 osôb.

Priemerný počet zamestnancov podľa pohlavia v roku 2024

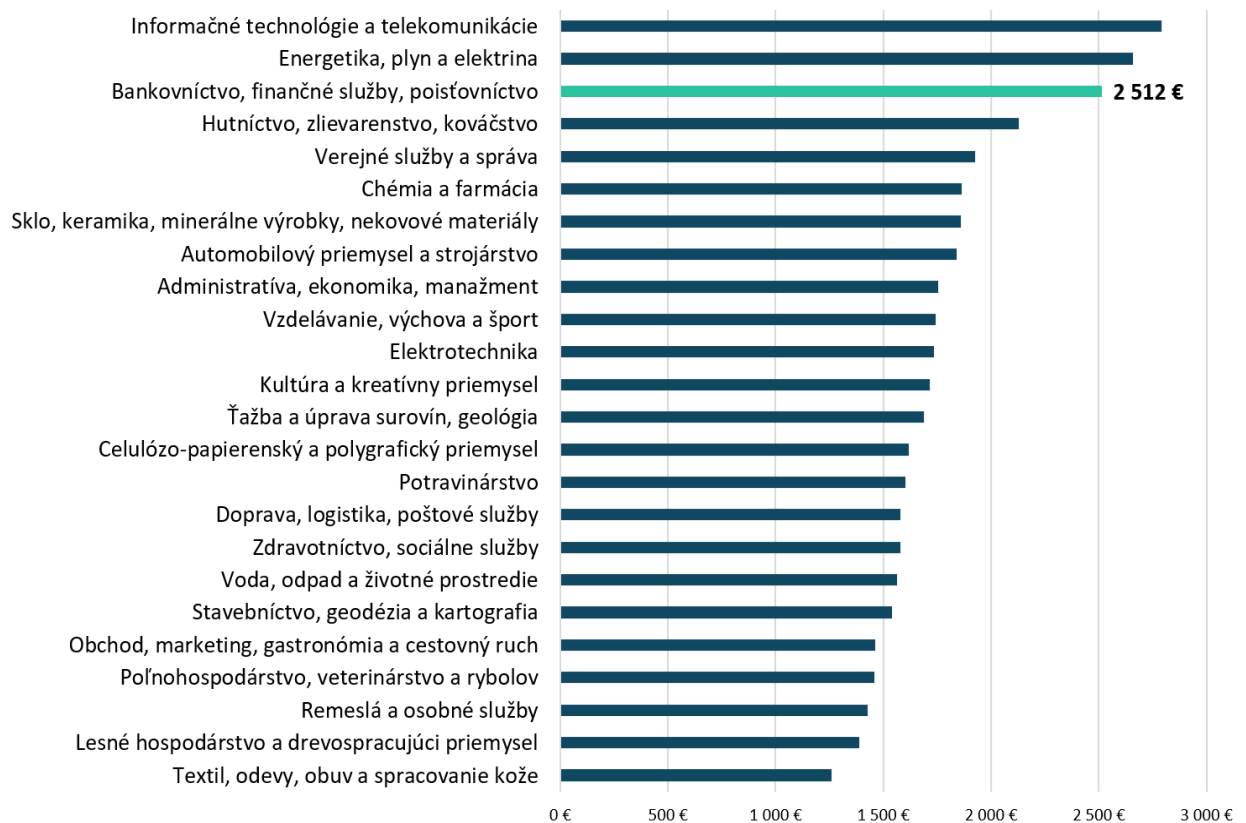


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

### 3.2. Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike

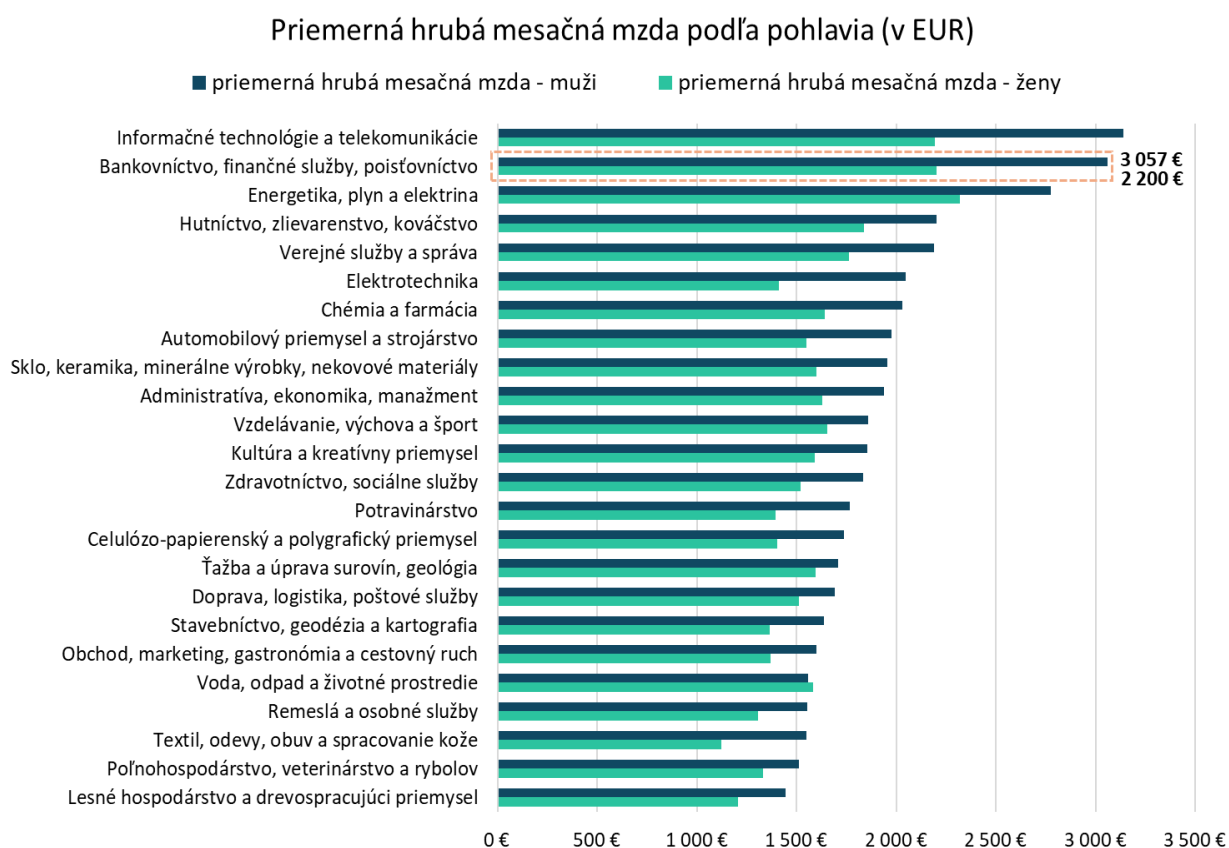
Osoby zamestnané v sektore dosahujú v porovnaní s ostatnými sektormi jednu z najvyšších priemerných miezd. V roku 2024 to bolo konkrétne 2 512 EUR, čo sektor zaraďuje na 3. priečku v rámci sektorov v SR. Muži dosahujú v priemere o 857 EUR (o 39 %) vyššiu priemernú mzdu ako ženy.

Priemerná hrubá mesačná mzda podľa sektorov (v EUR)



Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

### 3.3. Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia



Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

### 3.4. Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania

V sektore existujú výrazné rozdiely v priemernej hrubej mesačnej mzde podľa dosiahnutého vzdelania. Najvyššie príjmy dosahujú osoby s vysokoškolským vzdelaním 3. stupňa (4 001 EUR), zatiaľ čo najnižšie mzdy v sektore sú vyplácané osobám so základným vzdelaním (1 474 EUR). To potvrdzuje silnú väzbu medzi úrovňou vzdelania a výškou mzdy. Zaujímavým a menej očakávaným zistením je však skutočnosť, že osoby s úplným stredným odborným vzdelaním dosahujú v priemere vyššiu mzdu než osoby s vyšším odborným vzdelaním<sup>8</sup>. Tento rozdiel naznačuje, že vyšší formálny stupeň vzdelania sa v tomto prípade automaticky neprejavuje vyšším mzdovým ohodnotením. Rozhodujúcu úlohu môže zohrávať aj praktická uplatniteľnosť konkrétneho typu vzdelania.



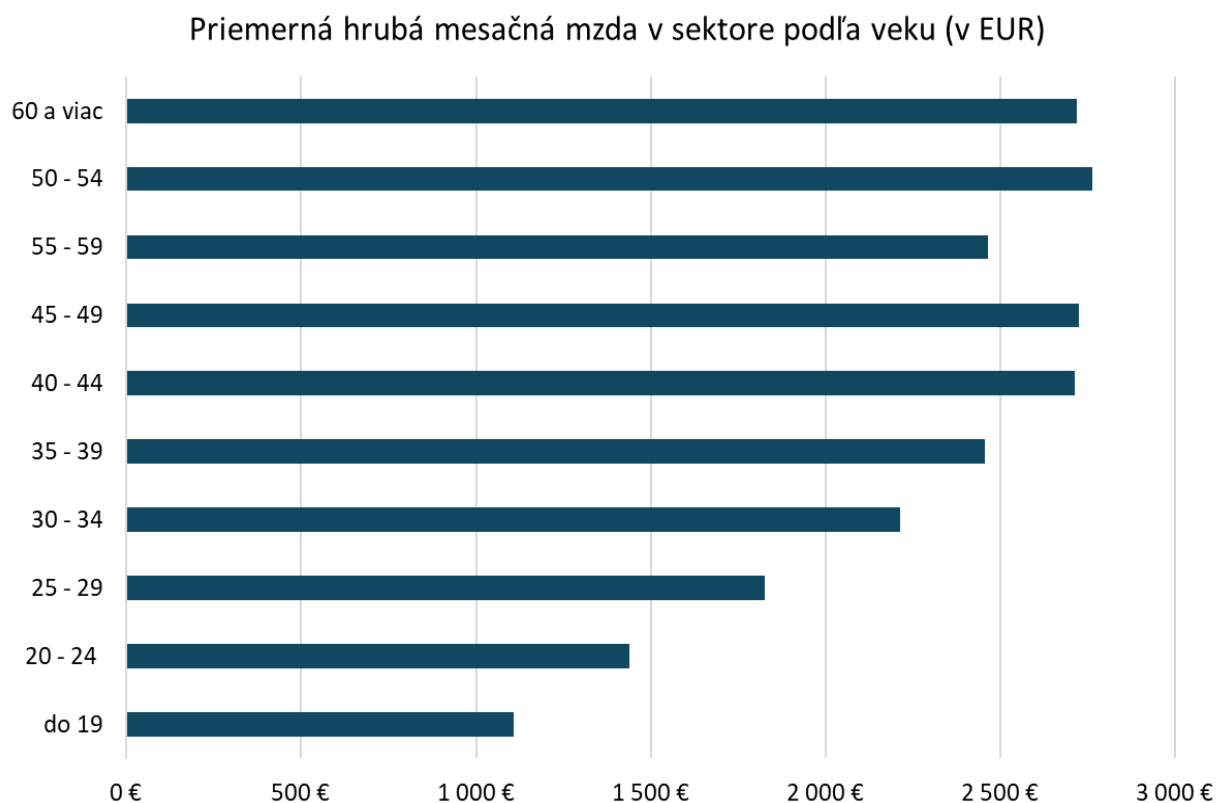
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

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

<sup>8</sup> Uvedené môže súvisieť s vyššou variabilnou zložkou mzdy pre osoby s úplným stredným odborným vzdelaním pracujúce na predajných pozíciách.

### 3.5. Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku

Najnižšie príjmy dosahujú najmladšie vekové skupiny do 19 rokov a 20–24 rokov, čo zodpovedá kratšej pracovnej praxi a nižšej pozícii na trhu práce. S rastúcim vekom mzda postupne rastie a kulminuje v strednom a vyššom produktívnom veku, pričom najvyššie priemerné mzdy sú zaznamenané vo vekových skupinách 50–54 rokov (2 762 EUR) a 45–49 rokov (2 723 EUR). Mierny pokles je badateľný v skupine 55–59 rokov, avšak vo veku 60 a viac rokov zostáva priemerná mzda stále relatívne vysoká v porovnaní s mladšími vekovými kategóriami. Výška mzdy v sektore bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo úzko súvisí s pracovnými skúsenosťami a pozíciou v životnom cykle pracovníka.

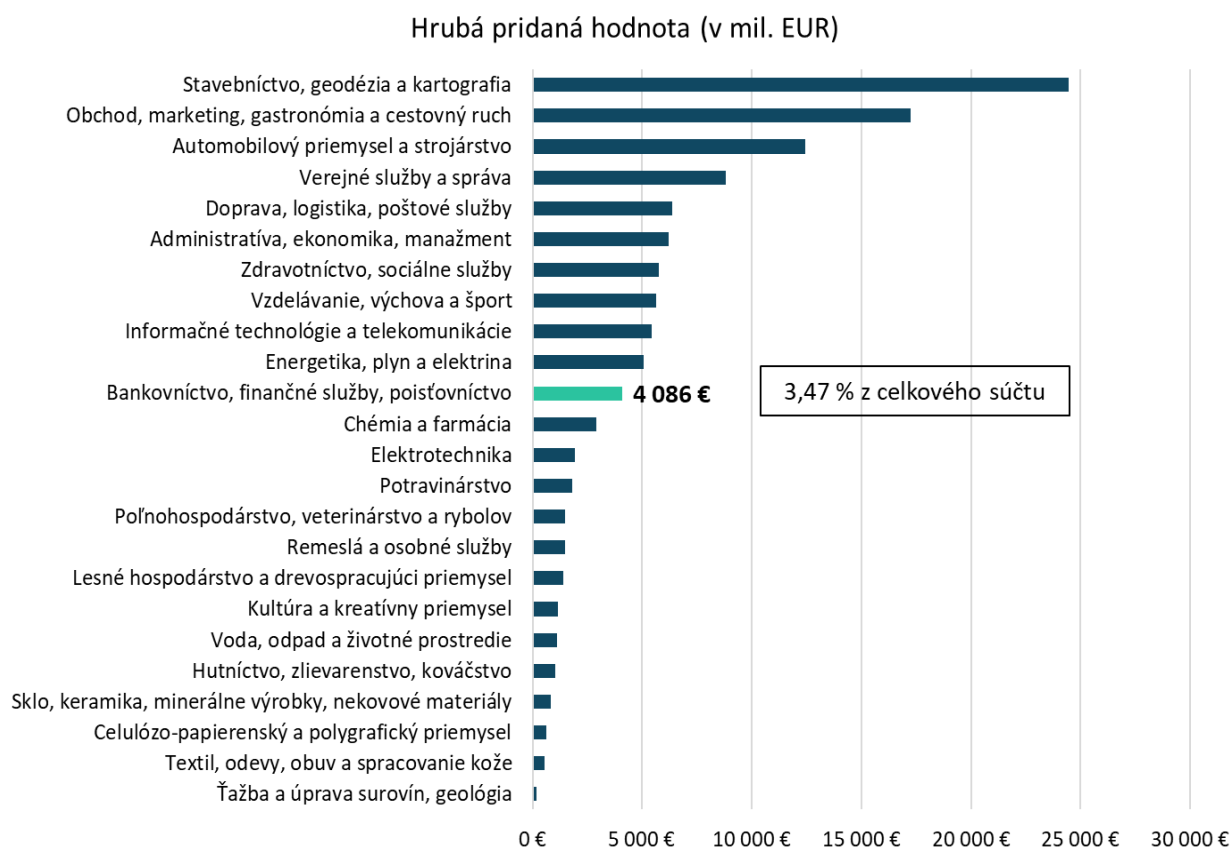


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

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 bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo prispieva k tvorbe pridanej hodnoty v ekonomike SR podielom 3,47 %, čím sa zaraďuje približne do stredu sektorovej škály v SR. Celkovo vytvoril v roku 2024 hrubú pridanú hodnotu v sume 4,09 mld. EUR. Oproti predchádzajúcemu roku ide o nárast v absolútnom i relatívnom vyjadrení. Podiel výkonu sektora na celkovej pridanej hodnote v ekonomike mal historicky skôr klesajúcu tendenciu, teda jeho význam sa postupne mierne znižuje.



Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Pozn.: Údaje za rok 2024 sú predbežné.

### 3.7. Výdavky na inovácie v sektore

Celkové výdavky na inovácie dosiahli v roku 2022 takmer 89 mil. EUR, čo ho radí na 4. miesto spomedzi sektorov v SR.

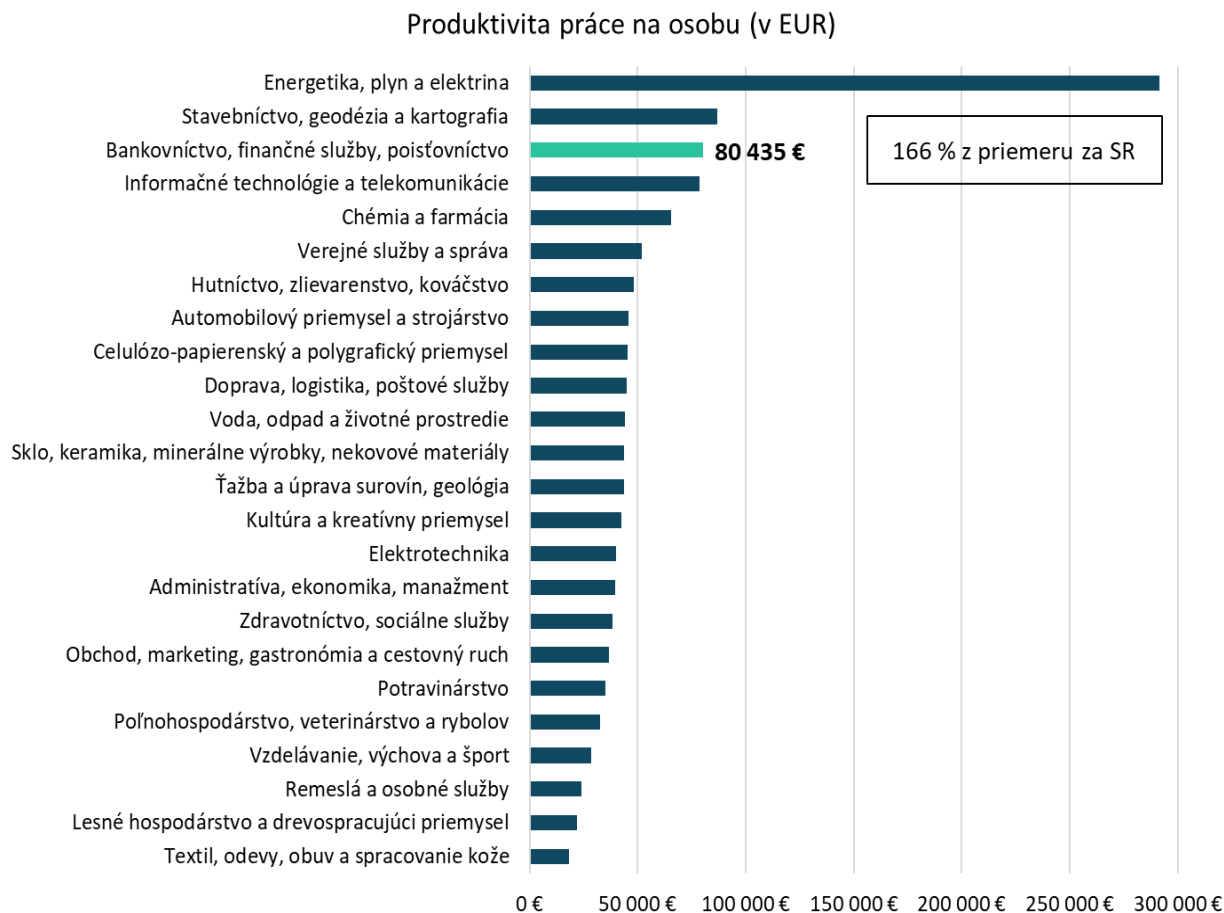


Zdroj: ŠÚ SR (Veda, technika, inovácie)

Pozn.: Graf zahŕňa len sektory (a v nich sčítané príslušné divízie), ktoré oficiálne vykazujú údaje o výdavkoch na inovácie. Z tohto dôvodu sa zobrazuje iba 18 sektorov namiesto plného počtu sektorov hospodárstva (24). V sektorech Administratíva, ekonomika a manažment; Poľnohospodárstvo, veterinárstvo a rybolov; Remeslá a osobné služby; Vzdelávanie, výchova a šport; Verejné služby a správa; a Zdravotníctvo, sociálne služby sa hodnota inovácií nevykazuje, resp. ŠÚ SR hodnoty za niektoré divízie nezverejňuje.

### 3.8. Produktivita práce v sektore

Sektor bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo je tretím najproduktívnejším sektorom v rámci SR. Jedna pracujúca osoba v priemere vytvorila v roku 2024 vyše 80 tis. EUR, čo je v porovnaní s produktivitou v ekonomike SR na úrovni 166 %.



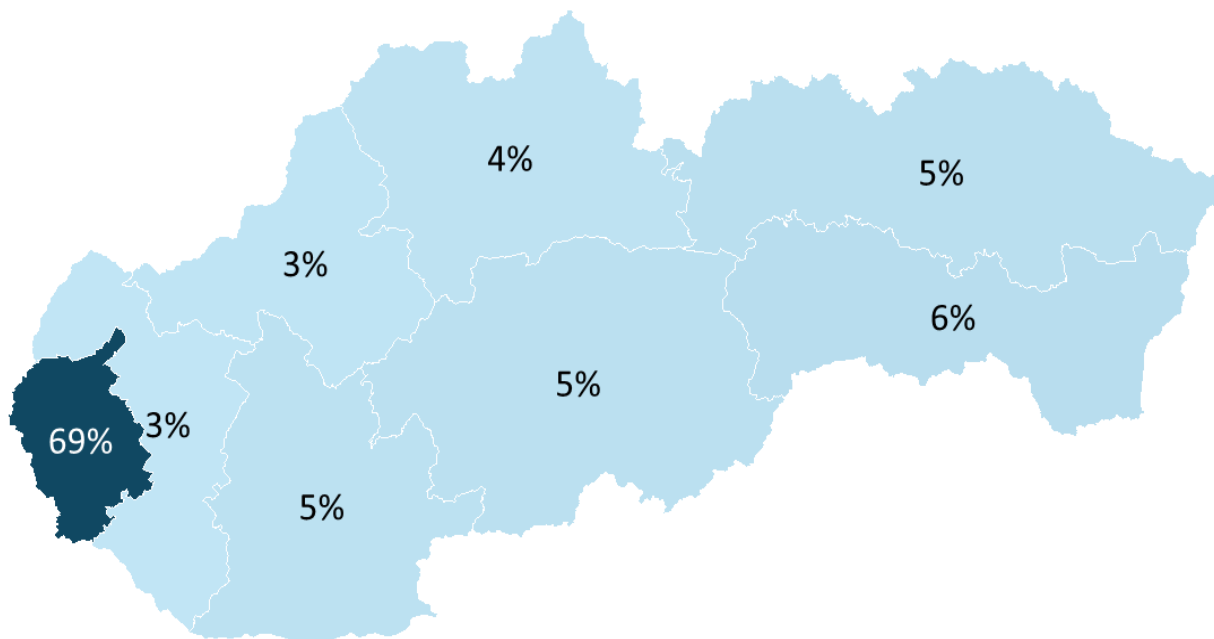
Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Pozn.: Ide o dodatočný výpočet v réžii ASR podľa vzorca: Produktivita práce na osobu = Hrubá pridaná hodnota podľa ekonomických činností A88 v bežných cenách [nu1054rs] / Zamestnanosť podľa ekonomických činností A88 - domáci koncept [nu1057rs]. Hodnotu hrubej pridanej hodnoty za sektor ako aj hodnotu zamestnanosti v sektore sme získali sčítaním jednotlivých divízií patriacich pod daný sektor.

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.

### 3.9. Regionálne rozloženie zamestnancov sektora

Najväčšia časť pracovných činností, až 69 %, sa vykonáva v Bratislavskom kraji. Zamestnanosť sektora sa výrazne presúva do Bratislavského kraja, zatiaľ čo vo všetkých ostatných krajoch podiel zamestnancov klesá. Najmenej zamestnancov sektor bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo zamestnáva v Trnavskom a Trenčianskom kraji.



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.

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

Výzvy a trendy sektora sú vo veľkej miere závislé od legislatívnych zmien a regulácií.

Najväčší očakávaný vplyv v najbližších rokoch bude vyplývať z kombinácie rastúcich digitálnych hrozieb a rýchleho technologického pokroku. Narastajúci objem AI-generovaných podvodov zvyšuje tlak na posilňovanie oblastí ako KYC („poznaj svojho klienta“), AML a celkovej bezpečnostnej architektúry finančného sektora.

Zároveň sa rozvíjajú decentralizované financie (DeFi) a blockchainové technológie, ktoré prinášajú smart kontrakty, rýchlejšie transakcie a vyššiu mieru transparentnosti.

Významnú úlohu zohráva aj umelá inteligencia na strane klienta – čoraz častejšie pomáha pri správe financií, investícií a výbere vhodných produktov. Trendom je posun od jednoduchých chatbotov k pokročilým „AI agentom“, ktorí dokážu samostatne vykonávať konkrétne úlohy a aktívne asistovať používateľovi.

Implementácia a rozvoj týchto trendov s dôrazom na prevenciu a boj proti podvodom potrebuje dostatočné kapacity kvalifikovaných pracovníkov s novými kompetenciami.

Štúdie národných stratégií spracované v Stratégii digitálnej transformácie Slovenska<sup>9</sup> ukazujú, že všetky slovenské spoločnosti dlhodobo trápí nedostatok pracovnej sily s pokročilými digitálnymi zručnosťami a/alebo s nedostatkom skúseností s využívaním technológií a/alebo s nedostatočným technickým vzdelaním.

Slovensko potrebuje komplexnú systémovú zmenu vzdelávania, ktorá zabezpečí, aby základné, stredné a vysoké školy ponúkali kvalitatívne a kvantitatívne viacej predmetov a odborov, v rámci ktorých si žiaci a študenti osvoja pokročilé digitálne a technologické zručnosti a získajú kvalitné vzdelanie. Rovnako musí byť systém vzdelávania upravený tak, aby rešpektoval požiadavky trhu práce v digitálnej dobe a zároveň prepájal vzdelávanie s praxou.

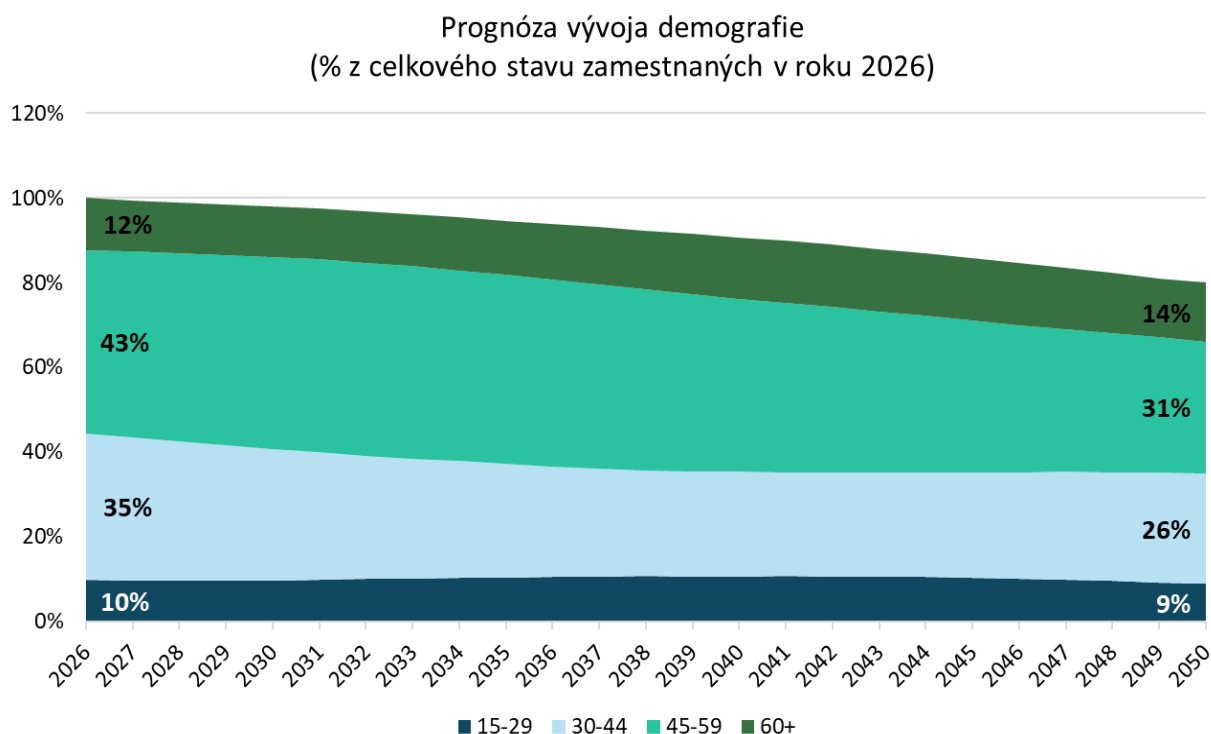
---

<sup>9</sup> Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR. Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/06/Strategia-digitalnej-transformacie-Slovenska-2030.pdf>

