

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

Sektorová rada pre kultúru
a kreatívny priemysel
2026



AUTORSKÝ KOLEKTÍV:

Členovia sektorovej rady pre kultúru a kreatívny priemysel

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



1. Úvod	5
1.1 Základné informácie o stratégii	5
1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie	6
1.3 Účel stratégie.....	6
1.4 Užívatelia stratégie	7
2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie	8
2.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050	9
2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov.....	11
3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov.....	14
3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia	16
3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike	17
3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia	18
3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania.....	19
3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku	20
3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore	22
3.7 Výdavky na inovácie v sektore.....	23
3.8 Produktivita práce v sektore.....	24
4. Aktuálne trendy, predpokladané vývojové tendencie v sektore a výzvy s dopadom na ľudské zdroje do roku 2050	24
4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy	27
4.2 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050)	30
4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)	32
4.4 Iné trendy (horizont 2050)	36
4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje	39
4.5.1 Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov	40
4.5.2 Kariérové poradenstvo	40
4.5.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín.....	41
5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie.....	42
5.1 Opatrenia rezortu školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR.....	43
5.1.1 Modernizácia a systémová transformácia vzdelávania a zručností.....	43
5.1.2 Skvalitnenie odbornej prípravy pedagógov umeleckých odborov v kontexte požiadaviek trhu práce	44
5.1.3 Zavedenie kariet zamestnania ako záväzných profesijných štandardov pre zamestnávateľov ...	45
5.2 Opatrenia rezortu práce, sociálnych vecí a rodiny SR.....	46
5.2.1 Systematický zber dát o počte pracovníkov v sektore KKP	46

5.3 Opatrenia rezortu kultúry SR.....	47
5.3.1 Zatraktívnenie sektora a pozície pracovníkov v sektore.....	47

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

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 kultúry a kreatívneho priemyslu. 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 sektora do roku 2035.

1.1 Základné informácie o stratégii

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O STRATÉGIÍ	
Názov stratégie	Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050
Kategória stratégie	Koncepčný/strategický dokument, nadrezortný
Gestor tvorby stratégie	KOZ SR
Koordinátor tvorby stratégie	ASR
Rok spracovania stratégie	2026
Schvaľovateľ stratégie	Správna rada
Dátum schválenia	
Forma schválenia	Uznesenie správnej rady
Doba realizácie stratégie	2026- 2050
Zodpovednosť za implementáciu	Príslušné rezorty, ASR

Rozpočet implementácie - indikatívny finančný rámec	Tento dokument uvádza indikatívny finančný rámec s možnosťou nahradiť plánované opatrenia novoidentifikovanými zásahmi vyššej priority pri zachovaní cieľov stratégie. Medzisúčty podľa gestorov: Celkové rozpätie (všetky rezorty spolu) • Minimum: € • Maximum: €
Stručný opis riešeného problému a obsahu stratégie	Stratégia definuje víziu, ciele a opatrenia pre rozvoj ľudských zdrojov do roku 2035, pričom v horizonte do roku 2050 načrtáva hlavné trendy a smerovanie trhu práce. Zameriava sa na transformáciu vzdelávania, rozvoj zručností v kontexte digitálnych a zelených zmien, prepojenie vzdelávania s trhom práce, posilnenie dátového zázemia a stabilizáciu ľudských zdrojov v sektore.

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. Dokument nadväzuje a je aktualizáciou Stratégie rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach v sektore kultúra a kreatívny priemysel do roku 2035¹ (Stratégia 2025).

1.3 Účel stratégie

Stratégia vznikla s cieľom vytvoriť stabilný rámec pre dlhodobé riadenie rozvoja pracovnej sily v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu. 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 <https://www.alianciasr.sk/analyticke-vystupy-np-asr-2025/>

1.4 Užívatelia stratégie

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov je určená širokému spektru relevantných aktérov, ktorí zohrávajú významnú úlohu pri jej implementácii, ako aj subjektom, ktoré sú jej realizáciou a výstupmi priamo alebo nepriamo ovplyvnené. Medzi hlavné cieľové skupiny patria:

Tabuľka č. 1 Hlavné cieľové skupiny stratégie, ich úlohy a prínosy

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

2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie

Rozvoj ľudských zdrojov predstavuje základný predpoklad dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti každého sektora národného hospodárstva. Schopnosť sektora reagovať na meniace sa demografické, technologické a environmentálne podmienky je priamo podmienená kvalitou, štruktúrou a pripravenosťou jeho pracovnej sily. Z tohto dôvodu je nevyhnutné systematicky identifikovať hlavné výzvy a bariéry v oblasti ľudských zdrojov, analyzovať aktuálny stav a očakávaný vývoj prostredia a na tomto základe formulovať ciele opatrenia.

Sektor KKP predstavuje špecifickú a dynamickú súčasť ekonomiky, ktorej základom je tvorivá činnosť, duševné vlastníctvo a schopnosť generovať ekonomickú aj spoločenskú hodnotu prostredníctvom kreativity. Tento sektor zahŕňa široké spektrum odvetví (od tradičných oblastí umenia až po moderné segmenty ako digitálne médiá, herný priemysel či dizajn) a zohráva významnú úlohu v procese digitalizácie, globalizácie a inovačného rozvoja spoločnosti.

Napriek rastúcemu významu sektora a jeho potenciálu pre tvorbu pracovných miest a ekonomického rastu, sektor čelí v oblasti ľudských zdrojov viacerým štruktúrnym a systémovým výzvam. Kľúčovým problémom je nesúlad medzi potrebami trhu práce a dostupnosťou kvalifikovanej pracovnej sily, ktorý sa prejavuje najmä nedostatkom špecifických odborných, digitálnych a interdisciplinárnych zručností. Tento nesúlad je umocnený rýchlym technologickým vývojom, meniacimi sa formami práce a nedostatočným prepojením vzdelávacieho systému s praxou.

Prostredie sektora KKP je charakteristické vysokou mierou fragmentácie, výrazným zastúpením malých subjektov a samostatne zárobkovo činných osôb, ako aj častým využívaním projektových a flexibilných foriem práce. Takéto nastavenie prináša zvýšenú mieru neistoty, nestability príjmov a obmedzené možnosti systematického rozvoja kariéry. Súčasne dochádza k starnutiu pracovnej sily v niektorých segmentoch sektora, pričom absentujú dostatočné mechanizmy na prenos skúseností medzi generáciami a na udržanie talentu v sektore.

Analytické výstupy poukazujú aj na ďalšie významné faktory ovplyvňujúce rozvoj ľudských zdrojov v sektore:

- nedostatočne rozvinuté systémy celoživotného vzdelávania reflektujúce potreby sektora,
- slabá inštitucionalizácia kariérového poradenstva a rozvoja talentu,
- nízka miera internacionalizácie pracovnej sily a obmedzené využívanie zahraničných odborníkov,
- nedostatočné povedomie o možnostiach uplatnenia v sektore a jeho profesijných trajektoriách,
- rozdiely medzi inštitucionalizovanou a nezriadňovanou kultúrou z pohľadu pracovných podmienok a príležitostí.

Zároveň je potrebné zdôrazniť, že sektor KKP je výrazne ovplyvňovaný globálnymi megatrendmi. Digitalizácia a rozvoj nových technológií (napr. umelá inteligencia, virtuálna realita) zásadne menia charakter tvorby, distribúcie aj spotreby kultúrneho obsahu. Environmentálne výzvy vedú k potrebe implementácie udržateľných prístupov v produkcii aj prevádzke organizácií. Demografické zmeny, vrátane starnutia populácie a meniacej sa štruktúry pracovnej sily, vytvárajú tlak na adaptabilitu, inkluzívnosť a efektívne riadenie ľudských zdrojov.

V budúcnosti možno očakávať ďalšie prehĺbvanie týchto trendov, čo bude viesť k:

- rastúcemu dopytu po kombinácii kreatívnych, digitálnych a podnikateľských zručností,
- potrebe vyššej flexibility a adaptability pracovnej sily,

- zvyšujúcu sa významu interdisciplinárnej spolupráce a medzinárodnej mobility,
- tlaku na profesionalizáciu riadenia ľudských zdrojov v sektore,
- potrebe systémových riešení v oblasti vzdelávania, kariérového poradenstva a pracovných podmienok.

SWOT analýza sektora KKP (Príloha č. 4) poskytuje prehľad jeho hlavných silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a ohrození, a slúži ako východisko pre identifikáciu kľúčových oblastí rozvoja a návrh strategických opatrení.

Uvedené skutočnosti poukazujú na potrebu komplexného a systémového prístupu k rozvoju ľudských zdrojov v sektore. Bez cielených intervencií hrozí prehľbovanie nesúladu medzi ponukou a dopytom na trhu práce, odliv talentu do iných sektorov alebo do zahraničia, ako aj oslabenie konkurencieschopnosti a inovačného potenciálu sektora. Cieľom stratégie je reagovať na identifikované problémy prostredníctvom súboru opatrení a usmerniť rozvoj ľudských zdrojov tak, aby rozvíjal inovačný potenciál a rešpektoval princípy dlhodobej udržateľnosti.

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

Sektor kultúry a kreatívneho priemyslu, na rozdiel od väčšiny ostatných sektorov, predstavuje vnútorne mimoriadne diverzifikovaný systém, ktorý zahŕňa veľké množstvo špecifických oblastí a činností. Vo svojej časti kreatívneho priemyslu predstavuje súhrn odvetví, ktoré sú postavené na využívaní výsledkov duševnej tvorivej činnosti z oblasti umenia a kultúry. Jeho podstatou sú podnikateľské aktivity, založené na individuálnej tvorivosti, zručnosti a talente. Najmä tieto činnosti prispievajú k hospodárskemu rastu, tvorbe kapitálu, miestnemu a regionálnemu rozvoju, pričom podporujú zamestnanosť a tvorbu nových pracovných miest najmä pre mladých ľudí prostredníctvom zhodnocovania duševného vlastníctva.

V rámci vymedzenia obsahu a rozsahu sektor kultúry a kreatívneho priemyslu **zahŕňa činnosti**, ktorých základom je kreativita, talent a zručnosti **v oblastiach tradičných umeleckých odvetví** (scénické umenie, vizuálne umenie, kultúrne dedičstvo), **filmovej tvorby** (vrátane DVD a videoprodukcie), **audiovizie, videohier, nových médií, hudby, kníh a tlače**. Tieto produkujú a distribuujú tovary alebo služby, ktoré sa v čase ich vývoja považujú za také, ktoré majú špecifický atribút, použitie alebo účel, ktorý stelesňuje alebo vyjadruje kultúrne prejavy bez ohľadu na ich obchodnú hodnotu, majú však potenciál vytvárať finančný profit a pracovné miesta, predovšetkým s využitím duševného vlastníctva.

Neoddeliteľnou súčasťou sektora sú aj ďalšie „kreatívne odvetvia“ súvisiace s využívaním kreatívnych činností, ktoré využívajú kultúru ako vstup a majú kultúrny rozmer, aj keď ich výstupy sú predovšetkým funkčné (napr. architektúra a dizajn, módné návrhárstvo, úžitkové umenia, ale aj rôzne polohy vizuálnej kultúry a komunikácie, vrátane reklamy). Všetky odvetvia KKP zahŕňajú činnosti a produkty, ktoré môžu byť verejné, neziskové ale aj s trhovou hodnotou, bez ohľadu na druh a spôsob financovania subjektu, ktorý ich produkuje a distribuuje. Zároveň generujú pridanú hodnotu, ktorou prispievajú iným hospodárskym odvetviam a sú výrazným zdrojom technologických ale aj netechnologických inovácií. Z hľadiska zamestnanosti, a najmä pripravenosti pracovnej sily v nových podmienkach, je pre tvorbu inovatívnych riešení dôležitá kombinácia znalostí a zručností, ktoré sú špecifické pre kultúrne a tvorivé sektory, so znalosťami a zručnosťami iných odvetví. Aj keď mnohé budúce profesie v oblasti kultúry a umenia nevieme ešte v tomto momente jasne definovať, je dôležité počítať s tým, že budú mať interdisciplinárny charakter a v rámci živej kultúry a umenia dôjde k výraznému prepojeniu umenia, technicko-digitálnych technológií a humanitných vied. Novým fenoménom bude bezpochyby umelá inteligencia, ktorá si v sektore začína uplatňovať svoje miesto. S jej rozvojom vznikajú nové otázky

v oblasti etiky a práva, ktorých riešenie bude nadväzujúce vo viacerých oblastiach kultúry, najmä v jej kreatívnej a umeleckej časti.

Aktivity sektora v súčasnosti, ale aj dlhodobo je možné vymedziť do dvoch základných oblastí určujúcich spôsoby realizácie výstupov, a to buď v inštitucionálnej alebo individuálnej forme. **Inštitucionálna forma kultúry** zabezpečuje ochranu kultúrneho dedičstva v oblastiach pamiatkového fondu, zbierkotvorných organizácií a knižníc, či v umelecko-interpretačných zariadeniach. Táto forma je v súčasnosti organizovaná od celoštátnej, regionálnej až po komunálnu úroveň a takýto prierezový formát spĺňajú tiež organizácie s kultúrno-osvetovými, náučnými, voľnočasovými a zábavnými aktivitami. Keďže inštitucionálna kultúra je silne závislá na zdrojoch poskytovaných svojimi zriaďovateľmi, jej fungovanie výrazne ovplyvňujú také okolnosti, ako bola pandémia covidu a následné viacročné konsolidačné opatrenia verejných financií.

Individuálna oblasť nachádza uplatnenie vo významnej časti kreatívneho priemyslu, kde jej výsledky sú prezentované v hmotných i nehmotných oblastiach rôznoodej osobnostnej umeleckej a umelecko-remeselnej tvorby a produkcie. Jej komerčná sloboda umožňuje vo viacerých oblastiach prekonať nedostatky zdrojov inštitucionálnej kultúry.