## 4.1. Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy

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

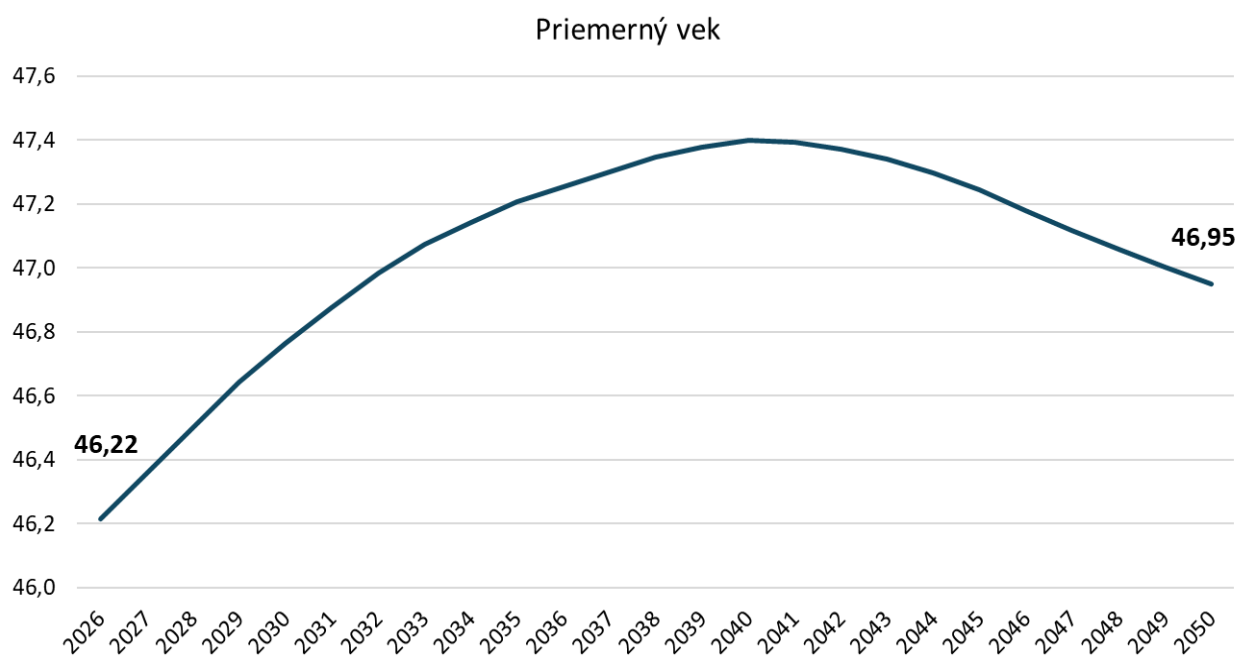
Prognóza predpokladá úbytok pracovnej sily len z dôvodu demografických tendencií medzi rokmi 2026 a 2050 o približne 20 %. Demografická štruktúra osôb v sektore bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo sa bude meniť nasledovne: veková kategória 15-29 klesne o 1 %, počet osôb vo veku 30-44 klesne v prognózovanom období o 9 %, kategória 45-59 sa zúži o 12 % a počet ľudí zamestnaných v sektore vo veku 60+ stúpne o 2 %.



Zdroj: Zdroj: Vlastný výpočet ASR podľa údajov ŠÚ SR

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

Očakáva sa, že v dôsledku starnutia populácie sa priemerný vek pracovníkov v sektore bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo zvýši zo 46,22 v roku 2026 až na 47,40 v roku 2040 a následne mierne klesne na 46,95 v roku 2050.



Zdroj: Vlastný výpočet ASR podľa údajov ŠÚ SR

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

Vzhľadom na dlhodobý najväčší trend súvisiaci s automatizáciou, robotizáciou a AI sa poskytovanie služieb bude vo finančnom sektore v horizonte do roku 2050 zameriavať na online priestor, vývoj digitálnych produktov a využívanie chatbotov. S tým súvisia požiadavky na zamestnancov, z ktorých budú v horizonte do roku 2050 najviac žiadanými tie, ktoré súvisia s IT zručnosťami v súvislosti s vývojom digitálnych aplikácií, zlepšovaním online bankingu, elektronizáciou procesov, či prístupnosťou služieb pre zdravotne znevýhodnených. Schopnosť pracovať s dátami a robiť rozhodnutia na ich základe bude jedna z najžiadanejších zručností. V dôsledku automatizácie a robotizácie bude dochádzať k postupnému zániku rutinných pracovných pozícií, najmä v oblastiach back office, administratívy a základného spracovania dát. Tento vývoj však nebude znamenať znižovanie počtu zamestnancov v absolútnom vyjadrení, ale skôr zásadnú transformáciu ich rolí.

Finančný sektor investuje do systematického preškolenia (reskilling) a zvyšovania kvalifikácie (upskilling) existujúcich zamestnancov, pretože náklady na rekvalifikáciu sú nižšie než nábor nových talentov. Znalosť interného prostredia je pre zamestnávateľov strategickou výhodou.

Potreba preškolenia bude aj v kontexte demografických prognóz v horizonte do roku 2050 stále narastať.

Automatizácia obchodovania umožňuje finančným inštitúciám pružne reagovať na neustále sa meniace regulačné prostredie (najmä oblasť AML), zabezpečuje efektívnejšie spracovanie transakcií, schvaľovanie úverov a zvýšenie kybernetickej bezpečnosti. Umožňuje tiež zefektívniť prácu, rýchlejšie a pohodlnejšie osloviť väčšie množstvo klientov, optimalizovať náklady, zabezpečiť čo najnižšiu chybovosť, aplikovať pri tom legislatívne požiadavky najmä z oblasti ochrany osobných údajov, z oblasti ochrany pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti (oblasť AML) a odlíšiť sa od ostatných finančných inštitúcií s cieľom prilákať klientov.

Očakáva sa, že robotická automatizácia procesov (RPA) bude v horizonte do roku 2050 vo finančných inštitúciách naďalej rásť. Až 80 % úloh vo finančnom sektore je možné automatizovať, čo pre inštitúcie predstavuje neuveriteľné možnosti úspory nákladov. Prináša to však aj zvýšenú požiadavku na zručnosti v oblasti informačných technológií zamestnancov finančných inštitúcií. Implementácia riešení RPA nie je možná bez IT špecialistov<sup>10</sup>. AI a RPA sa budú spájať s cieľom vytvoriť bankové, poisťné a iné finančné systémy, ktoré automatizujú procesy od back-end procesov až po front-end pracovné postupy. Tento futuristický cieľ sa nazýva hyperautomatizácia (automatizácie procesov pomocou pokročilých

---

<sup>10</sup> Tata Consultancy Services. GenAI in BFSI: The path to adoption. Dostupné na: <https://www.tcs.com/what-we-do/industries/banking/white-paper/generative-ai-adoption-strategy-bfsi>

technológií).<sup>11</sup> Hyperautomatizácia využíva viacero produktov, platforiem a nástrojov na vytvorenie vyváženého a efektívneho systému na automatizáciu všetkých možných úloh. Zameriava sa na proces a vytvorenie jedinečného systému, ktorý funguje na udržanie podnikania, čo znamená viacstupňovú implementáciu.<sup>12</sup> Hyperautomatizácia so sebou prinesie zvýšenú efektivitu práce. Používanie hyperautomatizácie znamená, že pracovníci nemusia byť k dispozícii 24 hodín denne, 7 dní v týždni, pretože technológia podporuje každodennú prevádzku. Okrem toho automatizácia úloh znamená, že procesy bežia bez problémov, pretože roboty nevyžadujú prestávky na kávu, sick days ani dovolenky. Technológia hyperautomatizácie podporuje ľudských zamestnancov tým, že zmierňuje stres a tlak a zároveň im poskytuje čas na uspokojenie ich ľudských potrieb bez zníženia výroby.

Bankovní špecialisti v prieskume Slovenskej bankovej asociácie uviedli, že priebežne implementujú nástroje AI, najmä generatívne a jazykové modely či strojové učenie. Najväčší prínos AI spočíva v detekcii podvodov a automatizácii procesov, ako je zadávanie údajov a spracovanie transakcií. Analýza transakčných údajov v reálnom čase umožňuje bankám v mnohých prípadoch identifikovať neštandardné správanie a zamedziť podvodným aktivitám. Hlavnou výzvou pri zavádzaní AI je ochrana údajov a presnosť výstupov, čo banky starostlivo posudzujú. V budúcnosti sa najmä generatívna AI v bankovníctve bude podieľať na zlepšovaní interných procesov a personalizácii produktov a služieb pre klientov.<sup>13</sup> Pre odborové organizácie je kľúčové, aby AI nebola zavádzaná jednostranne rozhodnutím manažmentu, ale aby bola predmetom sociálneho dialógu medzi zamestnávateľom a zamestnancami a z neho dosiahnutých dohôd, ktoré chránia zamestnancov.<sup>14</sup>

Agentická AI (Agentic AI) je schopná autonómneho rozhodovania a vykonávania komplexných úloh bez zásahu človeka, čo predstavuje významný posun vo vývoji AI s potenciálom zásadne transformovať ekonomiky a trhy práce na globálnej úrovni. Ekonomický potenciál je značný: v priebehu nasledujúcich dvoch až piatich rokov sa očakávajú globálne prínosy vo výške 2,6 až 4,4 bilióna USD, a to najmä vďaka rastu produktivity a inováciám. Kľúčovou otázkou však zostáva, či tento rast produktivity nebude sprevádzaný výrazným nárastom nezamestnanosti. V porovnaní s predchádzajúcimi generáciami AI, vrátane generatívnej umelej inteligencie, predstavuje agentická AI vyššie riziko pre zamestnanosť. Odhady naznačujú, že až 60 % pracovných miest v rozvinutých ekonomikách a približne 40 % pracovných miest globálne môže byť ovplyvnených – či už prostredníctvom augmentácie, alebo automatizácie. Rozsah tejto transformácie môže byť porovnateľný s dopadmi priemyselnej revolúcie a

---

<sup>11</sup> SAP. What Is Hyperautomation? Dostupné na: <https://www.sap.com/uk/products/technology-platform/process-automation/what-is-hyperautomation.html>

<sup>12</sup> Tata Consultancy Services. GenAI in BFSI: The path to adoption. Dostupné na: <https://www.tcs.com/what-we-do/industries/banking/white-paper/generative-ai-adoption-strategy-bfsi>

<sup>13</sup> Slovenská banková asociácia. Čo čaká banky na Slovensku v roku 2025. Tlačová správa, 4. december 2024. Dostupné na: <https://www.sbaonline.sk/novinka/co-cka-banky-na-slovensku-v-roku-2025/>

<sup>14</sup> Uni Europa. Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence. Dostupné na: [JOINT declaration on EMPLOYMENT ASPECTS OF Artificial Intelligence](https://www.uni.europa.eu/joint-declaration-on-employment-aspects-of-artificial-intelligence)

zásadne spochybníť existujúce modely práce, distribúcie príjmov a ekonomického rastu. Investície do softvéru vedú k poklesu zamestnanosti vo všetkých odvetviach okrem poľnohospodárstva, pričom najvýraznejší pokles sa prejavuje vo finančnom sektore a v oblasti nehnuteľností. Naopak, tvorba hrubého fixného kapitálu má pozitívny vplyv na dopyt po práci vo všetkých odvetviach, pričom zvyšuje zamestnanosť o 0,15 % až 0,35 % pri 1 % náraste investícií. Najsilnejšie efekty sa prejavujú v poľnohospodárstve, umení, stavebníctve a priemysle<sup>15</sup>.

V poisťovníctve je AI okrem vyššie uvedeného využívaná pri správe poisťných zmlúv a likvidácii poisťných udalostí. Pomáha analyzovať veľké množstvo dát a presnejšie hodnotiť riziká. Hoci Slovensko v tejto oblasti mierne zaostáva za najvyspelejšími krajinami, využívanie umelej inteligencie v poisťovníctve stále rastie.

V rámci aktuálnych trendov sa finančný sektor stretáva s nízkym počtom kandidátov na špecifické pozície, nižšou flexibilitou kandidátov pri rozvíjaní nevyhnutných nových zručností, nedostatkom kandidátov pre prácu s AI, či chýbajúcimi skúsenosťami s ňou ako novou oblasťou.<sup>16</sup>

Na druhej strane v reakcii na tieto trendy sa čoraz výraznejšie ukazuje, že pre úspešné uplatnenie kandidátov už nestačia len odborné, či technické vedomosti alebo základná digitálna a finančná gramotnosť. Pri práci s AI rastie význam všeobecných zručností, najmä procesného a projektového riadenia, práce v tíme, schopnosti plánovať a priebežne vyhodnocovať úlohy, ako aj schopnosti zrozumiteľne komunikovať výstupy medzi odbornými a neodbornými profesiami. Zavádzanie AI riešení v praxi totiž neprebíha ako krátky proces alebo jednorazová zmena, ale ako koordinovaný proces, ktorý si vyžaduje schopnosť pracovať so zadaniami, prioritami, termínmi, zodpovednosťami a spätnou väzbou. Práve preto bude na trhu práce rásť význam absolventov, ktorí popri digitálnych zručnostiach rozumejú aj základom projektového riadenia a vedia pracovať v procesne nastavenom prostredí.

Zároveň sa potvrdzuje, že nižšia flexibilita kandidátov pri osvojovaní nových zručností často nesúvisí iba s obsahom ich odborného vzdelania, ale aj s nedostatkom reálnej skúsenosti z pracovného prostredia. Ak žiaci a študenti neprichádzajú do kontaktu s hospodárskou praxou dostatočne skoro a systematicky, len ťažšie sa adaptujú na dynamiku pracoviska, medziodborovú spoluprácu, zmeny zadania či potrebu priebežného učenia sa. Prepojenie vzdelávania s praxou preto nemožno chápať len ako formálne absolvovanie stáže, ale ako priestor na budovanie pracovných návykov, profesijnej adaptability a praktického uchopenia úloh. Práve skúsenosť z praxe zvyšuje pripravenosť kandidátov

---

<sup>15</sup> Allianz Research. Agentic AI: The Self-Driving Economy? 16. september 2025. Dostupné na:

[https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/economic-research/publications/specials/en/2025/september/2025-09-16-AgenticAI-AZ.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2025/september/2025-09-16-AgenticAI-AZ.pdf)

<sup>16</sup> E15.cz. Průmysl 4.0 a bankovníctví: digitalizace přichází, nikoli však propouštění. Dostupné na:

<https://www.e15.cz/finexpert/setrime/prumysl-4-0-a-bankovnictvi-digitalizace-prichazi-nikoli-vsak-propousteni-1355156>

učíť sa používať nové nástroje vrátane AI a prenášať teoretické poznatky do konkrétnych pracovných situácií.