Špecifické a charakteristické črty a poslanie sektora je možné určiť nasledovných hraniciach:

- **Kultúra pôsobí ako nástroj posilňovania identity a budovania rešpektu, a to na všetkých úrovniach (európska, národná, regionálna a miestna/komunitná):**
 - podpora ochrany a propagácie kultúrneho dedičstva Európy (ako spoločného zdroja) s cieľom zvýšiť informovanosť o našej spoločnej histórii a posilniť pocit spoločnej európskej identity (Nová európska stratégia pre kultúru);
 - participácia na vedeckovýskumných a odborných projektoch a kultúrnych aktivitách národného a medzinárodného charakteru – slovenské lokality svetového dedičstva UNESCO, pamiatkový fond a pamiatkové hodnoty v kontexte svetovej, národnej a regionálnej kultúry;
 - stabilizácia a rozvoj fondových inštitúcií ako depozitára súčastí kultúrneho dedičstva a nositeľa prehlbovania poznatkov a ich prezentácie;
 - podpora zachovávaní a sprístupňovania tradičnej kultúry; podpora živej kultúry a profesionálneho a transparentného fungovania médií;
 - prispievanie k rozvoju otvorenosti a tolerancii prostredníctvom vzájomného spoznávania jednotlivých národných kultúr, hľadania spoločných prienikov a lepšieho spoznávania špecifik.
- **Kultúra je nástrojom zvyšovania kvality života, osobnostného rozvoja a kultivácie jednotlivca:**
 - kultúra ako nástroj budovania vzdelanej, informovanej a participatívnej spoločnosti;
 - spoločenská akceptácia a podpora tézy priority kvality života pred bezprostredným hospodárskym efektom;
 - kultivácia kultúrnych potrieb a adekvátneho budovania/rozširovania ponuky poskytovaných služieb a rešpektovanie špecifických úloh jednotlivých oblastí aktivít a subjektov/nositeľov aktivít v zvyšovaní kvality života a osobnostného rozvoja jednotlivcov;
 - oblasť živej kultúry, predovšetkým vizuálneho, audiovizuálneho a scénického umenia odzrkadľuje aktuálnu kultúrnu situáciu a kondíciu spoločnosti, jej výsledky sú odrazom sveta, v ktorom žijeme a jedinečnou a autentickou výpoveďou o tejto dobe;
 - umelecká produkcia má priamy vplyv na zvyšovanie kvality života, intelektuálne a emočné zázemie obyvateľstva a podieľa sa na medzinárodnom kultúrnom dialógu.
- **Funkcia kultúry ako mobilizátora kreatívneho a ekonomického potenciálu:**
 - kultúrne dedičstvo a lokality svetového kultúrneho a prírodného dedičstva majú jedinečný potenciál v kontexte rozvoja cestovného ruchu, osobitne udržateľného kultúrneho turizmu;
 - obnova kultúrnych pamiatok, ich prezentácia, propagácia a udržateľný rozvoj sú kľúčovým príspevkom k rozvoju regiónov aj ako nástroj zvyšovania zamestnanosti, pričom efektívne

využívanie digitalizácie kultúrneho dedičstva je samostatnou výzvou a inovatívnym procesom v rámci sprístupňovania kultúrneho dedičstva;

- oblasť kreatívneho priemyslu predstavuje doteraz iba rozvíjajúci sa sektor, je preto je dôležitá jeho mobilizácia najmä na regionálnej úrovni formou zakladania kreatívnych centier a podpory dopytu po kreatívnej tvorbe, vrátane podpory vzniku a fungovania malých a stredných podnikov v prostredí kultúry a kreatívneho priemyslu;
- fenomén podpory KKP zahŕňa v širšom vymedzení celú oblasť umenia a kultúry, znamená vznik novej kultúrno-politickej paradigmy, v ktorej hrá hlavnú rolu človek, jeho osobnosť a kreatívne myslenie s dôrazom na rozvoj špecifických kľúčových zručností a vedomostí.

Sektor kultúry a kreatívneho priemyslu sa stáva jedným z účinných nástrojov rastu ekonomiky v EÚ na jednej strane a na druhej strane priamym prepojením a väzbou na umelcov a tvorcov, zachováva a podporuje kultúrnu a jazykovú rozmanitosť a posilňuje európsku, národnú, regionálnu a miestnu identitu. Tvorba vysoko kvalifikovaných povolání s presahom do ďalších sektorov (tzv. Connected Industries), ako aj determinácia moderného vzdelávania mladej generácie a transfer zahraničného know-how prostredníctvom vysokej miery mobility mladej generácie v rámci susedských krajín, ale aj zvyšku medzinárodného prostredia, predstavuje významný perspektívny prínos sektora. Naviac, kultúra a kreatívny priemysel má prirodzený potenciál posilňovať sociálnu kohéziu prostredníctvom rastúcej participácie rôznych cieľových skupín populácie v kultúrnych a kreatívnych činnostiach a spoločenských aktivitách. Kultúra a kreatívny priemysel teda môže byť jedným z hlavných aktérov posilňovania otvorenosti a zvyšovania atraktivity našej krajiny a v tomto zmysle i kľúčovým nástrojom rozvoja viacerých spoločenských a hospodárskych segmentov, napríklad realizácie stratégie cestovného ruchu Slovenskej republiky.

Investície do rôznych oblastí kultúry majú potenciál krátkodobej, ale i dlhodobej návratnosti. Na tvorbe hrubého domáceho produktu sa tvorivý sektor podieľa vo výraznejšej miere ako niektoré z priemyselných odvetví (napr. ťažba a úprava surovín; textilný, odevný priemysel a spracovanie kože alebo celulózovo-papierenský a polygrafický priemysel) a jeho pridanou hodnotou je, že vyhovuje možnostiam trvalo udržateľného rozvoja, keďže nie je náročný na energie a suroviny a nezaťažuje životné prostredie znečisťujúcimi faktormi. Správne nastavené a riadené procesy v sektore majú okrem ekonomických (podiel na tvorbe HDP, zamestnanosť) aj viaceré pozitívne sociálne a kultúrne efekty.

Materiál akcentujúci všetky uvedené trendy a prezentujúci Stratégiu rozvoja ľudských zdrojov v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu v horizonte 2030², spracovaný Ministerstvom kultúry Slovenskej republiky (MK SR), vychádza zo strategických dokumentov postihujúcich fakty, vyhodnotenia a smerovanie sektora, vrátane využitia medzinárodnej perspektívy, koncepčných materiálov, štúdií, dátových zdrojov, napr. v rizikových a krízových obdobiach.

2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov

Cieľom stratégie rozvoja ľudských zdrojov je navrhovať riešenia na zabezpečenie efektívneho a udržateľného rozvoja pracovnej sily v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050, v kontexte sektora kultúry a kreatívneho priemyslu. Ide o špecifické a dynamicky sa rozvíjajúce odvetvie národného hospodárstva, ktoré sa vyznačuje vysokou mierou kreativity, inovačného potenciálu, projektového charakteru práce a rastúcim významom digitálnych technológií, čo kladie špecifické nároky na štruktúru a kvalitu ľudských zdrojov.

Stratégia poskytuje základné informácie o sektore vrátane jeho charakteristiky, poslania a hlavných cieľov, pričom v prípade sektora KKP reflektuje aj jeho fragmentovanú štruktúru, vysoký podiel malých

² <https://strategiakultury.sk/>

subjektov a samostatne zárobkovo činných osôb, ako aj význam tvorivého a intelektuálneho kapitálu. V nadväznosti na ekonomické ukazovatele obsahuje zhodnotenie ekonomickej činnosti a analýzu východiskových dát o ľudských zdrojoch vrátane miezd.

Stratégia identifikuje aktuálne trendy a predikciu vývoja so zameraním na zmeny v oblasti ľudských zdrojov, pričom v sektore KKP ide najmä o dopady digitalizácie, automatizácie, rozvoja nových médií, internacionalizácie a rastúceho významu interdisciplinárnych zručností. Záver je venovaný vyhodnoteniu a návrhu sektorových opatrení, ktoré reflektujú potrebu podpory rozvoja zručností, adaptability pracovnej sily, prepojenia vzdelávania s praxou, ako aj zlepšenia pracovných podmienok a stability zamestnávania v sektore.

Informácie obsiahnuté v tejto stratégii umožnia nielen odborne zainteresovaným subjektom, ale aj širšej verejnosti vytvoriť si ucelený obraz o sektore kultúry a kreatívneho priemyslu. Zároveň prispejú k lepšiemu pochopeniu jeho špecifik, výziev a rozvojového potenciálu, a tým podpora schopnosť sektora adaptovať sa na meniace sa podmienky a zabezpečiť dostatok kvalifikovaných a adaptabilných ľudských zdrojov pre jeho budúci rozvoj v súlade s dynamickými zmenami na trhu práce.

Strategická analýza a ciele v oblasti ľudských zdrojov

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

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

Cieľ 1: Identifikácia aktuálnych trendov a výziev sektora

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

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

Cieľ 2: Zabezpečenie dostatočnej kvalifikácie pracovníkov

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- Analýza potrieb pracovného trhu: S využitím metód, ako sú kvantitatívne a kvalitatívne prognózy, sa zistí, aké kvalifikácie a profesie sú aktuálne a budú v budúcnosti najžiadanejšie.
- Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami: Vytvorenie partnerstiev medzi vzdelávacími inštitúciami a podnikmi na lepšie zosúladenie vzdelávacej ponuky s potrebami trhu práce.

- Podpora technického a odborného vzdelávania: Posilnenie technického a odborného vzdelávania so zameraním na prax a duálne vzdelávanie.
- Regionálne prispôsobenie vzdelávania: Prispôsobenie vzdelávacích programov potrebám jednotlivých regiónov, aby sa znížila nezamestnanosť a podporil regionálny rozvoj.
- Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov.
- Kariérové poradenstvo.
- Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín.

Cieľ 3: Adaptabilita pracovníkov na technologické a trhové zmeny

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- Celoživotné vzdelávanie: Implementácia celoživotného vzdelávania pre všetky vekové skupiny s cieľom podporiť neustále zlepšovanie zručností.
- Rekvalifikácia a rozvoj zručností: Poskytovanie príležitostí na rekvalifikáciu a zlepšenie zručností, ktoré sú potrebné v súvislosti s technologickými zmenami, ako je digitalizácia a automatizácia.
- Flexibilné vzdelávacie programy: Zavedenie flexibilných vzdelávacích programov, ktoré umožňujú pracovníkom kombinovať prácu so vzdelávaním, napríklad formou online kurzov alebo večerných škôl.
- Prispôsobenie sa novým technológiám: Organizovanie školení a workshopov zameraných na nové technológie, aby pracovníci mohli využívať inovatívne nástroje a technológie vo svojej práci.

Cieľ 4: Podpora inovatívnych a zelených pracovných praktík

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

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

Cieľ 5: Posilnenie spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- Duálne vzdelávanie: Rozšírenie formy duálneho vzdelávania, ktoré umožňuje študentom získať praktické skúsenosti priamo v podnikoch.
- Spätná väzba zamestnávateľov: Získavanie spätnej väzby od zamestnávateľov na kvalitu vzdelávania a prispôsobenie vzdelávacích programov ich požiadavkám.
- Vzájomná podpora: Vytvorenie mechanizmov na podporu spolupráce, ako sú spoločné výskumné projekty alebo stáže pre študentov.
- Regionálne partnerstvá: Podpora regionálnych partnerstiev medzi školami, univerzitami a miestnymi podnikmi na riešenie špecifických potrieb trhu práce v danom regióne.

Cieľ 6: Zvýšenie atraktivity sektora pre mladých ľudí a odborníkov

Pre naplnenie cieľa sú potrebné nasledujúce kroky:

- Kariérne poradenstvo: Poskytovanie kvalitného kariérneho poradenstva na školách, ktoré mladým ľuďom pomôže lepšie sa orientovať na trhu práce a zvoliť si perspektívnu kariéru.
- Propagácia sektorov: Organizovanie kampaní na zvýšenie povedomia o možnostiach zamestnania v jednotlivých sektoroch a o ich prínose pre spoločnosť.
- Podpora rozvoja talentov: Vytváranie programov na rozvoj talentov, ktoré umožnia mladým odborníkom rýchlejší kariérny rast a zlepšenie ich odborných zručností.
- Zlepšenie pracovných podmienok: Podpora zlepšenia pracovných podmienok v jednotlivých sektoroch, vrátane poskytovania benefitov a možností kariérneho rastu, aby sa zvýšila ich atraktivita.

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

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

Zásadným a dlhodobým pretrvávajúcim problémom pri vymedzení ľudských zdrojov v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu (KKP) je nejednotná definícia sektora a pracovníkov, ako aj s tým súvisiaca rôznorodá metodika zberu dát. Viaceré prístupy k definovaniu sektora vedú k vzniku nesúrodých a navzájom ťažko porovnateľných údajov, čo výrazne komplikuje analytické vyhodnocovanie aj efektívne rozhodovanie v sektore.

Výsledné hodnoty ukazovateľov sektora KKP sa významne líšia v závislosti od použitej metodiky – či ide o vymedzenie podľa prevažujúcej ekonomickej činnosti (SK NACE Rev. 2), alebo podľa výberu sektorových zamestnaní (metodika IKP MK SR a NSP). Kým podľa metodiky IKP MK SR sa počet pracovníkov v sektore odhadoval v roku 2019 na približne 69 tisíc (z toho asi 30 % živnostníkov)³, podľa klasifikácie založenej na prevažujúcej ekonomickej činnosti ide len o 27,1 tisíc pracovníkov.

Osobitným problémom je aj vysoký podiel slobodných umelcov, freelancerov a SZČO, ktorí nespádajú do kategórie zamestnancov a sú v dostupných štatistikách zachytení len čiastočne. Údaje o SZČO sa pritom výrazne líšia podľa zdroja – v roku 2018 evidoval Živnostenský register približne 5 tisíc SZČO v sektore KKP, zatiaľ čo podľa údajov Finančnej správy (daňové priznania) ich počet dosahoval až 26 tisíc (vrátane reklamy). Podobne Slovenská koalícia pre kultúrnu diverzitu odhaduje počet profesionálov pôsobiacich v sektore ako slobodní umelci na približne 10 500, pričom mnohí z nich tento štatút oficiálne nevykazujú.

Presnosť vyhodnocovania dát ďalej znižuje nesprávne zaraďovanie subjektov do divízií SK NACE Rev. 2, ako aj nejednoznačné určovanie prevažujúcej činnosti u subjektov s viacerými podnikateľskými aktivitami. V dôsledku týchto skutočností je sektor KKP možné na základe dostupných dát opísať len prostredníctvom vybraných ekonomických činností na úrovni divízií SK NACE Rev. 2, čo nezabezpečuje jeho úplné a vecne relevantné pokrytie, vrátane niektorých pododvetví (napr. herný priemysel, reklama či dizajn). Významnú úlohu v tomto kontexte zohráva aj prelínanie sektora KKP so sektorom IKT.

³ https://sustavapovolani.sk/uploaded_files/sri/kultura_web.pdf

Sektor kultúra a kreatívny priemysel zabezpečuje širokú a pestrú škálu kreatívnych a kultúrnych služieb a z hľadiska Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2⁴ je vymedzený nasledovnými sekciami, divíziami, triedami, resp. skupinami ekonomických činností:

J – INFORMÁCIE A KOMUNIKÁCIA: 58 Nakladateľské činnosti; 59 Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok; 60 Činnosti pre rozhlasové a televízne vysielanie.

M – ODBORNÉ, VEDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI: 71.11 Architektonické činnosti; 73.1 Reklama; 74.1 Špecializované dizajnérské činnosti; 74.2 Fotografické činnosti.

R – UMENIE, ZÁBAVA A REKREÁCIA: 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti (zahŕňajúce Scénické umenie; Podporné činnosti súvisiace so scénickým umením; Umeleckú tvorbu; Prevádzku kultúrnych zariadení); 91 Činnosti knižníc, archívov, múzeí a ostatných kultúrnych zariadení.

Aj napriek tomu, že v odvetviach 73.1, 74.1, 74.2 a 71.11 pôsobí množstvo pracovníkov kultúry a kreatívneho priemyslu, podľa zaradenia do divízií ekonomických činností patria primárne do pôsobnosti iných sektorových rád (Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport; Sektorová rada pre vzdelávanie, výchovu, vedu a osobnostný rozvoj; Sektorová rada pre stavebníctvo, geodéziu a kartografiu).

Z uvedených dôvodov je nasledujúce dátové zhodnotenie ľudských zdrojov v sektore KKP spracované podľa kritéria prevažujúcej ekonomickej činnosti **Štatistickej klasifikácie SK NACE Rev. 2, konkrétne na úrovni divízií 58, 59, 60, 90 a 91.**

Sektor KKP v roku 2024 zamestnával 27,1 tisíc pracovníkov, čo predstavuje mierny pokles oproti roku 2023. Najväčší pokles pracovníkov zaznamenala divízia 91 Činnosti knižníc, archívov, múzeí a ostatných kultúrnych zariadení, naopak nárast pracovníkov bol zaznamenaný v oblasti výroby filmov, videozáznamov a televíznych programov (divízia 59). Z celkového počtu 27,1 tisíc pracujúcich v sektore KKP (podľa konceptu ekonomických činností A*88⁵) v roku 2024 tvorili 82,6 % zamestnanci v podnikoch a 17,4 % podnikatelia, resp. fyzické osoby – podnikatelia a zamestnanci fyzických osôb. Oproti stavu z roku 2023 ide o pokles podielu zamestnancov o 0,8 p. b. a nárast podielu podnikateľov.

Na celkovej zamestnanosti v SR sa v roku 2024 sektor kultúry a kreatívneho priemyslu podieľal 1,28 % a z hľadiska počtu zamestnancov, tak patril opäť medzi 33 % sektorov s najnižším podielom na celkovej zamestnanosti v SR. Medziročne došlo k poklesu podielu sektora na celkovej zamestnanosti v SR o 0,01 p. b. (Graf č. 1, Príloha 3).

Z hľadiska štruktúry zamestnanosti v sektore KKP (Graf. č. 2 - Príloha 3) je najvyšší podiel zamestnancov evidovaný v oblasti činností knižníc, archívov, múzeí a ostatných kultúrnych zariadení (divízia 91), ktorá predstavuje viac ako tretinu celkovej zamestnanosti sektora (37,18 %). Významné zastúpenie má aj divízia tvorivých, umeleckých a zábavných činností (90) s podielom 31,79 %. Naopak, nižší podiel zamestnanosti je zaznamenaný v oblasti 58 Nakladateľské činnosti (13,94 %), 60 Rozhlasové a televízne vysielanie (11,43 %) a najmä v divízii 59 Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov (5,66 %). Táto štruktúra poukazuje na dominanciu verejných a inštitucionalizovaných foriem kultúrnej práce, ako aj na fragmentáciu a projektový charakter zamestnávania v niektorých kreatívnych odvetviach.

⁴ Takéto vymedzenie korešponduje s metodikou ESSnet Culture, používanou na úrovni EÚ a ktorá je využívaná aj pri tvorbe Satelitného účtu kultúry a kreatívneho priemyslu, s ktorým pracuje MK SR. V širšom ponímaní sektora kreatívneho priemyslu, bývajú doň zaradované aj turistický ruch, „zážitkový priemysel“ či herný digitálny priemysel. Prvé dva spadajú primárne do pôsobnosti Sektorovej rady pre obchod, marketing, gastronómiu a cestovný ruch, kým pri „zážitkovom priemysle“ a hernom priemysle platí, že pri týchto odvetviach neexistujú v štruktúre SK NACE Rev. 2 osobitné kategórie, ktoré by ich jasne vymedzovali a umožňovali jednoznačné vyčíslenie údajov. Napr. najväčší zamestnávateľ v oblasti herného priemyslu v SR, spoločnosť PIXEL Federation je zaradená do triedy 62010 Počítačové programovanie, ktorá oficiálne spadá pod sektor IKT, avšak vzhľadom na jej významnosť pre slovenský kreatívny priemysel je zaradená v ďalších analýzach údajov do sektora kreatívneho priemyslu.

⁵ A*88 – Štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností NACE Rev. 2

Z pohľadu regionálneho rozloženia zamestnancov sektora (Obr. č. 1, Príloha 3) až 48 % zamestnancov pracovalo v roku 2024 v Bratislavskom kraji, aj keď počet zamestnancov v tomto kraji sa oproti roku 2023 znížil o 8 %. Na celkovej zamestnanosti Bratislavského kraja má sektor KKP 2,21 %-ný podiel a oproti roku 2023 ide o pokles o 0,04 p. b. Spolu s Banskobystrickým a Košickým krajom tvoria 71 % zamestnanosti sektora. Sektor KKP sa v roku 2024 rozvíjal len v Žilinskom kraji (nárast o 41 %), vo všetkých ostatných krajoch došlo k poklesu - najväčší pokles zamestnancov bol za sledované obdobie v Prešovskom (31 %), Trnavskom (25 %) a Banskobystrickom kraji (23 %). K najmenším zmenám v zamestnanosti došlo v Košickom kraji (pokles o 1 %). Najnižší počet zamestnancov sektora je tak ako aj rokoch 2022-2023 v Nitrianskom kraji.

3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia

Sektor KKP sa dlhodobo vyznačuje dominanciou žien, čo korešponduje s jeho zameraním na spoločenské, kultúrne a administratívne činnosti. Podiel žien sa do roku 2019 stabilne udržiaval nad hranicou 60 %, pričom v nasledujúcom období došlo k miernemu nárastu zastúpenia mužov, ktoré vyvrcholilo v roku 2023 na úrovni 41,1 %. Tento trend sa však v roku 2024 zvrátil, keď podiel mužov klesol o 1,6 percentuálneho bodu a podiel žien opäťovne vzrástol na 60,5 %. V absolútnych hodnotách bolo v roku 2024 v sektore zamestnaných viac ako 12 tisíc žien a takmer 9 tisíc mužov, čo potvrdzuje pretrvávajúcu rodovú nerovnováhu v štruktúre zamestnanosti sektora (Graf č. 3 a Obr. č. 2, Príloha 3).

Z hľadiska rodového zastúpenia sa štruktúra zamestnanosti medzi jednotlivými divíziami sektora výrazne líši (Graf č. 4, Príloha 3). V divízii 58 Nakladateľské činnosti prevažujú ženy, ktoré tvoria väčšinu zamestnaných (1 690 žien oproti 1 182 mužom). Naopak, v divíziách 59 Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov a 60 Činnosti pre rozhlasové a televízne vysielanie je zastúpenie mužov vyššie, pričom rozdiel je výraznejší najmä v divízii 60 (57 %).

Výrazná prevaha žien je charakteristická pre divízie 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti a 91 Činnosti knižníc, archívov, múzeí a ostatných kultúrnych zariadení, kde ženy tvoria dominantnú časť pracovnej sily (61 a 68 %). Celkovo dáta poukazujú na rodovo diferencovanú štruktúru zamestnanosti, v ktorej sú ženy koncentrované najmä v kultúrnych a inštitucionálnych činnostiach, zatiaľ čo muži majú vyššie zastúpenie v technicky a trhovo orientovaných divíziách sektora KKP.

Identifikovaná rodová štruktúra potvrdzuje, že sektor je dlhodobo feminizovaný, pričom ženy tvoria viac ako 60 % pracovnej sily. Napriek miernemu vyrovnávaniu rodového zastúpenia v období do roku 2023 sa tento trend v roku 2024 opäť zvrátil v prospech žien. Pretrvávajúca rodová nerovnováha, ako aj výrazná diferenciácia rodového zastúpenia medzi jednotlivými divíziami sektora, poukazujú na **hlboké štrukturálne rozdiely v charaktere pracovných pozícií, pracovných podmienkach a kariérnych dráhach v rámci KKP**. Analýza rodovej štruktúry teda upozorňuje na potrebu systematického zohľadňovania rodového aspektu v politikách rozvoja ľudských zdrojov v sektore, najmä v oblasti pracovných podmienok, kariérneho rastu a zosúladovania pracovného a rodinného života. Zároveň naznačuje potenciál pre rozšírenie personálnej základne sektora prostredníctvom cielenej podpory profesií a podsektorov, ktoré môžu zvýšiť jeho atraktivitu aj pre mužov, najmä v technologických, technických a produkčných oblastiach. Vyváženejšia rodová štruktúra môže v strednodobom horizonte prispieť k vyššej stabilite, inovačnej kapacite a udržateľnosti sektora.

Vyváženejšia rodová štruktúra zamestnanosti tak predstavuje dôležitý predpoklad pre **dlhodobú stabilitu, udržateľnosť a inovačný rozvoj sektora KKP**, pričom jej podpora by mala byť integrálnou súčasťou strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov.

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Vzhľadom na analýzu rodovej štruktúry zamestnanosti sektora je evidentný priamy vplyv najmä na ciele 6, 2, 3 a 1.

Feminizovaná štruktúra sektora poukazuje na potrebu **zvýšenia atraktivity sektora** a rozšírenia personálnej základne, s oslovením širších cieľových skupín. Systematické zlepšovanie pracovných podmienok, podpora zosúladovania pracovného a rodinného života a vytváranie transparentných kariérnych dráh môžu prispieť nielen k vyššej spokojnosti žien v sektore, ale aj k zvýšeniu záujmu mužov o profesie v KKP, najmä v technologických a produkčných oblastiach. Analýza poukazuje aj na silnú väzbu so **zabezpečením dostatočnej kvalifikácie pracovníkov**, keďže pretrvávajúca rodová diferenciácia naznačuje potrebu cielene rozvíjať zručnosti a vyrovnávať prístup k profesiám. Ide najmä o podporu technických, digitálnych a produkčných zručností u žien, ako aj o rozvoj mäkkých, kreatívnych a kultúrnych kompetencií u mužov, čím by sa znížila horizontálna rodová segregácia a rozšírila personálna základňa sektora. Identifikované rozdiely v štruktúre sektora posilňujú význam **podpory adaptability pracovníkov na technologické a trhové zmeny** formou celoživotného vzdelávania, rekvalifikácií a flexibilných vzdelávacích foriem. Ide o kľúčové aspekty pre vyrovnávanie rodových rozdielov v prístupe k novým technológiám, inovatívnym pracovným modelom a kariérnemu rastu. Zistenia zároveň predstavujú dôležitý vstup pre **identifikáciu trendov a výziev** na trhu práce, nakoľko rodová diferenciácia predstavuje významný sociálny a pracovnoprávny trend ovplyvňujúci fungovanie trhu práce, s priamym dopadom na mzdové podmienky, stabilitu zamestnania aj inovačný potenciál sektora.

3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike

Sektor KKP sa v rebríčku všetkých sektorov národného hospodárstva SR podľa priemernej hrubej mesačnej mzdy (Graf č. 5, Príloha 3) nachádzal v roku 2024 na 12. mieste, teda približne v strede mzdového spektra. Priemerná mzda v sektore dosahovala 1 717 EUR, čo je len mierne pod úrovňou celoslovenského priemeru (- 1,77 %). Z hľadiska dynamiky rastu miezd však sektor KKP zaostáva. Kým medziročný rast miezd v sektore bol 8,8 %, priemer za SR rástol až o 22,2 % (Obr. č. 3, Príloha 3). Rozdiel v tempe rastu naznačuje, že hoci je aktuálna úroveň miezd v sektore stále relatívne konkurencieschopná, sektor nedokáže držať krok s celkovým vývojom v ekonomike. V prípade zachovania tohto nepriaznivého trendu môže sektor čeliť odchodu kvalifikovaných pracovníkov, problémom s generačnou obnovou a znižovaniu konkurencieschopnosti.

Vnútna mzdová štruktúra sektora KKP v rámci divízií je výrazne diferencovaná (Graf č. 7, Príloha 3). Najvyššie priemerné mzdy dosahujú v divízii 60 Činnosti pre rozhlasové a televízne vysielanie (2039 EUR), ktoré zreteľne prevyšujú sektorový priemer, nasledované divíziami 59 Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov (1837 EUR) a 58 Nakladateľskými činnosťami (1788 EUR). Naopak, 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti, ako aj 91 Činnosti knižníc, archívov, múzeí a ostatných kultúrnych zariadení sa vyznačujú výrazne nižšou mzdovou úrovňou (1473 a 1445 EUR). Táto štruktúra potvrdzuje, že celková konkurencieschopnosť miezd v sektore KKP je ťahaná predovšetkým ekonomicky silnejšími, trhovo orientovanými divíziami, zatiaľ čo kultúrne inštitucionálne segmenty dlhodobo zaostávajú, čo môže prehlbovať vnútorné nerovnováhy sektora.

Dátové zistenia poukazujú na to, že hoci sektor KKP dosahuje v porovnaní s celoslovenským priemerom **relatívne konkurencieschopnú úroveň miezd**, jeho schopnosť držať krok s celkovým mzdovým vývojom v ekonomike je obmedzená. Slabšia dynamika rastu miezd zvyšuje riziko odlivu kvalifikovaných pracovníkov a komplikuje generačnú obnovu sektora. Súčasne sa prehlbujú vnútorné rozdiely medzi ekonomicky silnejšími, trhovo orientovanými divíziami a kultúrno-inštitucionálnymi segmentmi, ktoré dlhodobo zaostávajú v mzdovej úrovni. Tento rozdiel signalizuje **oslabovanie relatívnej mzdovej konkurencieschopnosti sektora**, ktoré môže v strednodobom horizonte negatívne ovplyvniť schopnosť sektora udržať a prilákať kvalifikovaných pracovníkov. Strategickou výzvou preto zostáva posilnenie

atraktivity sektora ako celku, stabilizácia ľudských zdrojov v mzdovo slabších častiach a vytváranie podmienok na vyváženejší a udržateľnejší rozvoj sektora.