Z uvedeného dôvodu bude potrebné posilňovať vo vzdelávacom procese nielen odborné a digitálne kompetencie, ale aj cielenú výučbu „soft skills“ a procesných zručností prepojených s reálnym fungovaním firiem. Ide najmä o schopnosť spolupracovať, plánovať prácu, orientovať sa v úlohách a rolách, reportovať priebeh činností, kriticky vyhodnocovať informácie a niešť zodpovednosť za výsledok. Takto nastavená príprava môže významne prispieť k tomu, aby absolventi neboli len pasívnymi používateľmi technológií, ale schopnými účastníkmi zmien, ktoré AI a automatizácia prinášajú do pracovného prostredia.

AI predstavuje pre finančné inštitúcie obrovský potenciál v oblasti hyper-personalizácie služieb (sila zákazníckych skúseností riadených umelou inteligenciou)<sup>17</sup>, zefektívnenia operácií, lepšom riadení rizík a presnom rozhodovaní. Pomáha zvyšovať kvalitu finančných inštitúcií tým, že sa pozerá na potreby a preferencie zákazníka. V horizonte do roku 2050 je kľúčovou v zisťovaní preferencií zákazníka a vo vývoji a prispôbovaní služieb šitých na mieru. Bude zohrávať podstatnú úlohu v prevencii podvodov a odhaľovaní podvodných aktivít. Podľa prieskumu s názvom „From potential to performance by design“<sup>18</sup>, ktorý urobila spoločnosť Tata Consultancy Services pre oblasť bankovníctva, finančných služieb a poisťovníctva, 61 % inštitúcií má rozpracované alebo dokončené projekty AI a ďalších 35 % plánuje implementáciu AI v budúcnosti.

Zo záverov uvedeného prieskumu vyplýva, že až 88 % zapojených respondentov predpokladá využitie AI najmä v oblasti inovácií produktov a služieb, z čoho môžeme predpokladať, že v budúcnosti bude kladený čoraz väčší dôraz na strategické myslenie a kreativitu zamestnancov.

Strategické myslenie je ale nutné doplniť aj o všeobecné zručnosti procesného myslenia, projektového riadenia, tímovej spolupráce, komunikácie a schopnosti prakticky uchopiť úlohy. Schopnosť vytvárať a zavádzať nové produkty a služby s podporou AI totiž predpokladá nielen technické porozumenie, ale aj pripravenosť fungovať v reálnom pracovnom prostredí, reagovať na meniace sa zadania a prepájať teoretické poznatky s potrebami hospodárskej praxe. Z tohto pohľadu bude potrebné systematicky posilňovať výučbu uvedených zručností a zároveň prehlbovať kontakt žiakov stredných škôl a študentov s praxou už počas vzdelávania.

V súvislosti s popísanými trendami a predikciami sa očakáva smerom k zamestnancom finančných inštitúcií v horizonte do roku 2050 zvládnutie práce s informáciami, vytváranie systémových konceptov, analýza, syntéza a riešenie problémov. Nové možnosti, ktoré nové technológie vytvárajú, zmenia aj

---

<sup>17</sup> Ranktracker. Hyper-personalization in Fintech: The Power of AI-Driven Customer Experiences. Dostupné na: <https://www.ranktracker.com/sk/blog/hyper-personalization-in-fintech-the-power-of-ai-driven-customer-experiences/>

<sup>18</sup> Tata Consultancy Services. AI for Business Study: From Potential to Performance by Design. Dostupné na: <https://www.tcs.com/content/dam/global-tcs/en/pdfs/insights/global-studies/report/bfsi-report-tcs-ai-for-business-study.pdf>

podobu všeobecných zručností, ako je schopnosť riešiť problémy pozostávajúce menej z technických riešení a viac z rozhodovania založeného na princípe automatického vyhodnocovania informácií a schopnosť nastaviť ich konfiguráciu.

Implementácia AI a robotizácia môžu viesť k zjednodušeniu organizačnej štruktúry finančných inštitúcií – zníženie počtu manažérskych vrstiev na jednej strane a vytváranie nových pracovných pozícií agilných koučov. Nedá sa však vylúčiť, že niektoré pozície môžu úplne zaniknúť. Keďže sa finančné inštitúcie s využitím AI a RPA zamerajú najmä na ponuku nových a inovatívnych digitálnych riešení klientom, vznikne súčasne niekoľko nových pozícií.

Slovenská banková asociácia uviedla vo svojej tlačovej správe: „V bankovom sektore je naďalej rastúci trend útokov zameraných na klientov. Čím sú banky odolnejšie, tým viac sa podvodníci sústreďujú na manipuláciu klientov. Najvýraznejší rast zaznamenávajú investičné podvody, pri ktorých podvodníci presvedčia klienta k vykonaniu podvodnej transakcie. V prevencii podvodov ostáva aj naďalej kľúčová gramotnosť a obozretnosť klientov. Podporou by však mala byť aj legislatíva, ktorá v prípade podvodu nezbavuje klienta zodpovednosti v plnej miere za svoje konanie. Podvody s digitálnou identitou môžu byť ďalším významným rizikom, najmä v súvislosti s príchodom európskej digitálnej peňaženky. Preto je mimoriadne dôležité, aby sa pri implementácii regulačných požiadaviek súvisiacich s jej zavedením myslelo aj na zvyšovanie povedomia klientov o týchto rizikách.“<sup>19</sup>

### **4.3. Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)**

V posledných rokoch patrí medzi významné trendy, ktoré ovplyvňujú rozvoj finančného sektora udržateľné financovanie zamerané na investovanie do hospodárskych aktivít prispievajúcich k napĺňaniu cieľov Európskej zelenej dohody (The European Green Deal). Poskytovatelia finančných služieb na Slovensku postupne prispôbujú svoje organizačné štruktúry a projektové tímy požiadavkám vyplývajúcim z legislatívy EÚ, najmä v súvislosti s povinným zverejňovaním nefinančných informácií o udržateľnosti, ktoré sa postupne zavádza od roku 2025. Súčasťou týchto zmien je aj aplikovanie pravidiel a usmernení, napríklad označovanie zelených finančných produktov či využívanie štandardizovaného klasifikačného systému EÚ prostredníctvom Taxonómie EÚ. Zároveň Trendy v európskej legislatíve zabrahujú tzv. Greenwashingu, či nekonkurencieschopnosti so zvyškom sveta. Rada EÚ o sociálnej, zelenej a digitálnej transformácii prijala na svojom zasadnutí 21. novembra 2023 záver, v ktorom konštatovala, že zelená a digitálna transformácia by mala podporovať štrukturálne

---

<sup>19</sup> Slovenská banková asociácia. Čo čaká banky na Slovensku v roku 2025. Tlačová správa, 4. december 2024. Dostupné na: <https://www.sbaonline.sk/novinka/co-cka-banky-na-slovensku-v-roku-2025/>

zmeny potrebné na dosiahnutie cieľov udržateľného rozvoja, ako aj cieľov Parížskej dohody o zmene klímy a globálneho rámca pre biodiverzitu z Kunmingu a Montrealu.<sup>20</sup>

V oblasti digitálnej transformácie do roku 2050 možno očakávať vznik pokročilých digitálnych riešení, ktoré budú prioritne orientované na potreby ľudí a na podporu udržateľného rozvoja spoločnosti. Tieto riešenia umožnia podnikateľom zefektívniť procesy, zlepšiť prístup k informáciám, podnietia rozvoj dôveryhodných a etických technológií, podporia otvorenú a inkluzívnu spoločnosť a zároveň prispejú k ekologickej transformácii a zmierňovaniu dopadov klimatických zmien. Digitálna transformácia sa stáva kľúčovým nástrojom pri tvorbe stratégií štátov, firiem a organizácií, keďže umožňuje kombinovať efektivitu, transparentnosť a inovatívnosť s environmentálnou a sociálnou zodpovednosťou.

Podľa viacerých globálnych štúdií a analýz odborných médií a vedeckých spoločností sú technológie, ktoré budú hrať rozhodujúcu úlohu, okrem už doteraz spomenutých napríklad technológia 5G a budúce generácie sietí (pre vysokorýchlostnú, spoľahlivú a nízkolatenčnú komunikáciu), veľké dáta (big data) a analytika (na zmysluplnú interpretáciu veľkého objemu dát a prediktívne modelovanie), edge computing a cloud computing (pre flexibilnú a škálovateľnú infraštruktúru a výpočtový výkon), blockchain a decentralizované technológie (na zabezpečenie transparentnosti, dôvery a bezpečnej správy dát).

Úspešná digitálna transformácia si bude vyžadovať najmä:

- pracovnú silu so základnými aj pokročilými digitálnymi zručnosťami, schopnú flexibilne reagovať na technologické inovácie,
- efektívne využitie inovácií na podporu rozvoja podnikania a udržateľného hospodárstva,
- robustnú, bezpečnú a spoľahlivú komunikačnú infraštruktúru, ktorá umožní široké využitie digitálnych služieb,
- moderné a kvalitné vzdelávanie, zamerané na digitálne, analytické a sociálne kompetencie,
- vysokú úroveň kybernetickej bezpečnosti, ktorá ochráni citlivé údaje a podporí dôveru klientov a verejnosti.

V rámci digitálnej transformácie finančné inštitúcie využívajú nové komunikačné kanály s klientom. Tento trend je charakterizovaný napríklad výrazným nárastom v používaní mobilných technológií a odklonom od webových aplikácií. Mobilné aplikácie slúžia a budú slúžiť na operácie, ako je napríklad správa investícií či digitálnych úverov alebo uzatváranie a správu poistných produktov. Druhý trend sa týka IT prevádzky, kde sa časť IT infraštruktúry finančných inštitúcií postupne presúva na cloud,

---

<sup>20</sup>Rada Európskej únie. Závery o sociálnej, zelenej a digitálnej transformácii. Dostupné na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2023/11/21/the-council-approves-conclusions-on-a-social-green-and-digital-transition/>

napríklad pri nákupe výkonov pre rôzne výpočty alebo prevádzku platformových služieb. V súvislosti s rozvojom digitálnej transformácie sa zvyšujú požiadavky na IT bezpečnosť.

V budúcnosti je možné očakávať rozvoj „super-apps“ – aplikácií, ktoré umožnia združovať rôzne digitálne služby od viacerých poskytovateľov do jednej mobilnej superaplikácie.<sup>21</sup>

S rozvojom digitálnej transformácie bude zároveň narastať význam praktických digitálnych a procesných zručností, ktoré umožnia absolventom efektívne fungovať v modernom pracovnom prostredí finančných inštitúcií. Rozvoj superaplikácií možno totiž spájať nielen s integráciou viacerých služieb pre klienta, ale aj s využívaním nástrojov na evidenciu úloh, plánovanie práce a koordináciu činností. Z tohto pohľadu bude čoraz dôležitejšie, aby si žiaci a študenti ešte pred vstupom do praxe osvojili prácu s bežnými SW nástrojmi projektového riadenia, ako sú Google Tasks, Google Keep, MS To Do alebo Planner, ktoré rozvíjajú schopnosť plánovať, organizovať a priebežne vyhodnocovať pracovné úlohy. Znalosti a zručnosti rozvíjané v tejto oblasti, doplnené o skúsenosť z hospodárskej praxe, prispievajú k lepšiemu zvládaniu nových foriem komunikácie s klientom v bankovom sektore a poisťovníctve, ako aj k efektívnejšiemu sprostredkovaniu a uzatváraní digitálnych bankových a poisťných produktov.

Cieľom zelenej transformácie v zmysle Európskej zelenej dohody je, aby sa Európa stala prvým klimaticky neutrálnym kontinentom. Do roku 2050 predpokladá zelená transformácia dosiahnutie nulovej bilancie emisií skleníkových plynov, široké uplatnenie zelených technológií, zníženie environmentálneho znečistenia a efektívne využívanie prírodných zdrojov. Tieto ciele je možné dosiahnuť prechodom na obnoviteľné zdroje energie, minimalizáciou odpadu, opätovným využívaním materiálov, podporou obehovej ekonomiky a investíciami do udržateľných a ekologických projektov. Je potrebné brať do úvahy aj spotrebu energie zavádzaním AI, čo je environmentálna záťaž.<sup>22</sup>

EÚ na podporu tohto prechodu prijala viacero legislatívnych opatrení, ktoré definujú povinnosti finančných inštitúcií aj nefinančných podnikov a zároveň poskytujú nástroje na financovanie udržateľných aktivít. Medzi kľúčové predpisy patrí nariadenie o EÚ taxonómii, ktoré presne definuje environmentálne udržateľné hospodárske aktivity, smernica CSRD, ktorá upravuje vykazovanie informácií o udržateľnosti podnikov, a nariadenie o Európskych zelených dlhopisoch, ktoré umožňuje financovanie projektov v súlade s EÚ taxonómiou prostredníctvom vydávania zelených dlhopisov.

Úspech firiem sa do budúcnosti nebude merať len tým, aké hospodárske výsledky vykazujú, ale aj tým, ako sa venujú témam ESG, zeleným investíciám a transformácii smerom k udržateľnosti.

---

<sup>21</sup> Forbes Slovensko. GOLDMANN SYSTEMS: Miera digitálnej transformácie bánk na Slovensku je v porovnaní s okolitými krajinami veľmi vysoká. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/goldmann-systems-miera-digitalnej-transformacie-bank-na-slovensku-je-v-porovnaní-s-okolitými-krajinami-velmi-vysoka/>

<sup>22</sup> PWC. How generative AI model training and deployment affects sustainability. Dostupné na: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/impacts-of-generative-ai-on-sustainability.html>

Tieto ciele sú aktuálne a dlhodobo platné aj dnes v podobe Plánu EÚ na udržateľnú prosperitu a konkurencieschopnosť, ktorej súčasťou sú programy ako napr. financovanie prechodu na čistú energiu, obehovosť a prístup k surovinám alebo podpora dopytu po čistých výrobkoch.<sup>23</sup>

Prepojenie digitálnej a zelenej transformácie sa už dnes prejavuje v praktických riešeniach, ktoré kombinujú moderné technológie s environmentálnymi cieľmi. Ide napríklad o digitálne platformy na sledovanie uhlíkovej stopy investícií, ktoré umožňujú investorom aj firmám presne vyhodnocovať environmentálny dopad svojich projektov a rozhodovať sa na základe reálnych dát. Podobne sa využíva automatizované hodnotenie ESG skóre podnikov, kde AI a analytika veľkých dát zefektívňujú posudzovanie sociálnych, environmentálnych a riadiacich faktorov. Ďalšou inováciou je obchodovanie s uhlíkovými kreditmi cez blockchain, čo zvyšuje transparentnosť, znižuje riziko podvodov a umožňuje efektívnejšie spravovanie emisných limitov.