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Analýza mzdovej úrovne v sektore a jeho divíziách ukazuje, že pre dosiahnutie udržateľného rozvoja ľudských zdrojov má najzásadnejší vplyv plnenie cieľov 6, 2, 3 a 1.

Analýza mzdovej úrovne v sektore KKP poukazuje najmä na silnú väzbu k cieľu **zvyšovania atraktivity sektora**, keďže pomalší rast miezd a vnútorné mzdové rozdiely znižujú schopnosť sektora prilákať a udržať kvalifikovaných pracovníkov, či znižujú záujem mladých o vstup do sektora. Významné sú aj väzby na ciele **zabezpečenia dostatočnej kvalifikácie pracovníkov a adaptability pracovníkov**, kde je kľúčové prepojenie vzdelávania s reálnymi mzdovými a kariérnymi perspektívami, rozvoj odborných, manažérskych, podnikateľských a digitálnych zručností a podpora celoživotného vzdelávania. Zvyšovanie produktivity práce prostredníctvom inovácií, digitalizácie a flexibilných pracovných procesov je nevyhnutné pre udržanie konkurencieschopnosti sektora a zvyšovanie flexibility a zručností pracovníkov v meniacich sa technologických a trhových podmienkach. Zistenia zároveň predstavujú dôležitý vstup pre **identifikáciu trendov a výziev**, najmä v kontexte konkurencieschopnosti sektora v porovnaní s ekonomikou ako celkom.

3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia

Údaje o vývoji priemernej hrubej mesačnej mzdy v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu v roku 2024 poukazujú na výraznú rodovú nerovnováhu v dynamike miezd (Graf č. 6, Príloha 3). Kým priemerná hrubá mesačná mzda žien dosiahla úroveň 1 591 EUR, čo oproti roku 2023 predstavuje len minimálny medziročný nárast o 0,38 %, priemerná mzda mužov vzrástla na 1 853 EUR, teda medziročne až o 14,95 %. Tento vývoj je o to výraznejší, že v predchádzajúcom roku bol mzdový rast u žien dynamickejší (12 %), zatiaľ čo v roku 2024 došlo k jeho takmer úplnému zastaveniu.

Rozdiel v priemernej mzde medzi mužmi a ženami sa tak v roku 2024 výrazne prehĺbil, čo naznačuje existenciu štrukturálnych nerovností v rámci sektora. Tie môžu súvisieť s koncentráciou žien v nižšie odmeňovaných profesiách a inštitucionálnych pozíciách, obmedzeným prístupom k vedúcim a rozhodovacím pozíciám, ako aj s rozdielnymi formami pracovných úväzkov a mierou zastúpenia v projektovej a manažérskej práci. Zároveň nemožno vylúčiť ani rozdielny vplyv rastu miezd vo vybraných subsektoroch, v ktorých sú muži zastúpení vo vyššej miere.

Detailný pohľad na priemerné hrubé mzdy podľa pohlavia v jednotlivých divíziách sektora KKP potvrdzuje, že rodová mzdová nerovnosť nie je v sektore homogénna, ale **výrazne diferencovaná podľa typu činnosti** (Graf č. 7, Príloha 3). Vo všetkých sledovaných divíziách dosahujú muži vyššie priemerné mzdy než ženy, pričom rozsah rozdielov sa medzi divíziami významne líši.

Najvyššie mzdové úrovne sú zaznamenané v divíziách 60 Činnosti pre rozhlasové a televízne vysielanie (2039 EUR), 59 Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov (1837 EUR) a 58 Nakladateľské činnosti (1788 EUR). Práve v týchto ekonomicky najsilnejších divíziách sektora je zároveň rodový rozdiel najvýraznejší – mzdy mužov tu výrazne prevyšujú mzdy žien aj o niekoľko sto EUR (60: 2070-1995 EUR; 59: 2038-1605 EUR; 58: 2066-1542 EUR). Tento fakt naznačuje, že rast miezd v „jadrových“ divíziách sa koncentruje predovšetkým u mužov, čo je v súlade s celkovým sektorovým vývojom, kde bol v roku 2024 zaznamenaný výrazne vyšší medziročný rast miezd mužov v porovnaní so ženami.

Naopak v divíziách 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti a 91 Činnosti knižníc, archívov, múzeí sú síce priemerné mzdy nižšie (1473 a 1445 EUR), no rodový rozdiel je tu miernejší – 117 a 159 EUR. Tieto divízie sú zároveň charakteristické vyšším zastúpením žien, stabilnejšími, no často nižšie ohodnotenými pracovnými pozíciami a menším podielom manažérskych a projektových rolí s vyššou mzdovou dynamikou.

Prepojenie divízných dát s agregovanými sektorovými ukazovateľmi naznačuje, že **prehlbovanie rodovej mzdovej nerovnosti** v roku 2024 nie je len výsledkom individuálnych rozdielov, ale odráža štrukturálne nastavenie sektora KKP. Rast miezd je ťahaný najmä divíziami s vyššou trhovou hodnotou a projektovým charakterom práce, v ktorých sú muži zastúpení vo vyššej miere, zatiaľ čo ženy sú viac koncentrované v stabilnejších, no mzdovo menej dynamických segmentoch sektora. Tento mechanizmus výrazne prispieva k celkovému prehĺbeniu mzdovej priepasti medzi ženami a mužmi na úrovni celého sektora.

Z pohľadu strategických cieľov rozvoja ľudských zdrojov v sektore KKP tieto zistenia poukazujú na potrebu cielenej **podpory rodovej rovnosti v odmeňovaní a kariérnom postupe**. Strategické opatrenia by sa mali zamerať najmä na zvyšovanie transparentnosti mzdových systémov v kultúrnych inštitúciách, podporu kariérneho rastu žien do vedúcich a manažérskych pozícií, ako aj na zosúladzovanie pracovného a súkromného života, ktoré je v sektore s vysokým podielom nestabilných pracovných foriem kľúčové. Bez systematického riešenia týchto nerovností hrozí prehlbovanie demotivačných faktorov, strata kvalifikovaných pracovníčok a znižovanie celkovej atraktivity sektora pre nové talenty.

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Analýza mzdovej diferenciácie podľa pohlavia v sektore naznačuje, že zabezpečenie rovnosti odmeňovania a rovnakých príležitostí pre kariérny rast patrí medzi kľúčové výzvy rozvoja ľudských zdrojov, čo má najvýraznejšiu väzbu na ciele 6, 2, 3 a 5, hlavne z pohľadu podpory, zvyšovania motivácie a adaptability žien.

Analýza rodových rozdielov v odmeňovaní v sektore KKP poukazuje najmä na silnú väzbu k cieľu **zvyšovania atraktivity sektora**, pretože prehlbujúca sa rodová mzdová nerovnosť priamo ohrozuje atraktivitu sektora pre mladých ľudí a odborníkov. Nevyvážené mzdové podmienky môžu znižovať motiváciu žien zotrvať v sektore alebo vstupovať do jeho rastových segmentov, čo môže viesť k strate talentov a oslabeniu dlhodobej udržateľnosti sektora KKP. Významná je aj väzba na ciele **zabezpečenia dostatočnej kvalifikácie pracovníkov a adaptability pracovníkov na technologické a trhové zmeny**, keďže rozdiely v odmeňovaní naznačujú nerovný prístup k lepšie plateným pozíciám, často podmieneným vyššími alebo špecifickými zručnosťami a kariérnym postupom. Kľúčová je potreba systematicky posilňovať kvalifikáciu a adaptabilitu pracovníkov, najmä v prístupe k zručnostiam, ktoré generujú vyššiu pridanú hodnotu a mzdovým potenciálom. Nevyhnutné je cielene podporovať rozvoj technických, digitálnych, produkčných a manažérskych kompetencií u žien a zabezpečovať rovnaké príležitosti na kariérny rast v trhovito orientovaných segmentoch sektora. Zároveň je potrebné, aby celoživotné vzdelávanie, rekvalifikácie a flexibilné formy vzdelávania systematicky odstraňovali rodové bariéry a umožňovali rovný prístup k inovatívnym, projektovým a technologicky náročným činnostiam, čím sa posilní schopnosť pracovnej sily reagovať na meniace sa požiadavky trhu práce. Rodová mzdová diferenciácia poukazuje aj na potrebu **posilnenia spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi**, najmä pri systematickom zohľadňovaní rodového aspektu v kariérnom poradenstve, vzdelávacích programoch a praxi. Spolupráca s praxou môže prispieť k odbúravaniu rodových stereotypov v profesijnej orientácii a k vytváraniu rovnakých príležitostí na vstup do lepšie ohodnotených segmentov sektora.

3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania

Analýza priemerných hrubých mesačných miezd v sektore KKP podľa dosiahnutého vzdelania potvrdzuje **výraznú závislosť úrovne odmeňovania od kvalifikačnej úrovne pracovnej sily** (Graf č. 8, Príloha 3). S rastúcim stupňom vzdelania dochádza k systematickému nárastu priemernej mzdy, pričom najnižšie hodnoty sú zaznamenané u osôb so základným vzdelaním (1 053 €). Výraznejší nárast nastáva už pri stredoškolskom vzdelaní, pričom rozdiely medzi odborným a všeobecným

stredoškolským vzdelaním sú relatívne mierne (1500-1600 EUR) čo naznačuje, že rozhodujúcim faktorom mzdovej diferenciácie v sektore KKP je najmä dosiahnutie vyššieho, predovšetkým vysokoškolského vzdelania, kde mzdy postupne rastú s každým stupňom terciárneho vzdelania. Najvyššie priemerné mzdy dosahujú zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním druhého a tretieho stupňa, ktoré sú tesne pod alebo presahujú hranicu 2000 EUR. Rozdiel medzi jednotlivými stupňami vysokoškolského vzdelania naznačuje, že sektor výrazne oceňuje nielen samotné vysokoškolské vzdelanie, ale aj jeho hĺbku, špecializáciu, a odbornú náročnosť. Celková mzdová štruktúra poukazuje na **vysokú návratnosť investícií do formálneho vzdelania**, pričom rozdiel medzi najnižšou a najvyššou vzdelanostnou kategóriou je výrazný a presahuje niekoľko sto EUR mesačne.

Z hľadiska strategického rozvoja sektora KKP tieto zistenia poukazujú na **potrebu systematickej podpory rozvoja ľudského kapitálu**. Investície do vysokoškolského vzdelávania, rozvoja špecializovaných zručností a celoživotného vzdelávania predstavujú kľúčový nástroj na zvyšovanie mzdovej úrovne, produktivity práce a celkovej konkurencieschopnosti sektora. Zároveň je potrebné vytvárať podmienky na udržanie vysoko kvalifikovaných odborníkov v sektore, keďže ich odmeňovanie a kariérne príležitosti majú zásadný vplyv na stabilitu a dlhodobú udržateľnosť sektora. Zároveň sa však ukazuje riziko prehlbovania mzdových rozdielov medzi nízko a vysoko kvalifikovanými skupinami, čo môže mať negatívne sociálne a personálne dôsledky. Preto je žiadúce dopĺňať mzdovú diferenciáciu o cieleňé rozvojové programy, ktoré umožnia postupnú vertikálnu mobilitu pracovníkov a lepšie prepojenie vzdelávacieho systému s potrebami sektora.

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Celková analýza mzdovej diferenciácie podľa vzdelania potvrdzuje, že rozvoj kvalifikácie a zvyšovanie úrovne vzdelania pracovnej sily patria medzi kľúčové predpoklady dlhodobej mzdovej a ekonomickej udržateľnosti sektora a priamo nadväzujú na ciele 2, 5, 3 a 1.

Analýza miezd podľa dosiahnutého vzdelania poukazuje najmä na veľmi silnú väzbu k cieľu **zabezpečenia dostatočnej kvalifikácie pracovníkov**, keďže jednoznačne potvrdzuje vysokú návratnosť investícií do vzdelania a kľúčovú úlohu kvalifikačnej úrovne pre uplatnenie a odmeňovanie, produktivitu a celkovú konkurencieschopnosť sektora. Zároveň poukazujú na potrebu lepšieho zosúladenia vzdelávacej ponuky s potrebami trhu práce, vrátane podpory špecializovaných študijných programov reagujúcich na nové trendy a technológie. Významná je aj väzba na cieľ **posilnenia spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi**, keďže zosúladenie vzdelávacej ponuky s potrebami trhu môže priamo ovplyvniť mzdový potenciál absolventov. Úzka spolupráca s praxou môže prispieť k lepšiemu zosúladeniu kvalifikačných požiadaviek s potrebami sektora a k zvýšeniu efektívnosti investícií do vzdelávania. Výsledky analýzy úzko súvisia s **adaptabilitou pracovníkov**, najmä v kontexte potreby celoživotného vzdelávania a zvyšovania kvalifikačnej úrovne pracovnej sily. Zistenia zároveň predstavujú dôležitý vstup pre **identifikáciu trendov a výziev**, najmä v oblasti rastúceho významu terciárneho vzdelania a špecializácie.

3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku

Veková štruktúra zamestnancov v sektore (Graf č. 9, Príloha 3) poukazuje na výrazne starnúci charakter pracovnej sily, čo potvrdzuje aj priemerný vek zamestnancov na úrovni 46,89 roka. V porovnaní s ostatnými sektormi je priemerný vek pracovníkov v sektore kultúra a kreatívny priemysel o 0,99 roku vyšší ako priemer za celé národné hospodárstvo a patrí mu 11. miesto. Oproti roku 2023 ide o nárast priemerného veku o 1,54 roka. Dominantné zastúpenie majú vekové skupiny 40 – 59 rokov, ktoré spolu predstavujú viac ako 50 % zamestnancov, a zároveň výrazný podiel tvoria aj osoby vo veku 60 rokov a viac (17,9 %). Naopak, mladé vekové skupiny do 29 rokov sú zastúpené len okrajovo, čo signalizuje nedostatočný generačný prísun nových pracovníkov.

Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore KKP (Graf č. 10, Príloha 3) vykazuje **jasný rastový trend s pribúdajúcim vekom**, najmä od vstupu na trh práce až po stredný vek (45-49). Najnižšia priemerná mzda je zaznamenaná vo vekovej kategórii do 19 rokov (1298 EUR), čo zodpovedá prevažne vstupným, pomocným alebo študentským pracovným pozíciám.

V kategórii 20-24 a 25-29 rokov dochádza **k nárastu mzdy**, ktorý odráža nadobúdanie praxe, zvyšovanie kvalifikácie a stabilizáciu na trhu práce (1304; 1510 EUR). Rast pokračuje aj vo vekových kategóriách 30-34 a 35-39 rokov, pričom mzda sa postupne približuje k svojmu maximu (1644; 1713 EUR).

Najvyššie priemerné mzdy sú dosahované vo vekových skupinách 40-44, 45-49 a 60 a viac rokov, kde sa priemerná hrubá mzda pohybuje v rozpätí 1800-1900 EUR. V pásmach 50-54 a 55-59 rokov je badateľná **mierna stagnácia alebo pokles**, avšak bez dramatického zníženia mzdovej úrovne (1719; 1710 EUR).

Mzdová štruktúra v sektore je **silne naviazaná na dĺžku praxe a akumuláciu skúseností**, pričom najvyššia dynamika rastu miezd sa prejavuje v skorých a stredných fázach kariéry (25-39 rokov). To poukazuje na vysokú návratnosť investícií do rozvoja pracovníkov v tomto období. Zároveň je zrejmé, že sektor dokáže **udržiavať relatívne vysokú mzdovú úroveň aj vo vyššom veku**, čo poukazuje na hodnotu expertných znalostí, seniority a špecializácie. Mierne oslabenie miezd vo vekových skupinách 50-59 rokov môže súvisieť s obmedzenou mobilitou, prechodmi na menej náročné pozície alebo s nižším zastúpením manažérskych funkcií. Celkový obraz naznačuje **tradičný kariérny a mzdový model**, v ktorom sa odmeňovanie zvyšuje postupne a kulminuje v neskorších fázach pracovného života, čo však z dlhodobého hľadiska vytvára tlak na udržateľnosť mzdových nákladov v starších vekových kategóriách a zároveň zvyšuje význam systematického prenosu know-how na mladšie generácie.

Pre zachovanie konkurencieschopnosti sektora je nevyhnutné posilniť jeho atraktivitu pre mladších pracovníkov, a to nielen prostredníctvom miezd, ale aj **jasných kariérnych dráh, rozvojových príležitostí a nefinančných benefitov**. Súčasne sa javí ako strategicky žiadúce postupne presúvať dôraz v odmeňovaní od samotného veku smerom k pridanej hodnote, kompetenciám a výkonnosti, najmä v kľúčových produktívnych vekových skupinách.

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Celková analýza mzdovej diferenciácie podľa veku ukazuje, že strategické ciele v oblasti ľudských zdrojov by mali smerovať k jeho modernizácii prostredníctvom podpory rýchlejšieho štartu kariéry, medzigeneračného prenosu know-how a udržateľných pracovných dráh naprieč celým životným cyklom pracovníka. Zistenia majú priamu väzbu najmä na ciele 1, 2, 3, 5 a 6.

Analýza miezd podľa veku poukazuje najmä na silnú väzbu k cieľu **zabezpečenia dostatočnej kvalifikácie pracovníkov**, keďže rast miezd je úzko prepojený s nadobúdaním skúseností, zručností a postupným kariérnym rozvojom. Cílená podpora vzdelávania, mentoring a profesijný rozvoj v skorých a stredných fázach kariéry môžu urýchliť stabilizáciu pracovníkov v sektore a posilniť ich dlhodobú väzbu na sektor. Významná je aj väzba na cieľ **adaptability pracovníkov**, keďže najväčšia dynamika rastu miezd v skorších a stredných fázach kariéry zdôrazňuje potrebu kontinuálneho vzdelávania, rozvoja zručností a efektívneho prenosu know-how medzi generáciami. Zistenia zároveň predstavujú dôležitý vstup pre **identifikáciu trendov a výziev**, najmä v kontexte generačnej obnovy a možných bariér u starších pracovníkov. Pomerne výrazná je aj väzba na cieľ **zvyšovania atraktivity sektora**, keďže mzdový rast môže ovplyvniť rozhodovanie mladých o vstupe do sektora a komplikovať generačnú obnovu. Výsledky sa sekundárne viažu aj na cieľ **spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi**, keďže efektívny prechod mladých ľudí zo vzdelávania do praxe je kľúčový pre stabilizáciu ich kariérnych dráh v sektore.

3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore

V roku 2024 sa sektor KKP podieľal na tvorbe HDP v SR 0,97 %-ným podielom, čo v porovnaní s rokom 2023 predstavuje pokles o 0,03 p. b. a z hľadiska príspevku k tvorbe HDP naďalej patrí medzi približne tretinu odvetví s najnižším podielom na celkovej ekonomickej produkcii (Graf č. 11, Príloha 3). Napriek tomuto poklesu sa sektor KKP z hľadiska objemu tvorby HDP posunul v rebríčku dvadsiatich štyroch sektorov ekonomiky z 19. priečky v roku 2023 na 18. priečku v roku 2024. Na základe údajov Zhrnutia výsledkov satelitného účtu kultúry a kreatívneho priemyslu SR (2018-2023)⁶, ktorý v porovnaní s SK NACE Rev. 2 pracuje s vecne komplexnejším výberom činností pracovníkov kultúry a kreatívneho priemyslu, bol podiel KKP na HDP celej ekonomiky v roku 2023 na úrovni 1,73 %. Podľa tohto zdroja celkový vývoj pridanej hodnoty a hrubého domáceho produktu poukazoval v rokoch 2016-2019 na rastúci trend, následne však v rokoch 2020 a 2021 zaznamenal vplyvom pandémie Covid-19 mierny pokles oboch ukazovateľov. V rokoch 2022 a 2023 však celkový vývoj poukazuje opäť na rastúci trend.

Podľa vymedzenia sektora z hľadiska štatistickej klasifikácie SK NACE Rev. 2 je vývoj podielu sektora KKP na HDP v SR podobný ako podľa predchádzajúceho vymedzenia (Satelitného účtu kultúry a kreatívneho priemyslu). V dôsledku pandemickej situácie v roku 2020 zaznamenal podiel sektora na HDP mierny pokles, a to o 0,04 p. b. V roku 2021 sa podiel sektora zvýšil o 0,02 p. b. a v roku 2022 zaznamenal rapidnejšie zvýšenie o 0,1 p. b. na hodnotu 1,09 % z celkového HDP, čím mierne prekonal hodnotu podielu sektora na HDP z roku 2019. V rokoch 2023 a 2024 však podiel sektora na HDP opäť výraznejšie klesol, a to najskôr na hodnotu 1 % (2023) a následne 0,97%. Medziročný pokles tak predstavuje 0,03 p. b. (Graf č. 12, Príloha 3).

Sektor je charakteristický prevažujúcou väčšinou subjektov do 20 zamestnancov, s vysokým podielom podnikateľov – fyzických osôb, slobodných umelcov a freelancerov. Z ekonomického hľadiska sú však najväčšími prispievateľmi k podielu sektora na HDP práve veľké spoločnosti do 500 zamestnancov. Najvýznamnejšími spoločnosťami sú MARKÍZA – SLOVAKIA, spol. s r. o., Slovenská produkčná, a. s., News and Media Holding a. s. a Petit Press, a. s., ktoré spolu v roku 2024 tvoria takmer 12 % celkovej pridanej hodnoty v sektore (11,7%).

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Analýza vývoja hrubej pridanej hodnoty a podielu sektora na tvorbe HDP SR poukazuje na dlhodobú nízku, no relatívne stabilnú ekonomickú významnosť sektora. Jeho udržateľný rast je podmienený najmä posilnením inovačného potenciálu (cieľ 4), kvality ľudských zdrojov (ciele 2 a 3), zvýšením atraktivity (cieľ 6) a ekonomickej profesionalizácie sektora.

Výsledky analýzy majú silnú väzbu na **podporu inovatívnych a zelených pracovných praktík**, keďže nízky a klesajúci podiel sektora na HDP poukazuje na potrebu zvyšovania produktivity, inovačného potenciálu a ekonomickej výkonnosti. Väzba je obzvlášť významná v kontexte koncentrácie tvorby pridanej hodnoty v úzkom okruhu veľkých spoločností, ktorá naznačuje existenciu výrazného potenciálu pre prenos know-how, inovačných procesov a efektívnych produkčných modelov z väčších, ekonomicky silných subjektov smerom k menším organizáciám a jednotlivcom pôsobiacim v sektore. Posilnenie inovačných kapacít menších aktérov môže prispieť k rovnomernejšiemu rozloženiu pridanej hodnoty v sektore. Analýza zároveň úzko súvisí so **zvýšením atraktivity sektora**, keďže slabší ekonomický výkon môže negatívne ovplyvniť schopnosť sektora prilákať investície a kvalifikovanú pracovnú silu. Zvýšenie pridanej hodnoty sektora je kľúčovým predpokladom pre rast miezd, zlepšenie

⁶ <https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2019/12/Zhrnutie-vysledkov-SU-KKP-SR-2018-2023.pdf>

pracovných podmienok, prilákanie mladých talentov a udržanie kvalifikovaných pracovníkov. Významná väzba je aj na ciele **zabezpečenia dostatočnej kvalifikácie pracovníkov a adaptability pracovníkov**, najmä v kontexte potreby posilnenia ľudského kapitálu ako kľúčového faktora rastu pridanej hodnoty. Sekundárne sa výsledky viažu aj na **spoluprácu medzi vzdelávaním a zamestnávateľmi**, keďže prepojenie s praxou a podpora podnikateľského prostredia sú dôležité pre vyváženejší rozvoj sektora. Analýza poukazuje na potrebu rozvoja ekonomických, podnikateľských a manažérskych kompetencií pracovníkov sektora, nakoľko dlhodobá výkonnosť bude závisieť od schopnosti pracovníkov reagovať na meniace sa trhové podmienky, digitalizáciu a nové formy monetizácie kultúrneho a kreatívneho obsahu.

3.7 Výdavky na inovácie v sektore

Z hľadiska výšky výdavkov na inovácie za rok 2022 je sektor KKP, podobne ako v roku 2020, tretím najmenej investujúcim sektorom (z 18 sektorov, ktoré oficiálne vykazujú údaje o výdavkoch na inovácie). V roku 2022 dosiahli celkové výdavky na inovácie 5,7 mil. EUR, čo predstavuje 0,32 %-ný podiel na celkových výdavkoch na inovácie v SR (Graf č. 13, Príloha 3). Oproti stavu z rokov 2018 – 2020, kedy došlo k poklesu výdavkov na inovácie v sektore o 1,2 mil. EUR, dochádza v rokoch 2020 – 2022 k nárastu takmer o 2,3 mil. EUR. V sektore sa v roku 2022 investovalo do inovácií v priemere 270 EUR na zamestnanca, čo predstavuje len 16 % z národného priemeru⁷.

Avšak z hľadiska výšky výdavkov na inovácie z celkových tržieb za rok 2022 (Graf č. 14, Príloha 3) je sektor KKP s hodnotou 1,10 % šiestym najviac investujúcim sektorom (z 18 sektorov, ktoré oficiálne vykazujú údaje o výdavkoch na inovácie), čo oproti roku 2020 predstavuje zlepšenie o 0,28 p. b. Zvyšujúci sa trend investícií do inovácií môže pozitívne ovplyvňovať konkurencieschopnosť sektora z pohľadu modernizácie a technologického pokroku.

Analýza výdavkov na inovácie poukazuje na **dlhodobo nízku investičnú intenzitu sektora kultúry a kreatívneho priemyslu v absolútnom vyjadrení**, pričom sektor v roku 2022 patril medzi tri najmenej investujúce odvetvia národného hospodárstva. Celkové výdavky na inovácie na úrovni 5,7 mil. EUR a podiel 0,32 % na celkových inovačných výdavkoch v SR reflektujú obmedzené finančné kapacity sektora, jeho fragmentovanú štruktúru a prevahu malých subjektov. Zároveň však vývoj po roku 2020 naznačuje **pozitívny obrat v investičnej dynamike**, keď výdavky na inovácie medzi rokmi 2020 – 2022 výrazne vzrástli.

Väzba na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov

Celková analýza výdavkov na inovácie potvrdzuje poddimenzovanosť v absolútnych hodnotách, no rastúci trend a relatívne vysokú mieru angažovanosti vzhľadom na ekonomickú silu sektora. Na pretavenie tohto potenciálu do rastu produktivity, miezd a pridanej hodnoty sektora majú najvýznamnejší vplyv ciele 4, 3, 2 a 5.

Analýza výdavkov na inovácie poukazuje najmä na silnú väzbu k cieľu podpory **inovatívnych a zelených pracovných praktík**, keďže nízka investičná intenzita sektora predstavuje kľúčovú bariéru pre technologický rozvoj, modernizáciu a tvorbu inovatívnych pracovných miest. Významná je aj väzba na cieľ **adaptability pracovníkov**, pretože nižšia úroveň inovácií obmedzuje dopyt po nových zručnostiach a schopnosť pracovníkov reagovať na technologické zmeny. Vo výraznej miere výsledky súvisia aj so **zabezpečením dostatočnej kvalifikácie pracovníkov**, nakoľko údaje poukazujú na obmedzený priestor sektora investovať do rozvoja zručností, digitálnych kompetencií a technologického vybavenia

⁷ Pri výpočte výdavkov na inovácie na zamestnanca boli za sektor KKP počítaní zamestnanci všetkých divízií; pri výpočte národného priemeru boli započítaní len zamestnanci sektorov, ktoré oficiálne vykazujú údaje o výdavkoch na inovácie.

pracovníkov. Zároveň však rastúci trend investícií vytvára príležitosť cielene prepojiť podporu inovácií s rozvojom ľudských zdrojov, najmä v oblasti digitalizácie, nových produkčných postupov a podnikateľských kompetencií. Dôležité je aj prepojenie s cieľom **spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi**, ktoré môžu podporiť inovačný potenciál sektora. Inovácie v sektore KKP majú často netechnologický charakter (organizačné, procesné, obsahové), čo zvyšuje význam interdisciplinárneho vzdelávania, transferu know-how a spolupráce medzi kultúrnymi inštitúciami, kreatívnymi podnikmi a vzdelávacími inštitúciami.

3.8 Produktivita práce v sektore

Produktivita práce nie je v rámci stratégie pre sektor KKP hodnotená z dôvodu metodickej neadekvátnosti ukazovateľa. Dôvodom je špecifická povaha produkcie sektora, vysoký podiel netypických foriem práce, fragmentovaná štruktúra subjektov a kombinácia trhových a netrhových výstupov.

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

Prognózy, ktoré uvádzame v tomto dokumente, vrátane odhadov zamestnanosti a štrukturálnych zmien, sú založené na najlepšej dostupnej evidencii, trendoch a odborných odhadoch v čase ich spracovania. Napriek dôslednému metodickému prístupu je ale potrebné zdôrazniť, že ide iba o odhadovaný vývoj.

Zohľadňovanie časového horizontu do roku 2050 prináša viaceré obmedzenia, ktoré môžu viac či menej ovplyvniť spoľahlivosť výstupov a vyžadujú si, aby boli výsledky interpretované a prijímané opatrne a s rezervou.

Limity vstupujúce do predikcií sa týkajú viacerých faktorov:

1. **Nestabilita regulačného prostredia:** Vývoj v oblasti trhu práce je úzko prepojený s legislatívou, hospodárskou politikou, vzdelávacími reformami a sociálnymi opatreniami. Tieto oblasti sú ovplyvňované vnútropolitickým vývojom, krízami, a inými externými faktormi.
2. **Nestabilita geopolitického prostredia a klimatické zmeny:** Vývoj v oblasti trhu môžu zásadne ovplyvniť nepredvídateľné globálne udalosti (medzinárodné konflikty, zhoršenie obchodných vzťahov a podmienok medzinárodného obchodu, migrácia ekonomická a/alebo politická, pandémie a pod.) a globálne zmeny trhov v dôsledku klimatických zmien. Takéto udalosti nie je možné presne predvídať ani v strednodobom horizonte.
3. **Demografické zmeny a spoločenské správanie:** Hoci sú niektoré demografické trendy relatívne dobre predvídateľné (napr. starnutie populácie), isté zmeny v spoločenskom správaní, očakávaniach zamestnancov, preferenciách zamestnávateľov, rodovej štruktúre či v oblasti duševného zdravia sú čoraz dynamickejšie a podmienené kultúrnymi a civilizačnými vplyvmi.
4. **Technologický vývoj:** Tempo zavádzania nových technológií, predovšetkým v oblasti umelej inteligencie, robotiky, biotechnológií, udržateľných materiálov je rýchle a v dnešnej dobe ťažko predvídateľné. Technológie, ktoré v časte tvorby tohto dokumentu zatiaľ neexistujú alebo sú len v počiatočnej fáze vývoja, môžu mať zásadný vplyv na štruktúru trhu práce, nahradiť, rozšíriť alebo úplne transformovať niektoré súčasné profesie, či dopyt po nich, a to najmä v dôsledku zmien v správaní spotrebiteľov, ktoré povedú k zmenám na strane dopytu, ktoré je najmä vo vzdialenejšom období uvažovaného časového horizontu temer nemožné predvídať.

5. **Obmedzená dostupnosť a kvalita dát:** Čím dlhší je prognostický horizont, tým viac sa modelové výpočty opierajú o predpoklady namiesto merateľných údajov. V dlhodobom horizonte tým klesá ich relevancia a rastie riziko ich zdanlivo falošnej interpretácie.
6. **Riziko neprimeraného zjednodušovania:** Dlhodobé prognózy určite majú svoje opodstatnenie, avšak môžu vytvárať ilúziu istoty a viesť k rozhodnutiam, ktoré nemusia reflektovať budúcu variabilitu vývoja vo všeobecnosti, prípadne v sektoroch. Práca s nimi si teda vyžaduje hlavne scenárový prístup s dôrazom na pružnosť a schopnosť reagovať na meniace sa podmienky. Avšak aj scenárový prístup môže byť pomerne presne (na istej úrovni pravdepodobnosti) použiteľný len na krátkodobé časové horizonty.

Z uvedených dôvodov odporúčame vnímať všetky prognózy do roku 2050 iba ako orientačné a pracovať s nimi ako s rámcovými scenármi, nie ako s definitívnymi predpoveďami. Pre ďalšiu prácu s prognózami bude preto vhodné pravidelne aktualizovať prognózy, prehľbovať sektorové analýzy s dôrazom na budovanie systémovej flexibility vo vzdelávaní a rozvoji ľudských zdrojov.

Predpokladáme, že vývoj sektora KKP v horizonte do roku 2050 bude formovaný kombináciou globálnych technologických trendov, zmien pracovného trhu, demografického vývoja, environmentálnych požiadaviek a regulačného prostredia. Tieto faktory majú už v súčasnosti zásadný dopad na ľudské zdroje – vznikajú nové profesie na rozhraní umenia, technológií a dát, pričom tradičné profesie sa transformujú. Zvyšuje sa potreba digitálnych, analytických a technologických kompetencií, ako aj schopnosti pracovať s AI ako nástrojom tvorby.

Rýchly technologický vývoj umožňuje vstup do sektora stále širšiemu okruhu tvorcov, čím dochádza k demokratizácii tvorby. Súčasne však dochádza k rastúcej koncentrácii distribúcie obsahu prostredníctvom globálnych platforiem a technologických spoločností. Tento paradox vedie k oslabeniu vyjednávacej pozície tvorcov a menších producentov, k nerovnomernému rozdeleniu príjmov a k potrebe posilnenia regulačných mechanizmov, najmä v oblasti autorských práv a hospodárskej súťaže a aj do budúcnosti zásadne ovplyvnia nielen fungovanie sektora, ale aj štruktúru, kvalitu a udržateľnosť ľudských zdrojov.

V zmysle analýzy vývoja sektora v ostatných rokoch je možné identifikovať niekoľko kľúčových trendov a vývojových tendencií, ktoré budú mať zásadný dopad na ľudské zdroje v horizonte do roku 2050.

1. **Transformácia pracovných vzťahov a pracovných modelov v sektore:** Kultúrny sektor je charakteristický rastúcim podielom flexibilných foriem práce, najmä freelancingu, projektovej práce a práce na diaľku. Tento model sa stáva dominantným najmä v oblastiach digitálneho obsahu a kreatívnych služieb. Zvyšuje sa význam cezhraničnej spolupráce, hybridných produkčných tímov a coworkingových foriem organizácie práce.
V horizonte do roku 2050 sa očakáva pokračujúci nárast flexibilných a atypických foriem zamestnávania v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu. Projektové, krátkodobé a samostatné formy práce budú predstavovať dominantný model pracovného uplatnenia, čo môže priamo súvisieť s rozvojom digitálnych technológií a platformovej ekonomiky.
Tento trend prinesie vyššiu mieru flexibility a možností medzinárodnej spolupráce, zároveň však môže byť spojený so zvýšeným rizikom príjmovej neistoty a obmedzeného prístupu k sociálnemu zabezpečeniu. Kľúčovou výzvou bude nastavenie systémových nástrojov podpory pre pracovníkov v atypických pracovných modeloch, vrátane podpory celoživotného vzdelávania a profesijného rozvoja.
2. **Financovanie a ekonomická udržateľnosť sektora:** Ekonomické podmienky a verejné politiky zostávajú kľúčovým faktorom rozvoja sektora. Úroveň verejnej podpory, daňové stimuly, investície do infraštruktúry a európske programy výrazne ovplyvňujú schopnosť sektora udržať talent a rozvíjať sa. Kultúrne a kreatívne podniky, najmä malé a nezávislé subjekty, čelia

problémom so získavaním kapitálu a stabilných príjmov. Tento trend posilňuje význam diverzifikácie zdrojov financovania a rozvoja podnikateľských modelov v kultúre.

Financovanie kultúrneho sektora bude aj v dlhodobom horizonte determinované vývojom verejných financií. Očakáva sa pretrvávajúci tlak na efektívnosť verejných výdavkov, ktorý môže limitovať rast verejných investícií do kultúry, najmä na regionálnej a lokálnej úrovni. Súčasne možno predpokladať postupnú diverzifikáciu zdrojov financovania, vrátane vyššej miery zapojenia súkromného sektora, filantropie, európskych finančných nástrojov a príjmov viazaných na rozvoj cestovného ruchu. Rastúce prepojenie kultúry s kreatívnou ekonomikou a turizmom môže prispieť k zvýšeniu ekonomickej odolnosti sektora, avšak zároveň môže viesť k tlaku na komercializáciu kultúrneho obsahu.

- 3. Environmentálna a sociálna udržateľnosť:** Zelená transformácia a rastúce požiadavky na environmentálnu zodpovednosť ovplyvňujú aj kultúrny sektor, ktorý je v mnohých oblastiach energeticky náročný (napr. produkcia podujatí, audiovizuálna výroba). Environmentálne výzvy a rastúci tlak na udržateľnosť budú v horizonte do roku 2050 významne ovplyvňovať fungovanie kultúrneho sektora. Kultúrne inštitúcie budú postupne adaptovať svoje prevádzkové a produkčné modely s cieľom znižovať environmentálnu záťaž, vrátane efektívnejšieho využívania zdrojov, energetickej náročnosti a organizácie podujatí.

Súčasne sa koncept udržateľnosti rozšíri aj na oblasť ľudských zdrojov. Do popredia sa dostane potreba vytvárania udržateľných pracovných podmienok, ktoré budú zohľadňovať dlhodobú pracovnú záťaž, stabilitu príjmov, duševné zdravie a celkový wellbeing pracovníkov v sektore. Osobitný dôraz bude kladený na prevenciu vyhorenia, podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a rozvoj inkluzívneho a podporného pracovného prostredia.

Kultúra zároveň bude zohrávať významnú úlohu pri formovaní spoločenského povedomia o environmentálnych a sociálnych otázkach. Tento vývoj sa premietne aj do požiadaviek na kompetencie pracovníkov, najmä v oblasti environmentálnej gramotnosti, sociálnej zodpovednosti a schopnosti reflektovať princípy udržateľnosti v tvorbe aj riadení kultúrnych aktivít.

- 4. Prekarizácia práce a udržateľnosť pracovných dráh:** Kultúrny sektor patrí medzi odvetvia s vysokou mierou prekarizácie práce, ktorá sa prejavuje nestabilitou príjmov, krátkodobými kontraktmi a obmedzeným sociálnym zabezpečením a predstavuje jeden z najvýraznejších špecifických problémov sektora. Tento trend bude pretrvávať aj v dlhodobom horizonte. Dlhodobá prekarizácia vedie k vysokej fluktuácii, odlivu talentu a znižovaniu kvality ľudských zdrojov. Zároveň obmedzuje schopnosť pracovníkov investovať do vlastného rozvoja. Vytváranie udržateľných pracovných dráh a systémov sociálnej ochrany je preto kľúčové pre stabilitu sektora. Bez systémových zmien sa prekarizácia stane hlavnou bariérou jeho rozvoja. Výzvou bude vytváranie udržateľných pracovných dráh, ktoré umožnia pracovníkom dlhodobé pôsobenie v sektore bez rizika ekonomickej neistoty a vyhorenia. To zahŕňa aj potrebu rozvoja systémov sociálnej ochrany prispôbených špecifikám sektora.

- 5. Scenáre vývoja sektora kultúry a kreatívneho priemyslu a ich dopad na ľudské zdroje:** Na základe identifikovaných trendov možno očakávať viaceré možné trajektórie vývoja sektora. Optimistický scenár predpokladá úspešnú integráciu digitálnych a zelených riešení, rast produktivity a posilnenie medzinárodnej konkurencieschopnosti. Pragmatický scenár počíta s nerovnomerným rozvojom a posilnením regionálnych ekosystémov. Negatívny scenár upozorňuje na riziko dominancie globálnych platforiem, pokles príjmov tvorcov a odliv talentu.

Vo všetkých scenároch zostáva kľúčovým faktorom kvalita ľudských zdrojov, schopnosť adaptácie a dostupnosť vhodných zručností.

Kľúčovými výzvami sú najmä:

- nedostatok kvalifikovaných pracovníkov a riziko odlivu talentu,
- nesúlady medzi vzdelávacím systémom a potrebami sektora,
- vysoká miera prekarizácie práce a ekonomickej neistoty,
- tlak digitalizácie a potreba rekvalifikácie,
- regionálne nerovnosti v prístupe k príležitostiam,
- slabá vyjednávacía pozícia tvorcov v platformovej ekonomike,
- potreba zabezpečenia udržateľných pracovných podmienok a wellbeing pracovníkov.

Najvýraznejšími trendmi, ktoré ovplyvňujú budúci vývoj v oblasti ľudských zdrojov sú umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia práce, spolu s demografickými zmenami, mobilitou talentov a správaním publika, a preto sú tieto podrobnejšie spracované v samostatných podkapitolách stratégie. Rastúci význam digitalizácie a technologických nástrojov, najmä generatívnej umelej inteligencie, nástrojov pre tvorbu textu, obrazu a videa a automatizácie kreatívnych procesov postupne vytvárajú nové formáty prezentácie kultúry – digitálne výstavy, imerzívne zážitky či hybridné podujatia. Súčasne rastie význam dátových infraštruktúr a zdieľaných úložísk, ktoré umožňujú opätovné využitie a monetizáciu obsahu.

Demografický vývoj, najmä starnutie populácie a migrácia talentu medzi krajinami a mestami, ovplyvňuje dostupnosť pracovnej sily v sektore, pričom sa zároveň mení aj charakter dopytu – mladšie generácie preferujú personalizovaný obsah a digitálne formáty kultúry. Zvyšuje sa mobilita kreatívnych pracovníkov, čo vytvára tlak na konkurencieschopnosť národných kultúrnych ekosystémov. Pre menšie krajiny to predstavuje riziko odlivu talentu, ale aj príležitosť zapojiť sa do globálnych produkčných a distribučných sietí.

4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy

Prognóza zamestnancov do roku 2050

Prognóza vývoja počtu a vekovej štruktúry zamestnancov do roku 2050 vychádza výlučne z demografického vývoja. Prognóza nezohľadňuje vplyv hospodárskych, technologických ani politických opatrení a predstavuje odhad potenciálnej ponuky pracovnej sily pri nezmenených podmienkach na trhu práce. Do počtu prognózovaných osôb boli zahrnutí len zamestnanci a nie všetky pracujúce osoby. Jej cieľom je identifikovať možné demografické riziká a vytvoriť podklad pre včasné nastavenie politík v oblasti zamestnanosti a rozvoja ľudských zdrojov.