Do roku 2050 možno očakávať ďalšie prepojenie digitálnych a zelených riešení, ako sú inteligentné investičné platformy pre udržateľné projekty, automatizované monitorovanie environmentálnych dopadov v reálnom čase a integrácia decentralizovaných technológií pre správu uhlíkových a ekologických kreditov, čím sa podporí udržateľné hospodárstvo, zníži ekologická stopa a zvýši dôvera investorov i verejnosti.

Potreba systematickej práce s údajmi, procesmi a evidenciou sa pritom čoraz výraznejšie prejavuje aj v oblasti udržateľnosti a ESG agendy. Balíky Omnibus I a Omnibus II posúvajú účinnosť časti povinností a smerujú k zjednodušeniu rozsahu vykazovania. Nemení sa potreba, aby podniky už v súčasnosti systematicky pripravovali údaje, procesy a vnútorné kapacity pre budúce plnenie požiadaviek smerníc EÚ, CSRD a CSDDD. V praxi totiž nepôjde len o samotné zverejnenie informácií, ale o schopnosť dlhodobo a preukázateľne zhromažďovať, evidovať, aktualizovať a vyhodnocovať relevantné údaje naprieč fungovaním spoločnosti aj jej hodnotovým reťazcom.

Táto potreba je o to významnejšia, že prvý súbor európskych štandardov ESRS tvorí 12 štandardov, ktoré pokrývajú všeobecné požiadavky a zverejnenia, environmentálnu, sociálnu aj riadiacu oblasť. V podmienkach firiem to znamená potrebu priebežne sledovať a pripravovať veľmi široké spektrum ukazovateľov, napríklad údaje o emisiách skleníkových plynov, spotrebe energie a plánoch dekarbonizácie, o znečistení, spotrebe vody a využívaní zdrojov, o odpadoch a princípoch obehového hospodárstva, ale aj o vplyvoch na biodiverzitu. Rovnako pôjde o údaje týkajúce sa vlastných zamestnancov a pracovníkov v hodnotovom reťazci, napríklad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, rodovej rovnosti a rozdielov v odmeňovaní, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, dodržiavania ľudských

---

<sup>23</sup> Európska komisia. Competitiveness 2024–2029. Dostupné na: [https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness\\_sk](https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness_sk)

práv, fungovania mechanizmov na podávanie podnetov, ochrany spotrebiteľov či etiky podnikania vrátane protikorupčných opatrení.

Mnohé z ukazovateľov ESG štandardov majú kvantitatívny charakter, ďalšie sú kvalitatívne a vyžadujú preukázanie toho, že spoločnosť má nastavené politiky, zodpovednosti, kontrolné mechanizmy, interné postupy, ciele a spôsob ich vyhodnocovania. Z uvedeného dôvodu bude čoraz dôležitejšie, aby pracovníci na rôznych úrovniach organizácie vedeli nielen identifikovať, ktoré údaje sú pre jednotlivé kritériá relevantné, ale aby ich zároveň vedeli správne zaznamenať, priebežne evidovať, prepájať s konkrétnymi úlohami a aktívne prispievať k plneniu týchto požiadaviek v každodennej praxi.

Osobitný význam vzhľadom na dosahovanie vyššie uvedených cieľov majú zručnosti ako schopnosť systematicky pracovať s informáciami, organizovať úlohy, vytvárať prehľadnú evidenciu, koordinovať procesy a zabezpečiť dostatočnú dokumentačnú stopu pre ďalšie interné aj externé potreby. Skúsenosť z hospodárskej praxe môže zároveň významne prispieť k tomu, aby absolventi nevníмали požiadavky udržateľnosti len ako formálnu povinnosť, ale ako súčasť reálneho fungovania podniku, riadenia rizík a dlhodobého budovania konkurencieschopnosti.

Písmeno S v ESG môžeme vnímať aj v kontexte sociálnych služieb. V zmysle vzťahu k zamestnancom, k podmienkam ich práce, k rovnováhe pracovného a súkromného života, k transparentnému a spravodlivému odmeňovaniu a k prehlbovaniu kvalifikácie. Je dôležité, aby zamestnávatelia v horizonte do roku 2050 využívali napríklad aj AI a RPA k rozvoju kvality existujúcej pracovnej sily a k zlepšeniu jej pracovných podmienok. Aj s využívaním nových technológií sa budú meniť nároky a potreby zamestnancov. V tejto oblasti hrá dôležitú úlohu sociálny dialóg medzi zamestnávateľom a zamestnancami.

Týmto spôsobom bude digitálna a ekologická transformácia úzko prepojená so sociálnou udržateľnosťou. Technológie ako AI a RPA menia pracovný trh, pracovné prostredie a očakávania zamestnávateľov. Správna príprava umožňuje študentom hladký prechod zo štúdia do praxe a efektívnu integráciu do digitálne a ekologicky orientovaného pracovného prostredia. Je preto veľmi dôležité zabezpečiť prepojenie vzdelávania a praxe pre plynulé začlenenie zamestnancov do pracovného procesu.

#### **4.4. Iné trendy (horizont 2050)**

Do roku 2050 sa vo finančnom sektore očakáva výrazná transformácia v oblasti ľudských zdrojov (HR). Táto zmena bude spôsobená hlavne technologickým pokrokom, demografickými zmenami a novými očakávaniami zamestnancov. Nižšie sú uvedené hlavné trendy, ktoré odborné analýzy predpokladajú. V oblasti HR sa bude čoraz viac využívať AI napríklad na výber kandidátov, analýzu výkonu, predikciu fluktuácie zamestnancov a tiež na identifikáciu potrieb a preferencií zamestnancov.

Finanční agenti budú musieť mať technologické a digitálne zručnosti, a tiež bude rásť dopyt po chatbotových asistentoch, prípadne AI agentoch na online obsluhu klientov podľa jeho špecifických požiadaviek. To povedie k potrebe nových pozícií, ako sú dátoví analytici, ktorí budú modelovať riziká na základe dát o správaní klientov, UX/UI dizajnéri, ktorí budú vytvárať intuitívne online platformy a aplikácie, a behaviorálni ekonómovia, ktorí budú analyzovať zákaznícke správanie pre lepšiu personalizáciu produktov.

Starnutie populácie a zmena demografie s tým súvisiaca bude so sebou prinášať:

- rastúci dopyt po dôchodkových a zdravotných finančných produktoch v dôsledku starnutia populácie a predlžovania priemernej dĺžky života,
- predlžovanie pracovného života zamestnancov finančných inštitúcií, čo znamená, že ľudia budú aktívni na pracovnom trhu aj vo vyššom veku,
- finančný sektor, predovšetkým poisťovníctvo má relatívne staršiu vekovú štruktúru zamestnancov, očakáva sa odchod odborníkov do dôchodku a nástup nových prístupov k práci,
- zmena rodinnej štruktúry – úbytok tradičných viacgeneračných domácností vedie k väčšej potrebe individuálnych finančných riešení,
- vznik nových foriem zamestnania, napríklad práca freelancerov či influencerov, čo si vyžaduje vývoj nových typov finančných produktov.

Z hľadiska ľudských zdrojov nastane väčšia potreba odborníkov na dôchodkové finančné produkty a finančné plánovanie. Manažment starnúcej pracovnej sily vo finančnom sektore bude dôležitý, rovnako ako prilákanie mladých talentov prostredníctvom moderných technológií a hybridných pracovných modelov.

Trendy ako gig ekonomika a crowdsourcing menia spôsob, akým sa práca vykonáva, a finančné inštitúcie sa musia naučiť úspešne integrovať digitálnu a ľudskú pracovnú silu. Do roku 2040 sa očakáva, že väčšina finančných inštitúcií bude pracovať s kombinovanou pracovnou silou — stáli zamestnanci, špecializovaní freelanceri, AI agenti a outsourcované tímy — pričom riadenie takéhoto hybridného ekosystému bude samo o sebe novou manažérskou kompetenciou.

### **Kybernetická bezpečnosť a nové hrozby**

Výrazný nárast rizika kybernetických útokov v dôsledku digitalizácie finančných služieb, rozšírenia AI a prepojenia zariadení vedie k častejším hackerským útokom, krádežiam dát a narušeniu finančných systémov. To prináša rozvoj nových finančných a poisťných produktov zameraných na ochranu pred kybernetickými rizikami, vrátane produktov súvisiacich s digitálnymi aktívami, kryptomenami, identitou v online prostredí a ochranou osobných dát.

Nutný dôraz na ochranu osobných údajov a digitálnej identity klientov si vyžaduje pokročilé bezpečnostné technológie, prísnejšie regulačné rámce a komplexné systémy riadenia kybernetických rizík vo finančných inštitúciách.

Dopad na ľudské zdroje bude zahŕňať rastúcu potrebu špecialistov na kybernetické riziká, digitálnu bezpečnosť a tvorbu bezpečnostných politík so špecifickou orientáciou na bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo. Očakáva sa výrazný dopyt po odborníkoch na kybernetickú bezpečnosť, vrátane etických hackerov, analytikov kybernetických hrozieb a špecialistov na ochranu a správu dát. Zároveň porastie význam expertov na digitálne riziká, ktorí sa budú podieľať na vývoji nových finančných a poistných produktov zameraných na krytie kybernetických incidentov, ochranu digitálnych aktív a identity klientov.

Do roku 2050 bude zároveň čoraz dôležitejšia aj interdisciplinárna spolupráca medzi odborníkmi na technológie, právo, reguláciu a riadenie rizík. Súčasťou riadenia ľudských zdrojov bude aj systematické zvyšovanie digitálnej a bezpečnostnej gramotnosti zamestnancov prostredníctvom pravidelných školení, simulácií kybernetických útokov a programov zameraných na prevenciu bezpečnostných incidentov.

Vznikne zvýšená potreba právnych expertov a špecialistov na compliance, ktorí budú zabezpečovať súlad činnosti finančných inštitúcií s čoraz komplexnejšími regulačnými rámcami. Finanční analytici budú vo väčšej miere hodnotiť dopady legislatívnych zmien na finančné a poistné produkty, pričom dôležitú úlohu bude zohrávať aj kontrola transparentnosti a etického využívania dát pri aplikovaní AI v rozhodovacích procesoch. Nevyhnutnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov bude aj systematické vzdelávanie zamestnancov v oblasti nových regulácií, digi technológií a ochrany dát.

Personalizácia finančných produktov, demografické zmeny, rastúce kybernetické hrozby a neustále sa vyvíjajúce regulačné a legislatívne prostredie budú výrazne formovať finančný sektor do roku 2050. Finančné inštitúcie budú musieť vo väčšej miere investovať do moderných technológií, kybernetickej bezpečnosti, riadenia dát a kontinuálneho vzdelávania svojich zamestnancov. Súčasne sa očakáva rastúci dopyt po špecializovaných odborníkoch, najmä po dátových analytikoch, odborníkoch na AI a reguláciu digitálnych technológií, právnikoch so zameraním na AI a ESG, ako aj po expertoch na kybernetickú bezpečnosť. Aby tento komplex znalostí bol čo najlepšie pripravený pre prax, je dôležité nastaviť systém vzdelávania tak, aby do praxe prichádzali ľudia so zameraním na nové trendy.

## **4.5. Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje**

### **4.5.1. Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov**

Príklady najlepšej praxe zo zahraničia a digitálnej stratégie iných krajín ukazujú, že jednou z najefektívnejších príležitostí ako zlepšiť digitálne zručnosti a kompetencie obyvateľov, je podporiť

poskytovanie školení, tréningov, kurzov, celoživotného a formálneho vzdelávania, rekvalifikácií a iných foriem vzdelávacej podpory a odbornej prípravy pre rozvoj a modernizáciu digitálnych zručností zo strany slovenských spoločností, ako aj štátu (napr. rekvalifikácie pre nezamestnaných).

Popri rozširovaní digitálnych zručností sa zároveň ukazuje, že samotné školenia, kurzy a rekvalifikácie nebudú postačovať, pokiaľ nebudú systematicky prepojené s reálnou hospodárskou praxou a konkrétnymi potrebami zamestnávateľov. Z pohľadu finančného sektora je čoraz dôležitejšie, aby školy a zamestnávatelia nevystupovali ako oddelené prostredia, ale ako vzájomne koordinovaní partneri, ktorí si vedia odovzdávať informácie o požadovaných zručnostiach, o pripravenosti študentov aj o očakávaniach jednotlivých pracovných pozícií.

Odborná prax môže byť skutočne zmysluplná, odborne vedená a zameraná na rozvoj kompetencií, ktoré majú priamu uplatniteľnosť na trhu práce, ak nebude len formálnym doplnkom vzdelávania. V tomto kontexte je dôležité vytvoriť aj jednotnejší informačný rámec a štandardizovaný spôsob komunikácie medzi školami a zamestnávateľmi, ktorý umožní kvalitnejšie priradovanie žiakov a študentov na vhodné pozície, zníži záťaž na strane firiem a prispeje k lepšej využiteľnosti absolventov po ukončení štúdia.

Rovnako dôležité je, aby sa toto prepojenie dalo kvalitatívne vyhodnocovať. Ak má byť vzdelávací systém schopný reagovať na meniace sa požiadavky sektora, je potrebné systematicky zbierať a prepájať informácie o uplatnení absolventov, o dôvodoch ich prijatia alebo neprijatia, o zručnostiach, ktoré im v praxi pomohli, ale aj o tých, ktoré im chýbali. Takto nastavená spätná väzba môže vytvoriť dôveryhodný základ pre úpravu obsahu vzdelávania, lepšie smerovanie kariérneho poradenstva aj presnejšie nastavenie odbornej prípravy ešte pred vstupom na trh práce. Zároveň umožní, aby štát, školy aj zamestnávatelia pracovali nielen s kvantitatívnymi údajmi o uplatnení absolventov, ale aj s kvalitatívnym obrazom o tom, čo v príprave funguje a čo je potrebné meniť. Práve takýto prístup môže významne podporiť rozvoj digitálnych zručností s reálnym praktickým dopadom a posilniť pripravenosť budúcich zamestnancov aj na oblasti, ktoré si vyžadujú vyššiu mieru dôslednosti, zodpovednosti a bezpečnostného povedomia, vrátane kybernetickej bezpečnosti.