Prognóza vývoja demografie v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu predpokladá medzi rokmi 2024 a 2050 úbytok pracovnej sily o približne 18,6 % len z dôvodu demografických tendencií. Sektor sa týmto poklesom zaradí do skupiny sektorov s počtom zamestnancov menším ako 20 tisíc. Z pohľadu prognózy vývoja počtu zamestnancov v divíziách sa v sektore KKP do roku 2050 predpokladá najväčší percentuálny pokles zamestnancov v divízii 59 Výroba filmov (-23,6 %), ktorá sa zaradí do skupiny šiestich divízií za národné hospodárstvo s najmenším počtom zamestnancov (menej ako 1000 osôb). Najmenší pokles zamestnancov prognóza predpokladá v divízii 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti, a to -16,7% (rozpätie za všetky divízie hospodárstva 14-25%).

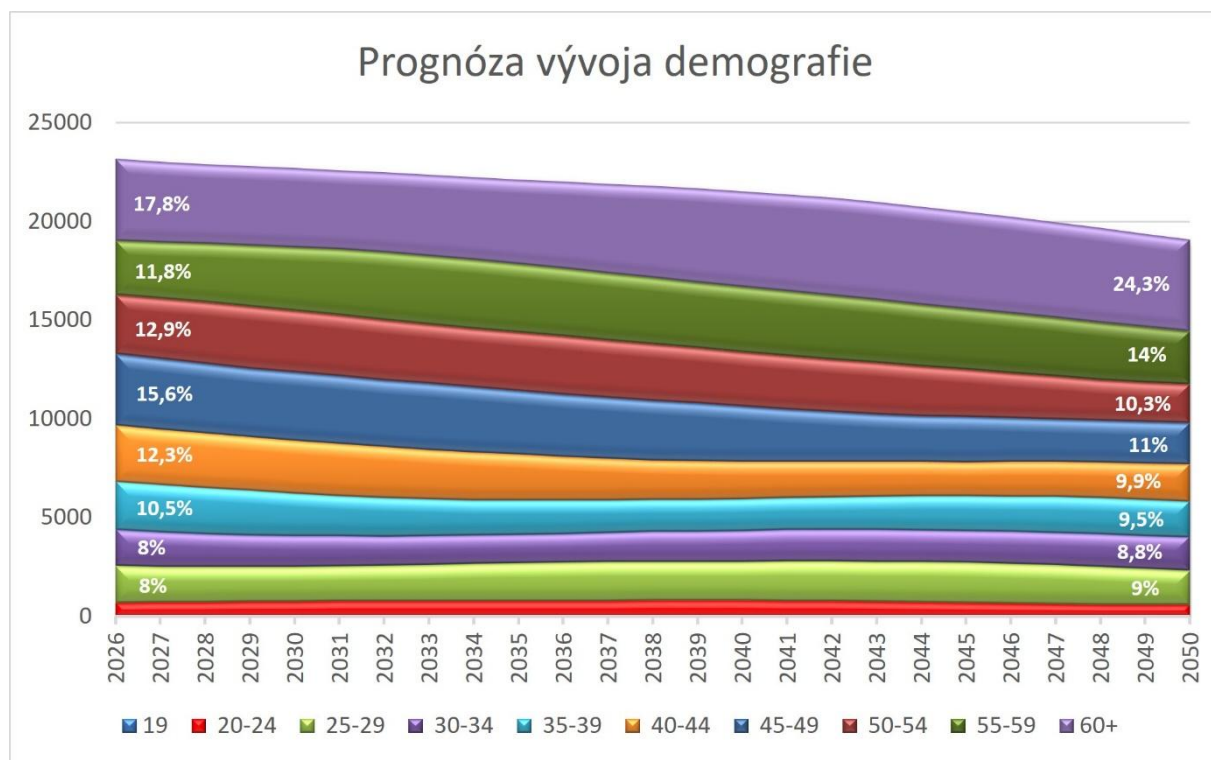
Prognóza vývoja vekovej štruktúry zamestnancov do roku 2050 poukazuje na **dlhodobý pokles potenciálnej pracovnej sily**, ktorý je determinovaný výlučne demografickým vývojom. Celkový objem pracovnej sily v sledovanom období postupne klesá, pričom pokles je badateľný naprieč takmer všetkými vekovými skupinami. Najvýraznejší úbytok sa očakáva v **mladších a stredných vekových kategóriách** do 49 rokov, najmä vo vekových skupinách 25 – 29, 30 – 34 a 35 – 39 rokov, ktoré sú kľúčové pre generačnú obnovu, tvorivý potenciál a inovačnú kapacitu sektora KKP. Tak výrazný pokles ľudí v produktívnom veku, ktorí už majú nielen skúsenosti, ale aj kontakty a schopnosť viesť projekty, môže sektor oslabiť a v konečnom dôsledku viesť k nedostatku kvalifikovaných pracovníkov

a spomaleniu rozvoja. Tento trend predstavuje výzvu v oblasti zabezpečenia kontinuity skúsených pracovníkov.

Naopak, **vekové skupiny nad 50 rokov, najmä kategória 60+**, si udržiavajú relatívne stabilný podiel a v niektorých obdobiach dokonca mierne rastú. To poukazuje na **postupné starnutie pracovnej sily** a zvyšovanie významu starších vekových skupín na trhu práce. Pre sektor KKP to znamená zvýšenú potrebu udržiavania pracovnej aktivity starších odborníkov, efektívneho prenosu know-how medzi generáciami a adaptácie pracovných podmienok na vyšší vek.

Vzhľadom na špecifický charakter sektora KKP, ktorý je založený na ľudskom kapitáli, tvorivosti a znalostiach, môže nepriaznivý demografický vývoj **bez aktívnych politík v oblasti zamestnanosti, vzdelávania a migrácie** viesť k oslabeniu personálnych kapacít, zníženiu inovačného potenciálu a **prehĺbeniu generačných nerovnováh**. Najmä pokles prítoku mladých pracovníkov môže v strednodobom horizonte ohroziť kontinuitu a dynamiku sektora, najmä v oblastiach vyžadujúcich digitálne zručnosti, nové formy tvorby a podnikania. Prognóza tak potvrdzuje, že demografické faktory sa stávajú jedným z kľúčových limitov dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti sektora, a vytvárajú silný rámec pre formuláciu strategických opatrení zameraných na podporu vstupu mladých ľudí do sektora, rozvoj zručností naprieč vekovými skupinami a efektívne využívanie potenciálu starších pracovníkov.

Graf č. 1 Prognóza vývoja demografickej štruktúry v sektore



Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné výpočty ASR

Prognóza vývoja priemerného veku v KKP naznačuje **postupné starnutie pracovnej sily v dlhodobom horizonte**. Východisková hodnota priemerného veku v roku 2024 dosahuje 46,89 roka, pričom v nasledujúcich rokoch dôjde k jeho kontinuálnemu nárastu. Tento trend odráža demografické zmeny populácie a obmedzenú generačnú obnovu v sektore.

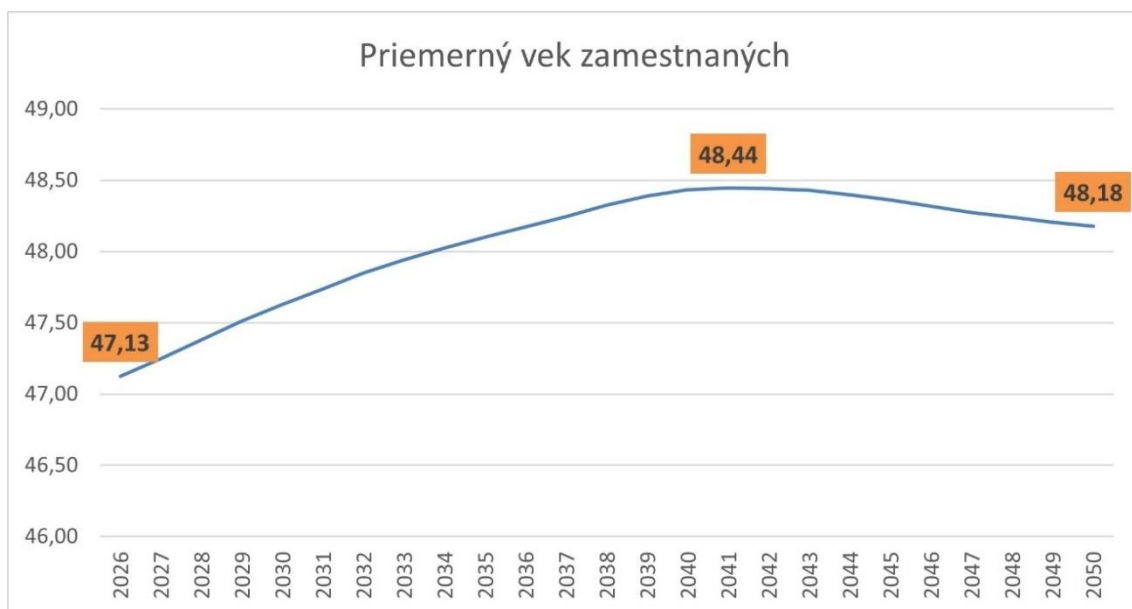
Prognóza naznačuje, že priemerný vek zamestnancov bude v období rokov 2041-2042 kulminovať a dosiahne hodnotu 48,44 roka. Následne je očakávaná mierna stabilizácia, resp. veľmi pozvoľný pokles, pričom v roku 2050 sa priemerný vek bude stále pohybovať na relatívne vysokej úrovni okolo 48,2 roka. Celkovo tak prognózovaný nárast priemerného veku do polovice storočia predstavuje viac

ako jeden rok. Sektor KKP sa týmto nárastom zaradí medzi štyri sektory s najväčším zvýšením priemerného veku do roku 2050 (o viac ako 2,7 %).

Z pohľadu priemerného veku zamestnancov v divíziách národného hospodárstva sa v roku 2024 pohyboval priemerný vek v intervale od 37,3 roka až po 51,1 roka. Za sektor KKP je najnižší priemerný vek v divízii 59 Výroba filmov (39,4 roka) a najvyšší v divízii 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti (47,81 roka). Ostatné divízie sektora sa nachádzajú v rozmedzí 46,21 až 47,35 roka. Z hľadiska prognózy vývoja priemerného veku v národnom hospodárstve sa vo veľkej väčšine divízií očakáva jeho zvýšenie v rozmedzí od 0,14 % do 3,4 %. Do skupiny štyroch divízií, u ktorých sa očakáva nárast o viac ako 3,2 % patrí aj divízia 90 Tvorivé, umelecké a zábavné činnosti (3,22 %). Naproti tomu v divízii 59 Výroba filmov sa očakáva zníženie priemerného veku zamestnancov o -1,51 %.

Vývoj priemerného veku potvrdzuje, že sektor KKP bude v budúcnosti čeliť **pretrvávajúcemu tlaku starnutia pracovnej sily**, pričom aj mierne spomalenie rastu v neskoršom období nemení základný trend. Z pohľadu strategického riadenia to poukazuje na potrebu systematickej podpory vstupu mladších vekových skupín do sektora, ako aj na vytváranie podmienok pre dlhšie udržanie pracovnej aktivity starších zamestnancov a efektívny prenos znalostí medzi generáciami.

Graf č. 2 Prognóza vývoja priemerného veku zamestnaných v sektore



Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné výpočty ASR

Prognóza vývoja zamestnanosti poukazuje na to, že sektor KKP bude do roku 2050 patriť medzi odvetvia s **nadpriemerným nárastom podielu zamestnancov vo veku 50+**, pričom zvýšenie tohto podielu presiahne 7 percentuálnych bodov (rozpätie zmeny od 3,3 do 7,5 p.b.). Najvyšší nárast sa očakáva v divízii 91 Činnosti knižníc, archívov, múzeí a ostatných kultúrnych zariadení (7,54 p. b.) a najnižší v divízii 59 Výroba filmov (2,11 p. b.).

Z pohľadu **podielu zamestnancov vo veku 60+** sektor KKP už v súčasnosti patrí medzi odvetvia s **nadpriemerným zastúpením tejto kategórie** (takmer 18 %) a prognóza do roku 2050 predpokladá jeho ďalší výrazný nárast na úroveň viac ako **24 %**. Zároveň bude sektor patriť medzi tie, v ktorých sa podiel najstarších zamestnancov zvýši **najvýraznejšie (o viac ako 6 percentuálnych bodov)**. Z pohľadu divízií je v národnom hospodárstve do roku 2050 očakávaný nárast tejto kategórie zamestnancov v rozmedzí od 1,5 % do 32,4 %. Len v troch divíziách hospodárstva by mal byť podiel zamestnancov vo veku 60+ nižší ako 5 % a jednou z nich je práve divízia sektora KKP – 59 Výroba filmov, s hodnotou 2,6 %. Ostatné

divízie sektora sa nachádzajú v rozmedzí 24,5-26,6 %, najvyššia je hodnota v divízii 60 Činnosti pre rozhlasové a televízne vysielanie, a to 27 %.

Tento prognózovaný vývoj v oboch vekových kategóriách poukazuje na prehľbovanie demografického starnutia pracovnej sily v KKP a zdôrazňuje potrebu systematických opatrení na generačnú obnovu a podporu vstupu mladších pracovníkov, prenos know-how, ako aj vytváranie podmienok pre aktívne a udržateľné pôsobenie starších zamestnancov v sektore KKP.

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

Do roku 2050 budú v KKP získavať príležitosti najmä tí pracovníci, ktorí dokážu prepájať tvorivosť, kritické myslenie, mentálnu odolnosť a AI kompetencie. Úlohou stratégie ľudských zdrojov je preto zabezpečiť, aby AI nebola faktorom vylúčenia, ale nástrojom kvalitnejšej, udržateľnejšej a dôstojnej práce v sektore.

Kultúrny a kreatívny priemysel vstupuje do obdobia, v ktorom AI už neplní iba úlohu generatívneho nástroja na tvorbu textu, obrazu, zvuku či videa, ale postupne prechádza k agentickým a autonómnejším systémom schopným koordinovať úlohy, prepájať nástroje a zasahovať do celých pracovných tokov. Keďže do roku 2050 nemožno spoľahlivo predvídať konkrétny technologický vývoj, stratégia ľudských zdrojov nemá byť viazaná na jednotlivé platformy, ale na dlhodobú schopnosť sektora učiť sa, adaptovať sa a chrániť ľudskú tvorivú pridanú hodnotu.