Posilnenie kybernetickej bezpečnosti považujeme v horizonte do roku 2050 za jeden zo základných predpokladov fungujúcej digitálnej ekonomiky a spoločnosti. Zo všetkých ohrozených organizácií kybernetickými útokmi sa vyčleňujú skupiny organizácií, ktoré prevádzkujú prvky kritickej infraštruktúry alebo sú prevádzkovateľmi služieb, ktoré sú esenciálne z pohľadu fungovania štátu a zabezpečenia základných služieb obyvateľstvu, ako je napríklad poskytovanie zdravotníckych služieb, služieb dodávky elektriny alebo poskytovania dodávky vody, či prevádzka elektronických komunikácií a bankových služieb. Štát musí zabezpečiť, aby všetky tieto služby boli poskytované spoľahlivo a bezpečne. Z tohto dôvodu musí pristúpiť k často nepriaznivo prijímanej regulácii a prijímaniu opatrení, ktoré takéto služby chránia a zabezpečujú mechanizmy preventívne (aby bola zabezpečená základná

úroveň bezpečnosti u prevádzkovateľov takýchto služieb) a mechanizmy reaktívne, ktoré zabezpečujú efektívne a spoľahlivé riešenie bezpečnostných problémov.<sup>24</sup>

Aj z uvedeného dôvodu finančný sektor požaduje od zamestnancov aspoň základnú orientáciu v legislatíve z oblasti AML, ochrany osobných údajov, zručnosti z oblasti kybernetickej bezpečnosti a kritické myslenie pri práci s informáciami nenahraditeľné pri predchádzaní podvodom, alebo riešení ich následkov. Vychádzajúc z uvedených informácií, slovenské spoločnosti nemajú na trhu práce dostatok kvalifikovaných ľudí s aspoň základnými digitálnymi zručnosťami. Aktuálne ich nemá ani školský systém, ktorý síce prechádza transformáciou a ani neprodukuje adekvátne množstvo študentov STEM predmetov, či študentov s IT zručnosťami, digitálnymi zručnosťami, kritickým myslením, schopnosťou vyhľadávania a overovania informácií. Kvalifikovanej pracovnej sily s potenciálom obsadenia najžiadanejších pracovných pozícií vyžadujúcich IT zručnosti nie je dostatok, a preto sa finančný sektor bude kontinuálne sústreďovať na kvalitné školenia svojich zamestnancov.

Výsledky testu, ktorý realizuje Digitálna koalícia<sup>25</sup> ukazujú, že žiaci na Slovensku majú rezervy pri úlohách vyžadujúcich analytické a kritické myslenie. V roku 2024 sa žiaci zo stredných škôl prekvapivo prepadli aj v oblasti bezpečnosti. Zastupujúci vedúci Zastúpenia Európskej komisie na Slovensku uviedol, že mnohí považujú digitálne zručnosti za konkurenčnú výhodu, no v dnešnej dobe ide o nevyhnutnosť, bez ktorej sa už nikto na pracovnom trhu či v školskom prostredí nezaobíde. Podľa najnovších dát Európskej komisie má dnes základné digitálne zručnosti 55,6 % obyvateľov EÚ. V starnúcej populácii, kde digitálne technológie formujú každodenný život aj ekonomiku, sú potrebné strategické investície a rozvoj kapacít, aby bola zabezpečená digitálna pripravenosť všetkých občanov. Zamestnancov je potrebné pripraviť na prechod na nové spôsoby práce prostredníctvom efektívneho procesu zvyšovania kvalifikácie.

To je jediná cesta ako riešiť nárast automatizácie a digitalizácie, ktorý je na Slovensku najakútnejší problém spomedzi krajín OECD. Investícia do rozvoja zelených a digitálnych zručností zamestnancov nie je len potrebou, ale aj príležitosťou na udržanie konkurencieschopnosti na globálnom trhu práce.<sup>26</sup> Digitálne a zelené zručnosti patria popri odborných, jazykových, komunikačných zručnostiach a finančnej gramotnosti medzi základné zručnosti zamestnanca 21. storočia.<sup>27</sup>

Vystihujúc aj potreby finančného sektora, spracovala Digitálna koalícia v rámci projektu Digitálna budúcnosť, aktuálne potrebné zručnosti potencionálnych zamestnancov bánk, poisťovní a iných finančných inštitúcií, ktorých potreba sa bude zvyšovať do roku 2050:

---

<sup>24</sup> Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR. Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/06/Strategia-digitalnej-transformacie-Slovenska-2030.pdf>

<sup>25</sup> Digitálna koalícia. IT Fitness Test – najväčšie testovanie digitálnych zručností. Dostupné na: <https://digitalnakoalicia.sk>

<sup>26</sup> Digitálna koalícia. Digitálna budúcnosť – Referenčné rámce. Dostupné na: <https://digitalnabuducnost.gov.sk/referencne-ramce/>

<sup>27</sup> Digitálna koalícia. Digitálna budúcnosť – Referenčné rámce. Dostupné na: <https://digitalnabuducnost.gov.sk/referencne-ramce/>

- Spracovanie dát a práca s informáciami - schopnosť čítať, analyzovať a interpretovať digitálne dáta;
- Kybernetická bezpečnosť - ochrana digitálnych dát a zariadení pred hrozbami;
- Tvorba digitálneho obsahu - schopnosť vytvárať a spravovať digitálne obsahy, ako sú webové stránky, blogy, videá atď.;
- Komunikácia a spolupráca - používanie digitálnych nástrojov na efektívnu komunikáciu a spoluprácu v tíme;
- Riešenie problémov udržateľnosti - schopnosť identifikovať a riešiť environmentálne problémy vo firme;<sup>28</sup>

Manažéri oddelení ľudských zdrojov v bankovom aj poisťovníctve zhodne identifikovali potrebu všeobecných praktických zručností a v prípade vysokoškolského štúdia sú najžiadanejší absolventi tzv. STEM predmetov.

Predpokladáme, že sa v budúcnosti aj bez špeciálneho vzdelania absolvent s dostatočnou úrovňou finančnej gramotnosti, s kompetenciami ako kritické myslenie, praktické uchopovanie úloh a so schopnosťou vyhľadávať a overovať dáta, môže uplatniť na trhu práce vo finančnom sektore.

Schopnosť uchopiť pracovné zadanie v širších súvislostiach, rozumieť postupu jeho riešenia, sledovať nadväznosť jednotlivých krokov a niešť zodpovednosť za výsledok bude považovaná za samozrejmu schopnosť absolventov stredných ale aj vysokých škôl. Takto chápané základy procesného a projektového riadenia môžu významne posilniť pripravenosť absolventov na výkon práce vo finančnom sektore, kde sa čoraz častejšie prepájajú analytické, procesné a komunikačné požiadavky.

Takéto špecifické spojenie spomínaných tzv. STEM predmetov a „soft-skill“ predmetov poukazuje na potrebu prepojenia medzi školami a hospodárskou praxou, resp. pracovným prostredím, ktoré nevedie len k osvojeniu poznatkov, ale aj k ich praktickému overeniu a lepšiemu porozumeniu.

Z pohľadu tvorby stratégie ľudských zdrojov sú tieto trendy dôležité z jedného kľúčového dôvodu: nie sú nezávislé, ale navzájom sa zosilňujú. AI zvyšuje nároky na digitálne kompetencie, regulácia EÚ pridáva compliance vrstvu ku každej novej technológii, kybernetické hrozby vyžadujú bezpečnostné kompetencie pri každom AI nasadení a demografický pokles znižuje dostupné množstvo ľudí, z ktorého možno čerpať. Stratégia ľudských zdrojov musí preto reagovať nie na jednotlivé trendy izolovane, ale na ich kombinovaný efekt.

---

<sup>28</sup> Digitálna koalícia. Digitálna budúcnosť – Referenčné rámce. Dostupné na: <https://digitalnabuducnost.gov.sk/referencne-ramce/>

#### **4.5.2. Kariérové poradenstvo**

Kariérové poradenstvo zohráva dôležitú úlohu pri orientácii zamestnancov v meniacom sa pracovnom prostredí a pomáha im prispôbiť sa novým výzvam.

Význam kariérového poradenstva vo finančnom sektore:

- pomoc pri kariérnom smerovaní – finančný sektor ponúka širokú škálu pozícií, a to od štandardných bankových a poisťovacích služieb, až po fintech, investície, či reguláciu;
- pomáha zamestnancom pochopiť, ktoré zručnosti budú do roku 2050 najžiadanejšie, napr. analytika veľkých dát, AI, digitálna transformácia, kybernetická bezpečnosť alebo udržateľné financie.
- prispôsobenie sa technologickým zmenám – AI, digitalizácia a automatizácia menia charakter práce, a preto je dôležité pomáhať zamestnancom v rozvoji nových zručností;
- zvýšenie konkurencieschopnosti zamestnancov – kariéroví poradcovia pomáhajú profesionálom z finančného trhu získať certifikácie, zlepšovať komunikačné schopnosti a tiež porozumieť novým trendom;
- zvyšovanie spokojnosti a retencia zamestnancov – profesijný rast a individuálne plánovanie motivuje zamestnancov zostať v inštitúcii dlhodobo a znižuje fluktuáciu v sektore, ktorý sa očakáva, že bude do roku 2050 čeliť výraznému nedostatku kvalifikovaných odborníkov.

#### **Kariérové poradenstvo v súvislosti s trendmi vo finančnom sektore**

V súvislosti s digitalizáciou a automatizáciou, kedy mnohé rutinné pracovné úlohy sú automatizované, dochádza k znižovaniu počtu pozícií, čo vytvára dopyt po analytických a technologických zručnostiach. Kariéroví poradcovia v takomto prípade usmerňujú zamestnancov na oblasti ako dátová analytika, AI alebo kybernetická bezpečnosť.

V súvislosti s Fintech a novými obchodnými modelmi sa začína kreovať konkurencia medzi finančnými inštitúciami a fintech startupmi. Nové modely menia požiadavky na pracovné miesta – napr. blockchain alebo digitálne bankovníctvo. Poradcovia preto odporúčajú vzdelávanie v oblasti digitálnych mien a blockchainu.

V súvislosti s reguláciou a compliance sa mení regulačné prostredie a vytvára sa dopyt po odborníkoch na compliance a rizikový manažment. Takýmto zamestnancom sa odporúčajú napríklad špecializované certifikované kurzy v oblasti AML (Anti-Money Laundering).

V súvislosti s ESG vo financiách sa zvyšuje dôraz na udržateľné financovanie, čo vytvára nové pracovné miesta v oblasti zelených investícií, etického bankovníctva a ESG reportingu. Odporúčania kariérového poradenstva sa zameriavajú na vzdelávanie v oblasti ESG analýzy, udržateľného investovania a regulácií týkajúcich sa ESG.

#### **Kariérové poradenstvo zacielené na finančný sektor**

Úvodným krokom, ktorým sa budúci zamestnanci začleňujú do pracovného života, je už výber strednej školy. Je preto kľúčové, aby tento výber zodpovedal ich kariérnym zámerom a osobným predpokladom. Na podporu rýchlejšieho zapojenia žiakov do pracovného procesu bol na Slovensku v roku 2019 zavedený koncept duálneho vzdelávania, ktorý umožňuje študentom stredných škôl súčasne s teoretickou prípravou získavať aj praktické skúsenosti priamo vo finančných inštitúciách.

Slovenská asociácia poisťovní (SLASPO) podporuje práve formu duálneho vzdelávania a tiež sa zapojila do tohto programu, vďaka ktorému pripravuje do praxe žiakov obchodnej akadémie. Tento systém je prínosný aj pre žiakov a tiež pre samotnú inštitúciu, pretože žiaci sú lepšie pripravení na pracovné prostredie a spoločnosť si týmto spôsobom môže využiť aj svojho budúceho zamestnanca, ktorý už bude disponovať zručnosťami potrebnými pre svoje povolanie.

Úlohou kariérového poradenstva je profesijné smerovanie a špecializácia. Má pomáhať jednotlivcom určiť, v ktorej oblasti majú najlepšie predpoklady a ktoré profesie budú v budúcnosti žiadané.

### **Formy kariérového poradenstva vo finančnom sektore**

- Individuálne konzultácie s kariérovým poradcom, ktorý pomáha pri výbere kariérnej cesty a určuje vhodné vzdelávanie. Tiež pomáha s tvorbou profesionálneho životopisu a pripravuje kandidáta na pohovor.
- Workshopy a semináre, ktorých obsahom sú trendy na finančnom trhu a tiež napríklad témy, ako sa presadiť v oblasti ESG a udržateľnom financovaní.
- Mentoring programy, pri ktorých sa prepájajú mladí profesionáli so skúsenými odborníkmi a pomáhajú v kariérnom raste a rozvoji líderských schopností.
- Online vzdelávacie platformy od externých dodávateľov a tiež interné vzdelávacie programy v bankách a poisťovniach.

Predpokladá sa, že kariérové poradenstvo vo finančnom sektore do roku 2050 bude strategickým nástrojom: prepája technologické, regulačné a trhové trendy s osobným rozvojom zamestnancov, čím umožňuje firmám udržať konkurencieschopnosť a zároveň pripraviť zamestnancov na budúce výzvy. V súčasnosti považuje 43 % Slovákov zamestnanie len za spôsob, ako zarobiť peniaze, 62 % Slovákov je nespokojných alebo veľmi nespokojných vo svojom povolaní, 46 % absolventov nikdy nepracovalo v odbore, ktorý vyštudovali, 28 % Slovákov považuje radosť z práce za najdôležitejšie kritérium výberu.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry. Kariérové poradenstvo. Dostupné na: <https://rozvojkariery.sk/karierove-poradenstvo/>

#### 4.5.3. Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín

Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín je dôležitou súčasťou hospodárskeho rozvoja Slovenskej republiky. Vzhľadom na rastúci dopyt po pracovnej sile a nedostatok kvalifikovaných zamestnancov v niektorých odvetviach je nevyhnutné, aby Slovensko prijalo opatrenia nad rámec existujúcej legislatívy.

Napriek rastúcemu významu zahraničnej pracovnej sily finančný sektor tento potenciál využíva len obmedzene z dôvodu jazykovej bariéry, regulačným požiadavkám (certifikácie, bezúhonnosť...) a kvalifikácii. K februáru 2026 pracovalo na Slovensku približne 146 558 cudzincov (občania EÚ cca 32 822 osôb, krajiny mimo EÚ (tretie krajiny) tvoria zvyšok, cez 113 000 osôb, pričom ide o najrýchlejšie rastúcu skupinu. Najpočetnejší sú pracujúci z Ukrajiny, vyše 53 000, potom India, ktorá zaznamenala nárast a stabilne vysoké počty sú pracujúci zo Srbska, Česka, Rumunska.).<sup>30</sup> Na základe dostupných údajov zo Štatistického úradu SR a Inštitútu zamestnanosti za rok 2025 a začiatok 2026 sa dá vyvodiť odhad pracujúcich cudzincov vo finančných a poisťovacích činnostiach. Zo 42 000 až 45 000 ľudí, cudzinci v tomto sektore tvoria odhadom 2 % až 4 % zamestnancov, čo predstavuje približne 900 až 1 500 osôb. Drvivá väčšina týchto pracovníkov je sústredená v Bratislave, kde sídlia centrály bánk a centrál zdieľaných služieb (napr. pre Swiss Re, Zurich Insurance a pod.).

Takýto pohľad len čiastočne vystihuje skutočný potenciál migrácie pre slovenský pracovný trh, keďže abstrahuje od detí a mladých ľudí, ktorí prichádzajú spolu s rodinami, niekoľko rokov sa vzdelávajú v slovenskom školskom systéme a do pracovného procesu následne vstupujú už so znalosťou jazyka, kultúrneho prostredia, školského systému a základných spoločenských pravidiel fungovania na Slovensku. Práve táto skupina môže z pohľadu budúceho trhu práce predstavovať osobitne významný potenciál, pretože sa v čase vstupu do zamestnania nachádza v porovnateľnej pozícii ako domáci absolventi a zároveň prináša dodatočný ľudský kapitál pre sektory, ktoré dlhodobo čelia nedostatku kvalifikovaných pracovníkov.

Skúsený pracovník z tretej krajiny môže mať síce odborný profil zodpovedajúci potrebám bankovníctva, poisťovníctva alebo finančných služieb, no bez dostatočnej znalosti slovenského jazyka, lokálneho regulačného prostredia a špecifik komunikácie s klientom býva jeho priame uplatnenie v sektore obmedzené, a preto po príchode často pokračuje v kariére mimo svojej pôvodnej profesie. Iná situácia však nastáva pri žiakoch a študentoch, ktorí sa vzdelávajú už na Slovensku. Tí si postupne osvojujú jazyk, pracovné návyky, digitálne prostredie aj kultúrne a inštitucionálne rámce krajiny, čím sa výrazne zvyšuje ich budúca pripravenosť na kvalifikované pracovné pozície. Skúsenosti slovenských vysokých škôl pritom ukazujú, že v niektorých odboroch už dnes zahraniční, najmä ukrajinskí študenti, tvoria

---

<sup>30</sup> Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. Zamestnávanie cudzincov na území SR. Dostupné na: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2026.html?page\\_id=1500354](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2026.html?page_id=1500354)

veľmi významnú časť všetkých študentov. Z dlhodobého hľadiska preto možno zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín vnímať nielen ako otázku okamžitého dopĺňania pracovnej sily, ale aj ako otázku budovania budúceho kvalifikovaného personálneho zázemia prostredníctvom rodín, ktoré sa na Slovensku usádzajú a ktorých deti sa postupne stávajú prirodzenou súčasťou domáceho vzdelávacieho aj pracovného prostredia

V prostredí pretrvávajúceho nedostatku zamestnancov, odlivu domácich študentov do zahraničia a rastúceho počtu zahraničných študentov na slovenských školách bude čoraz dôležitejšie vnímať deti a mladých ľudí z rodín štátnych príslušníkov tretích krajín nielen ako súčasť integračnej politiky, ale aj ako potenciálnu súčasť budúcej pracovnej sily, ktorá môže po ukončení štúdia prirodzene vstupovať do sektorov s vyššou kvalifikačnou náročnosťou vrátane finančného sektora.

Z uvedeného dôvodu bude dôležité, aby sa aj pri téme zamestnávania štátnych príslušníkov tretích krajín nevychádzalo len z aktuálnych údajov o priamo zamestnaných osobách, ale aby sa systematickejšie sledoval aj potenciál žiakov a študentov, ktorí sa na Slovensku vzdelávajú a do pracovného procesu budú vstupovať až po absolvovaní domáceho vzdelávacieho systému. Práve tu sa ukazuje význam tretieho opatrenia (ako tomu bolo aj predtým, neviem či číslovať opatrenia), ktorého podstatou je vytvorenie systému pre zber dát a kvalitatívnu spätnú väzbu o uplatnení absolventov a ich ďalšom pracovnom pôsobení. Takto nastavený mechanizmus by umožnil lepšie identifikovať, do akej miery sa absolventi z prostredia tretích krajín uplatňujú v odboroch zodpovedajúcich ich štúdiu, aké zručnosti im pri vstupe na trh práce pomáhajú, aké bariéry pretrvávajú a v ktorých oblastiach je potrebné posilniť ich prípravu. Zároveň by vytvoril kvalitnejší podklad pre školy, zamestnávateľov aj tvorcov politik na to, aby sa potenciál tejto skupiny nehodnotil len intuitívne alebo cez čiastkové štatistiky, ale na základe pravidelne zbieraných a porovnateľných údajov, ktoré môžu prispieť k lepšiemu zacieleniu vzdelávania, praxe aj integračných opatrení.

## **5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie**

### **5.1. Ministerstvo športu vedy, výskumu a mládeže SR**

#### **5.1.1. Vytvorenie systému/ informačného rámca pre osoby zapojené do procesu odborného vzdelávania s cieľom relevantného a adekvátneho prepojenia žiakov/ študentov s hospodárskou praxou**

Opatrenie naviazané na SRLZ 2050 opatrenie č. 3 (ASR)

##### **Problém**

Aj keď zákon stanovuje, že zamestnávateľ, ktorý poskytuje praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania, môže byť súčasťou procesu duálneho vzdelávania, resp. sa podieľa na tvorbe školského vzdelávacieho programu pre odborné vzdelávanie a prípravu, v praxi táto skutočnosť nastáva veľmi zriedka. Systém odborného vzdelávania/prepojenia štúdia a praxe je následne často málo efektívny, nakoľko chýba štandardizovaný proces prepájania potrieb konkrétnych zamestnávateľov a konkrétnych študentov pri ich výbere na ponúkané pozície u zamestnávateľa. Problémom je nedostatok odborníkov, ktorí vedú študentov profesionálne viesť pred praxou, aj počas praxe (často sa jedná o osoby, ktorým bola táto úloha priradená s veľmi obmedzenými informáciami, či nedostatočným "školením"). Následne vzniká problém chýbajúcich alebo nepostačujúcich informácií o možnostiach efektívneho priradenia konkrétnych žiakov/ študentov ku konkrétnym zamestnávateľom (v mnohých prípadoch je výsledkom priradenie podľa priemeru známok alebo podľa preferencií bez cieleného využitia potenciálu žiakov/ študentov). Výsledkom takéhoto prístupu je vysoká záťaž pre zamestnávateľov a prax bez merateľných výstupov.

Pozn.1: Opatrenie nepojednáva o inštitúte agentúrneho systému duálneho vzdelávania, ale o priamom spojení škôl s konkrétnymi zamestnávateľmi.

Pozn.2: Text zákona sa sústreďuje primárne na SŠ a duálne vzdelávanie, menej už na študijné programy VŠ previazané na prax, kde je teória a prax "len spojená, nie prepojená". Informačný rámec a certifikácia sú koncepčne nad rámec zákona, no sú s ním kompatibilné, lebo posilňujú presne tie roly, ktoré zákon pri praxi vyžaduje

##### **Riešenie**

Riešenie spočíva vo vytvorení ustáleného informačného rámca, ktorý poskytne zúčastneným stranám možnosť získať všetky potrebné informácie vytvorením štandardizovaného procesu komunikácie

medzi osobami na strane školy a osobami na strane zamestnávateľov. Zákon pojednáva o osobách, pod vedením ktorých žiak vykonáva praktické vyučovanie u zamestnávateľa (inštruktor), no na vytvorenie takéhoto spojenia je nutné, aby tieto dotknuté osoby mali rovnaké a ucelené spôsoby, ako potrebné informácie získať, správne vyhodnocovať a následne ďalej vhodne komunikovať žiakom/ študentom. Aby zúčastnené osoby splnili všetky náležitosti tohto rámca, musí existovať presný manuál procesov a zároveň by si mali tieto osoby osvojiť isté schopnosti a zručnosti, aby mohli adekvátne prispieť k zlepšeniu prepojenia žiakov/študentov s hospodárskou praxou.

Tieto zručnosti možno nadobúdať na školeniach/webinároch ukončených testom a certifikátom:

- pre učiteľov (HR, náborová logika, hodnotenie kompetencií, procesné/projektové riadenie praxe, zakomponovanie poznatkov z praxe do jednotlivých učebných predmetov),
- pre firemných mentorov (pedagogické minimum, psychológia učenia, mentoring, didaktika, komunikácia a time management).

Týmto spôsobom vznikne databáza certifikovaných osôb s odborným prístupom a spoločným know-how s charakterom mentorov pre vedenie odbornej praxe.

### **Očakávaný prínos**

Predpokladaný prínos vychádza z faktu, že zodpovedná osoba na škole bude vedieť urobiť adekvátny náborový proces podľa informácií od zodpovedných osôb od zamestnávateľov, ktoré budú vedieť poskytnúť tieto informácie a zároveň budú adekvátne viesť odbornú prax pre žiakov/študentov.

### **Hlavné prínosy:**

- presnejšie priradovanie študentov na pozície podľa reálnych zručností a predpokladov,
- vyššia kvalita a jednotný štandard praxe (plán, ciele, mentoring, spätná väzba, hodnotenie),
- nižšia záťaž pre zamestnávateľov a vyššia ochota prijímať študentov na prax,
- lepšia uplatniteľnosť absolventov a vyššia spokojnosť študentov, škôl aj zamestnávateľov,
- rýchlejšie a praktickejšie prepojenie vzdelávania s potrebami trhu práce.

Ak by sa opatrenie nerealizovalo, tak prax zostane formálna a nekonzistentná, firmy (vo viacerých sektoroch) budú mať naďalej nízku motiváciu zapájať sa, študenti budú často nevhodne umiestnení vzhľadom na ich schopnosti a preferencie, čo zníži prínos stáží a predĺži čas potrebný na zaškolenie absolventov po nástupe do práce. Z dlhodobého hľadiska sa prehĺbi nesúlads medzi školou a trhom práce a zníži sa konkurencieschopnosť absolventov.

### **Termín plnenia**

ASAP

### **5.1.2. Identifikácia oblastí všeobecných zručností potrebných pre adekvátny vstup žiakov/ študentov do hospodárskej praxe**

#### **Problém**

Študenti prichádzajú na prax/stáž nepripravení na reálne fungovanie pracoviska. Často im (logicky) chýbajú základné návyky práce v tíme, procesné myslenie, schopnosť plánovať a reportovať úlohy, ako aj orientácia v náborovom procese a schopnosť urobiť racionálnu voľbu prvej pozície. Bez tejto prípravy sa prax často zredukuje na pomocné činnosti alebo pasívne pozorovanie, pričom firmy musia suplovať onboarding aj základné pracovné návyky, čo je v konečnom dôsledku pre firmy demotivujúce a málo prospešné. Zákon definuje praktické vyučovanie (odborný výcvik/prax/stáž...) ako vyučovací predmet v rámci štúdia, no týmto predmetom nepredchádzajú iné predmety, ktoré by mali žiakov/študentov pripraviť na uvedené predmety.

Pozn.: Problematika prípravy na prax často vychádza z povinnosti prerokovať alebo vypracovať školský vzdelávací program v spolupráci so zamestnávateľom, no vtedy sa školy sústredia prioritne na odborné procesy, nie na všeobecne nutné znalosti (zamestnávatelia často predpokladajú, že tieto znalosti sú už súčasťou vzdelávacieho procesu).

#### **Riešenie**

Zaviest' na stredných školách dva nové predmety alebo modulovo rozšíriť existujúce predmety o tieto obsahové celky:

Návrhy predmetov:

- 1) Procesy a riadenie práce v tíme – princípy procesov (Kanban/Scrum/Waterfall), plánovanie práce, reporting, používanie SW nástrojov (Google Tasks/Keep, MS To Do/Planner).
- 2) Kariéra, nábor a prvé zamestnanie – profil študenta, portfólio, orientácia v recruitment procese, príprava na pohovor, vyhodnocovanie ponúk, psychológia voľby prvej práce, stručný prehľad zamestnania vs. SZČO vs. vlastná firma.

Predmety budú priamo prepojené na následnú stáž cez povinné výstupy (profil, portfólio, plán práce), ktoré sa použijú pri priradení študenta na vhodnú pozíciu.

Pozn.: Vzhľadom na existenciu už ucelených učebných plánov/učebných osnov, by bolo zavádzanie nových predmetov neadekvátne náročné, preto je realistickejšie riešiť uvedené témy ako "rozšírenie" v existujúcich predmetoch (informatika, ekonomika, etická výchova, ...). Vznik uvedených predmetov, resp. spojeného predmetu je reálny v prostredí VŠ.

## **Očakávaný prínos**

Zavedenie uvedených predmetov (alebo doplnenie existujúcich) pripraví žiakov/ študentov na stáž tak, aby u zamestnávateľa vedeli fungovať procesne aj profesionálne, aby vedeli plánovať úlohy, pracovať v tíme či vytvárať reporty a používať bežné SW nástroje. Zároveň sa naučia si vytvoriť svoj pracovný profil a portfólio, budú vedieť zhodnotiť svoje preferencie, budú rozumieť náborovému procesu a budú vedieť adekvátne a relevantne komunikovať pri výbere praxe/stáže. Školám opatrenie prinesie modernizáciu obsahu s merateľnými výstupmi, lepšiu previazanosť na prax a lepšiu uplatniteľnosť absolventov. Hlavné prínosy:

- študenti budú na stáž lepšie pripravení, vyprofilovaní, s vedomosťami, ktoré určite využijú (vyššia samostatnosť a využiteľnosť študentov pre odborné procesy),
- počas praxe získajú všetci zúčastnení reálne (merateľné) výstupy (úlohy, mini-projekty, portfólio), nie len „odpracované hodiny“ v podobe stráveného času,
- zníži sa mentoringová záťaž vo firmách, čo zvýši ochotu prijímať študentov,
- zlepši sa kvalita priradovania žiakov/študentov na pracovné pozície (podľa zručností a predpokladov, nie napr. podľa priemeru známok),
- školy získajú modernizované osnovy v súlade s praxou a silnejšie partnerstvá s firmami, čo podporí uplatniteľnosť absolventov.

## **Termín plnenia**

ASAP

## **5.2. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny**

### **5.2.1. Vytvorenie systému pre zber dát a spätnú väzbu o uplatnení absolventov, ich ďalšom pracovnom pôsobení (identifikácia oblastí a tém)**

Opatrenie naviazané na SRLŽ 2050 opatrenie č. 6 (ASR)

## **Problém**

Štát síce zverejňuje dáta o uplatnení absolventov, no pre bežného používateľa často pôsobia ako „súbor čísel“ bez kontextu a bez vysvetlenia, prečo sa absolventi uplatňujú alebo neuplatňujú. Portál MŠVVaM poskytuje najmä administratívne prehľady a štatistiky, ISP (<https://institutsocialnejpolitiky.sk/absolventi/>) má výrazne lepšiu vizualizáciu a použiteľnosť, ale stále ide primárne o kvantitatívne ukazovatele (zamestnanosť, mzda, pokračovanie v štúdiu). Chýba systematická, pravidelná a porovnateľná kvalitatívna spätná väzba od zamestnávateľov a absolventov

(čo zo školy/praxe reálne využili, čo im chýbalo, aké zručnosti rozhodli, prečo boli/neboli prijatí), ktorá by dávala vzdelávaniu „vysvedčenie“ a pomáhala aktualizovať sylaby a sektorové stratégie.

## **Riešenie**

Zaviesť jednotný mechanizmus zberu spätnej väzby v dvoch líniách:

- 1) Mikro-dotazník po pracovnom pohovore pre absolventa a zamestnávateľa (krátky online formulár cez ÚPSVaR/štátnu platformu): dôvody prijatia/neprijatia, chýbajúce zručnosti, očakávania, pripravenosť absolventa (vrátane dopadu AI na požiadavky).
- 2) Povinný ročný sektorový dotazník (cez profesijné združenia/ASR) zameraný na nedostatkové pozície, kľúčové zručnosti, zmeny požiadaviek (AI/digitalizácia), či očakávané pracovné podmienky.

Pozn.: Nutná metodika, ktorá spojí existujúce údaje s kvalitatívnymi výstupmi (indexy zručností, dôvody neprijatia, dôvody prijatia (čo zamestnávateľa presvedčilo), čo chýba v príprave).

## **Očakávaný prínos**

Opatrenie dodá trhu práce aj školám pravidelný a porovnateľný obraz reality – nielen koľko absolventi zarábajú, ale najmä čo rozhoduje o ich úspechu/neúspechu a čo treba zmeniť vo výučbe. Vznikne relevantný podklad pre tvorbu sektorových stratégií, pre aktualizáciu osnov a pre smerovanie investícií do rekvalifikácií a rozvoja zručností (vrátane monitorovania vplyvu AI). Zlepší sa kvalita rozhodovania študentov pri výbere školy/odboru a prvej práce, lebo dostanú zrozumiteľný kontext a skúsenosti z praxe namiesto izolovaných tabuliek bez vysvetlenia. Celý systém sa stane dôveryhodnejší a pochopiteľný: spätná väzba bude fungovať ako „audit“ vzdelávania a zároveň ako nástroj na rýchle korekcie obsahu.

Ak by sa opatrenie nerealizovalo, tak školy budú naďalej meniť obsah pomaly, resp. vôbec a bez jasného smerovania pretože nebudú mať jednotnú kvalitatívnu spätnú väzbu od zamestnávateľov a absolventov. Verejná debata zostane závislá od neštátnych zdrojov a článkov, ktoré nie sú metodicky jednotné. Nesúlad medzi potrebami trhu a výstupmi vzdelávania sa bude prehlbovať a náklady na zaškolenie absolventov sa budú presúvať na zamestnávateľov (čo ďalej znižuje ochotu zapájať sa do praxe a stáží).

## **Termín plnenia**

ASAP

## Zoznam bibliografických odkazov

Aliancia sektorových rád Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2035. Dostupná na:

[https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/12/Strategia-RLZ-ASR-2025\\_FINsprilohami.pdf](https://www.alianciasr.sk/wp-content/uploads/2025/12/Strategia-RLZ-ASR-2025_FINsprilohami.pdf)

Allianz Research. Agentic AI: The Self-Driving Economy? 16. september 2025. Dostupné na:

[https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/economic-research/publications/specials/en/2025/september/2025-09-16-AgenticAI-AZ.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2025/september/2025-09-16-AgenticAI-AZ.pdf)

Digitálna koalícia. Digitálna budúcnosť – Referenčné rámce. Dostupné na:

<https://digitalnabuducnost.gov.sk/referencne-ramce/?cst=5281192717568369975>

Digitálna koalícia. IT Fitness Test – najväčšie testovanie digitálnych zručností. Dostupné na:

<https://digitalnakoalicia.sk>

Európska komisia. Competitiveness 2024–2029. Dostupné na:

[https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness\\_sk](https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness_sk)

Európska komisia. Clean Industrial Deal. Dostupné na: [https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/clean-industrial-deal\\_sk](https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/clean-industrial-deal_sk)

EY (Ernst & Young). Reimagining Today's Workforce Helps Banks Shape Their Future. EY Global.

Dostupné na: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/banking-capital-markets/how-can-reimagining-todays-workforce-help-banks-shape-their-future](https://www.ey.com/en_gl/insights/banking-capital-markets/how-can-reimagining-todays-workforce-help-banks-shape-their-future)

E15.cz. Průmysl 4.0 a bankovníctví: digitalizace přichází, nikoli však propouštění. Dostupné na:

<https://www.e15.cz/finexpert/setrime/prumysl-4-0-a-bankovnictvi-digitalizace-prichazi-nikoli-vsak-propousteni-1355156>

Finstat. Aktívne subjekty v SR (2025). Dostupné na: <https://finstat.sk>

Forbes Slovensko. GOLDMANN SYSTEMS: Miera digitálnej transformácie bánk na Slovensku je v porovnaní s okolitými krajinami veľmi vysoká. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/goldmann-systems-miera-digitalnej-transformacie-bank-na-slovensku-je-v-porovnan-i-s-okolitymi-krajinami-velmi-vysoka/>

Inštitút sociálnej politiky. Absolventi – štatistiky a analýzy. Dostupné na:

<https://institutsocialnejpolitiky.sk/absolventi/>

Lane, M., M. Williams and S. Broecke (2023), "The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 288, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>.

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR. Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/06/Strategia-digitalnej-transformacie-Slovenska-2030.pdf>

Ministerstvo školstva SR. Kurikulárna reforma. Dostupné na: <https://www.minedu.sk>

Národná banka Slovenska. Udržateľné financie (ESG). Dostupné na: <https://nbs.sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad/udrzatelne-financie-esg/>

Národná banka Slovenska. Subjekty finančného trhu. Dostupné na: <https://subjekty.nbs.sk/sk/?s=1105>

PWC. How generative AI model training and deployment affects sustainability. Dostupné na: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/impacts-of-generative-ai-on-sustainability.html>

Rada Európskej únie. Závety o sociálnej, zelenej a digitálnej transformácii. Dostupné na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2023/11/21/the-council-approves-conclusions-on-a-social-green-and-digital-transition/>

Ranktracker. Hyper-personalization in Fintech: The Power of AI-Driven Customer Experiences. Dostupné na: <https://www.ranktracker.com/sk/blog/hyper-personalization-in-fintech-the-power-of-ai-driven-customer-experiences/>

SAP. What Is Hyperautomation? Dostupné na: <https://www.sap.com/uk/products/technology-platform/process-automation/what-is-hyperautomation.html>

Slovenská banková asociácia. Čo čaká banky na Slovensku v roku 2025. Tlačová správa, 4. december 2024. Dostupné na: <https://www.sbaonline.sk/novinka/co-caka-banky-na-slovensku-v-roku-2025/>

Štatistický úrad Slovenskej republiky. – Zamestnanci a mzdové prostriedky – Národné účty – Veda, technika, inovácie Dostupné na: <https://www.statistics.sk>

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. Zamestnávanie cudzincov na území SR. Dostupné na: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2026.html?page\\_id=1500354](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2026.html?page_id=1500354)

Tata Consultancy Services. AI for Business Study: From Potential to Performance by Design. Dostupné na: <https://www.tcs.com/content/dam/global-tcs/en/pdfs/insights/global-studies/report/bfsi-report-tcs-ai-for-business-study.pdf>

Tata Consultancy Services. GenAI in BFSI: The path to adoption. Dostupné na: <https://www.tcs.com/what-we-do/industries/banking/white-paper/generative-ai-adoption-strategy-bfsi>

Uni Europa. Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence. Dostupné na: [JOINT declaration on EMPLOYMENT ASPECTS OF Artificial Intelligence](#)

Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry. Kariérové poradenstvo. Dostupné na: <https://rozvojkariery.sk/karierove-poradenstvo/>

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1 – Základné používané pojmy

Príloha č. 2 – Zoznam kľúčových pojmov

## Základné používané pojmy

| Skratka        | Plný názov / význam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AI</b>      | Umelá inteligencia (Artificial Intelligence)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>AML</b>     | Ochrana pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti (Anti-Money Laundering)                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ASR</b>     | Aliancia sektorových rád                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CSDDD</b>   | Smernica EÚ č. 2024/1760 o povinnej starostlivosti v oblasti trvalo udržateľného rozvoja (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)                                                                                                                                                                                          |
| <b>CSRD</b>    | Smernica o vykazovaní informácií o udržateľnosti podnikov                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>DeFi</b>    | Decentralizované financie (DeFi) predstavujú finančný systém, ktorý je postavený na technológii distribuovaných záznamov, najmä blockchainu, bez potreby tradičných finančných sprostredkovateľov, ako sú banky, či obchodníci s cennými. DeFi umožňuje používateľom vykonávať finančné transakcie prostredníctvom smart kontraktov. |
| <b>ESG</b>     | Environmental, Social, and Governance (environmentálne, sociálne a riadiace kritériá udržateľnosti)                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>EÚ</b>      | Európska únia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ISP</b>     | Inštitút sociálnej politiky                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>KYC</b>     | Know Your Customer, je proces, ktorým finančné služby a regulované inštitúcie overujú identitu klienta a posudzujú riziko jeho činností s cieľom predchádzať podvodom a praniu špinavých peňazí.                                                                                                                                     |
| <b>NBS</b>     | Národná banka Slovenska                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>MŠVVaM</b>  | Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>OECD</b>    | Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>RPA</b>     | Robotic Process Automation - Robotická automatizácia procesov je technológia, ktorá umožňuje softvérovým „robotom“ vykonávať rutinné, opakujúce sa úlohy v digitálnom prostredí presne tak, ako by ich robil človek                                                                                                                  |
| <b>SBA</b>     | Slovenská banková asociácia                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>SLASPO</b>  | Slovenská asociácia poisťovní                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>SK NACE</b> | Štatistická klasifikácia ekonomických činností                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|              |                                                                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>STEM</b>  | Súhrnné označenie pre vedu, technológiu, inžinierstvo a matematiku (Science, Technology, Engineering, Mathematics) |
| <b>SZČO</b>  | Samostatne zárobkovo činná osoba                                                                                   |
| <b>ŠÚ SR</b> | Štatistický úrad Slovenskej republiky                                                                              |
| <b>UX/UI</b> | Skratka zo slovného spojenia User Experience/ User Interface                                                       |

## Zoznam kľúčových pojmov

| Pojem                          | Význam                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AI agent</b>                | AI agenti sú softvérové systémy využívajúce umelá inteligencia, ktoré samostatne vnímajú prostredie, rozhodujú sa a vykonávajú úlohy s cieľom dosiahnuť stanovený cieľ.                     |
| <b>Blockchain</b>              | Decentralizovaná databáza využívajúca distribuovaná kniha (distributed ledger), ktorá zaznamenáva transakcie v chronologicky prepojených blokoch zabezpečených kryptografiou.               |
| <b>Chatbotový asistent</b>     | Softvérový nástroj využívajúci spracovanie prirodzeného jazyka, ktorý komunikuje s používateľom v prirodzenom jazyku a automatizovane poskytuje odpovede alebo vykonáva úlohy.              |
| <b>Cloud computing</b>         | Model poskytovania IT zdrojov cez internet, pri ktorom výpočtová technika umožňuje prístup k výpočtovému výkonu, úložisku a aplikáciám na požiadanie bez potreby vlastnej infraštruktúry.   |
| <b>Crowdsourcing</b>           | Spôsob riešenia úloh alebo získavania nápadov, pri ktorom organizácia oslovuje širokú verejnosť prostredníctvom digitálne platformy, aby prispela svojimi znalosťami, prácou alebo zdrojmi. |
| <b>Digitálna transformácia</b> | Proces integrácie digitálnych technológií do všetkých oblastí podnikania, čo zásadne mení spôsob fungovania a poskytovania hodnôt.                                                          |
| <b>Edge computing</b>          | Model spracovania dát, pri ktorom sa výpočty vykonávajú čo najbližšie k zdroju dát (na „okraji“ siete) namiesto vzdialeného cloud computing, čím sa znižuje latencia a zaťaženie siete.     |
| <b>Európska zelená dohoda</b>  | (The European Green Deal)                                                                                                                                                                   |
| <b>Fintech</b>                 | Moderné technológie používané v oblasti finančných služieb, často spojené so startupmi a inovatívnymi platformovými riešeniami.                                                             |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gig ekonomika</b>                                            | Gig ekonomika je trh práce charakterizovaný prevahou krátkodobých zmlúv alebo práce na voľnej nohe, na rozdiel od trvalých pracovných miest.                                                               |
| <b>Kybernetická bezpečnosť</b>                                  | Súbor opatrení a nástrojov na ochranu digitálnych dát, systémov a sietí pred útokmi a zneužitím                                                                                                            |
| <b>Udržateľné financovanie</b>                                  | Proces zohľadňovania environmentálnych a sociálnych hľadísk pri investičnom rozhodovaní.                                                                                                                   |
| <b>Omnibus I a Omnibus II</b>                                   | Legislatívne balíky EÚ, ktoré upravujú a spresňujú implementáciu ESG regulácií (najmä v oblasti reportingu a dohľadu), aby boli konzistentnejšie, praktickejšie a menej administratívne náročné pre firmy. |
| <b>Soft skills (mäkké zručnosti, interpersonálne zručnosti)</b> | Súbor nešpecifických schopností, ktoré nesúvisia s konkrétnymi odbornými vedomosťami, ale s tým, ako človek pracuje, komunikuje a interaguje sa s ostatnými.                                               |
| <b>Super-apps</b>                                               | Aplikácie, ktoré umožnia združovať rôzne digitálne služby od viacerých poskytovateľov do jednej mobilnej superaplikácie.                                                                                   |



ALIANCIA  
SEKTOROVÝCH RÁD

---



**Spolufinancovaný  
Európskou úniou**



PROGRAM  
**SLOVENSKO**