V roku 2025 používala AI približne pätina podnikov v EÚ a medzi najčastejšie využitia patrili práve funkcie relevantné pre KKP: analýza textu, generovanie obrazu, videa a zvuku a generovanie textu alebo kódu. KKP do tejto zmeny vstupuje ako sektor s vysokou mierou projektovej a samostatnej práce: v EÚ bolo v kultúre v roku 2024 zamestnaných 7,9 milióna ľudí a takmer tretina z nich bola samostatne zárobkovo činná.

V KKP preto nebude rozhodujúce, či pracovníci pracujú s AI alebo bez nej ako s otázkou osobnej preferencie. Rozhodujúce bude, či dokážu AI používať produktívne, kriticky, eticky a v prospech vlastnej tvorivej práce. Tvorcovia, ktorí AI nevyužívajú vôbec, budú vo viacerých segmentoch strácať príležitosti; tvorcovia, ktorí ju vedú zmysluplne integrovať do práce, ich budú získavať. Zároveň však nejde o jednoduchú náhradu človeka strojom. Skôr pôjde o premenu pracovných rolí, produktivity a cenotvorby. UNESCO zároveň upozorňuje, že pri súčasnom vývoji môžu do roku 2028 globálne príjmy hudobných tvorcov klesnúť o 24 % a audiovizuálnych tvorcov o 21 %.

Preto musí byť ťažisko stratégie na vzdelávaní. Nestačí rozvíjať iba odborné hard skills, ako je práca s nástrojmi AI, overovanie výstupov alebo znalosť autorského práva. Rovnako dôležité sú kritické myslenie, schopnosť úsudku, informačná a mediálna gramotnosť, spolupráca, mentálna odolnosť a pripravenosť na celoživotné učenie. WEF uvádza, že do roku 2030 sa zmení 39 % jadrových zručností a 59 zo 100 pracovníkov bude potrebovať ďalšie vzdelávanie. ILO zároveň upozorňuje, že pri generatívnej AI pôjde vo väčšine prípadov skôr o transformáciu práce než o masový zánik pracovných miest, pričom rástla expozícia mediálnych a webových profesií. UNESCO preto zdôrazňuje human-centred prístup k AI vzdelávaniu, kritické myslenie, etiku a zodpovedné používanie AI.

Do roku 2030: adaptácia, AI gramotnosť a ochrana zamestnateľnosti

Prioritou do roku 2030 má byť rýchla adaptácia sektora. AI gramotnosť sa má stať základnou profesijnou kompetenciou naprieč KKP – v tvorbe, produkcii, distribúcii, marketingu, manažmente aj vo verejných kultúrnych inštitúciách. To zahŕňa schopnosť pracovať s generatívnymi nástrojmi, porozumieť logike agentických systémov, kriticky overovať výstupy, rozumieť rizikám zaujatosti, ochrany dát a autorských práv a zachovať ľudský dohľad nad finálnym výsledkom.

Vzdelávacia odpoveď musí mať dve rovnocenné vrstvy. Prvou sú odborné zručnosti: práca s AI nástrojmi, dátová a mediálna gramotnosť, promptovanie, editácia, kurátorstvo výstupov, právne a etické aspekty a bezpečné používanie AI v pracovných procesoch. Druhou sú meta-kompetencie: kritické myslenie, úsudok, rozhodovanie pod neistotou, mentálna odolnosť, schopnosť spolupráce a priebežného učenia sa. Bez tejto druhej vrstvy sa zvyšuje riziko profesijnej závislosti od nástrojov, chybného rozhodovania aj psychického preťaženia.

Do roku 2030 preto stratégia ľudských zdrojov potrebuje systematický upskilling a reskilling pre pracovníkov KKP, úpravu formálneho aj neformálneho vzdelávania tak, aby AI bola prierezovou kompetenciou, dostupné krátke a flexibilné vzdelávacie formáty pre freelancerov, malé organizácie aj verejné inštitúcie a súčasne posilňovanie kritického myslenia, informačnej gramotnosti a mentálnej odolnosti ako podmienky profesijnej stability. Cieľom je, aby AI nezvyšovala vylúčenie z trhu práce, ale produktivitu, kvalitu a zamestnateľnosť.

Do roku 2050: od adaptácie k odolnému a na človeka orientovanému ekosystému

Do roku 2050 sa stratégia nemá sústreďovať na konkrétne platformy, ale na schopnosť sektora fungovať popri čoraz samostatnejších AI systémoch. KKP bude potrebovať pracovníkov, ktorí dokážu zadávať ciele, hodnotiť kvalitu a dôveryhodnosť výstupov, niesť zodpovednosť za finálne rozhodnutia a udržať ľudský rozmer tvorby aj v prostredí silnej automatizácie.

Dlhodobým cieľom má byť odolný a na človeka orientovaný ekosystém, v ktorom AI rozširuje tvorivé možnosti, ale neoslabuje profesijnú autonómiu, férovosť, autorské práva ani dôstojné pracovné podmienky. Konkurenčnou výhodou KKP nebude len lacnejšia alebo rýchlejšia produkcia, ale schopnosť vytvárať originálnu, dôveryhodnú a kultúrne ukotvenú hodnotu v spolupráci s technológiami.

Tomu musí zodpovedať aj systém ľudských zdrojov: celoživotné vzdelávanie počas celej kariéry, pravidelná obnova kompetencií, profesijné štandardy pre prácu s AI, etické a právne rámce, ktoré chránia tvorcov, a priebežné meranie dopadov AI na zamestnanosť, príjmy a kvalitu práce v sektore. V horizonte roku 2050 budú v KKP získavať príležitosti najmä tí pracovníci, ktorí dokážu prepájať tvorivosť, kritické myslenie, mentálnu odolnosť a AI kompetencie.

Slovensko: špecifické výzvy a priority

Na Slovensku je problém AI v KKP zosilnený tým, že sektor nie je v štatistikách zachytávaný úplne jednotne a časť kreatívnej práce sa stráca mimo tradičných kategórií.

Slovensko vstupuje do AI transformácie so slabším digitálnym základom, než si KKP vyžaduje. Správa Digital Decade 2024 zaznamenala pokles základných digitálnych zručností na 51 %, pod priemer EÚ, a správa za rok 2025 konštatuje nízke využívanie pokročilých technológií a nízku digitálnu intenzitu mnohých MSP. Zároveň upozorňuje na štrukturálne bariéry, ako je nedostatok učiteľov matematiky a informatiky a fragmentované riadenie politík digitálnych zručností.

Z pohľadu trhu práce ide o citlivé prostredie. OECD uvádza, že v Slovenskej republike je generatívnej AI vystavených v priemere 24,5 % pracovných miest a v Bratislavskom kraji 37,8 %. Pre KKP to znamená zvýšený tlak najmä v médiách, reklame, dizajne, architektúre, audiovizii a ďalších segmentoch pracujúcich s digitálnym obsahom. Zároveň však ide aj o príležitosť: mladšia generácia na Slovensku vykazuje sľubnejšiu úroveň digitálnych zručností a existujúce štátne stratégie už vytvárajú rámec pre rozvoj AI, digitálnych zručností a informačnej gramotnosti.

Pre Slovensko z toho vyplývajú štyri priority. Po prvé, zaviesť systematické meranie dopadov AI na KKP, aby sa politika neopierala o odhady, ale o dáta. Po druhé, sprístupniť AI vzdelávanie a rekvalifikácie

naprieč regiónmi, a to aj pre freelancerov a malé subjekty. Po tretie, integrovať AI, autorské právo, etiku, kritické myslenie a mentálnu odolnosť do umeleckého a kreatívneho vzdelávania. Po štvrté, zabezpečiť koordináciu medzi rezortmi kultúry, školstva, práce, hospodárstva a digitalizácie, aby sa AI v KKP riešila ako prierezová agenda.

Návrh merateľných indikátorov

Keďže Slovensko zatiaľ systematicky nezbiera sektorové AI dáta pre KKP, pri viacerých ukazovateľoch bude potrebné v prvých rokoch implementácie zaviesť vstupné meranie, napríklad formou každoročného AI barometra KKP.

Tab. č. 2 Návrh merateľných indikátorov

Indikátor	Definícia merania	Cieľ 2030	Výhľad 2050
Podiel pracovníkov KKP s absolvovaným AI upskillingom	Percento pracovníkov KKP, ktorí za posledných 24 mesiacov absolvovali aspoň 20 hodín vzdelávania v AI alebo digitálnych nástrojoch.	min. 40 %	min. 85 %
Podiel relevantných vzdelávacích programov KKP s AI modulom	Percento relevantných programov stredného, vysokého a ďalšieho vzdelávania, ktoré obsahujú AI, autorské právo, etiku, overovanie výstupov a kritické myslenie.	min. 80 %	100 %
Podiel organizácií KKP s internými pravidlami používania AI	Percento organizácií KKP, ktoré majú zavedené pravidlá pre AI, autorské práva, ochranu dát a ľudský dohľad nad výstupmi.	min. 60 %	min. 90 %
Podiel organizácií KKP využívajúcich AI aspoň v jednom procese	Percento organizácií, ktoré využívajú AI v tvorbe, produkcii, distribúcii, marketingu alebo administratíve.	min. 50 %	min. 90 %
Podiel pracovníkov KKP so vzdelávaním v kritickom myslení, informačnej gramotnosti a mentálnej odolnosti	Percento pracovníkov KKP, ktorí za posledných 24 mesiacov absolvovali vzdelávanie zamerané na kritické myslenie, informačnú a mediálnu gramotnosť alebo mentálnu odolnosť.	min. 30 %	min. 70 %
Regionálne pokrytie podpory pre AI vzdelávanie v KKP	Počet samosprávnych krajov, v ktorých je dostupný aspoň jeden verejne podporený program AI vzdelávania alebo rekvalifikácie pre KKP.	8 z 8 krajov	8 z 8 + online
Transparentnosť používania AI vo verejne podporených projektoch KKP	Percento verejne podporených projektov, ktoré deklarujú, či a ako používajú AI, kto nesie zodpovednosť za výstup a aký je režim autorských práv.	100 %	100 %

Poznámka: Pri ukazovateľoch 1, 3, 4, 5 a 7 bude potrebné v úvodnej fáze zaviesť jednotnú metodiku zberu dát, aby boli porovnateľné medzi organizáciami, regiónmi a časovými obdobiami.

4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)

V kontexte klimatickej krízy a rýchleho technologického vývoja budú digitálna a zelená transformácia v nasledujúcich rokoch zásadne formovať sektor kultúry a kreatívneho priemyslu na Slovensku. Sektor

má potenciál stať sa nielen prijímateľom zmien, ale aj ich aktívnym tvorcom. Jeho budúcnosť bude charakterizovaná prepojením technológií, udržateľnosti a nových foriem tvorby aj spotreby kultúrneho obsahu.

Digitálna transformácia

Digitálna transformácia znamená integráciu digitálnych technológií do všetkých oblastí fungovania kultúrneho sektora – od tvorby, cez distribúciu až po komunikáciu s publikom. Jej základnými prvkami sú technológie (napr. umelá inteligencia, virtuálna a rozšírená realita), dáta a ich využívanie, inovácie, zmena procesov a dôraz na prístupnosť a interaktivitu. V horizonte najbližších rokov sa práve digitálne prostredie stane dominantným prostredím fungovania kultúrneho sektora.

Väčšina kultúrneho dedičstva bude systematicky zdigitalizovaná, elektronicky archivovaná a sprístupnená prostredníctvom pokročilých online platforiem. Tieto platformy však nebudú len archívmi, stanú sa interaktívnymi a personalizovanými priestormi využívajúcimi umelú inteligencia, rozšírenú a virtuálnu realitu.

Kultúrne inštitúcie prejdú na hybridné modely fungovania, kde sa fyzická návšteva a živý kontakt s kultúrou prirodzene doplní digitálnym zážitkom a obsahom. Virtuálne galérie, digitálne divadlo, imerzívne výstavy či interaktívne formy prezentácie sa stanú štandardom. Publikum tu nebude len pasívnym príjemcom, ale aktívnym účastníkom tvorby obsahu.

Technológie ako 3D tlač, umelá inteligencia, big data či generatívne nástroje zásadne zmenia samotný proces tvorby. Umelecká produkcia bude čoraz viac založená na spolupráci človeka a technológie, pričom nevyhnutne vzniknú aj nové umelecké formy a žánre. Automatizácia rutinných procesov umožní tvorcom sústrediť sa na kreatívnu činnosť. V časti umeleckej a kreatívnej tvorby bude integrácia AI skôr selektívna, časť umelcov ju bude využívať minimálne alebo ju vedome odmietne.

V oblasti distribúcie a dostupnosti bude čoraz viac dominovať globálne digitálne prostredie. Kultúrny obsah sa bude šíriť cez platformy s lokálnym, ale aj celosvetovým dosahom, čo zvýši dostupnosť, ale zároveň aj konkurenciu. Lokálne kultúry budú čeliť tlaku globalizácie, čo zvýši význam ochrany kultúrnej diverzity a podpory domácich, lokálnych tvorcov.

Z pohľadu pracovného trhu sa nevyhnutne budú zvyšovať požiadavky na digitálne zručnosti, no bez radikálneho vplyvu a zánik existujúcich profesií. Digitálne kompetencie sa však stanú základom pre veľkú časť profesií v sektore, pričom narastie význam interdisciplinarity – prepájania umenia, technológií a dát. Predpokladá sa vznik nových profesií, no ich počet bude obmedzený veľkosťou trhu.

Súčasne však možno očakávať aj pretrvávajúce a prehĺbovanie viacerých výziev. Nedostatočné digitálne kapacity a infraštruktúra, či prístup k technológiám, nízka úroveň digitálnych zručností, nedostatok systematického vzdelávania či nekoordinované politiky a obmedzené finančné i personálne zdroje. Rovnako bude potrebné riešiť otázky autorských práv, etiky umelej inteligencie a regulácie digitálnych platforiem. Ak tieto problémy nebudú riešené systematicky a dlhodobo, hrozí prehĺbovanie digitálnej priepasti medzi rôznymi skupinami obyvateľstva a oslabenie kultúrnej diverzity v dôsledku tlaku globalizovaného digitálneho trhu.

Na to, aby bola digitálna transformácia sektoru KKP úspešná a inkluzívna a jej tempo sa výrazne nespomalilo, bude kľúčové podporovať inovácie a posilňovať investície. Napríklad do budovania technologickej a digitálnej infraštruktúry (vybavenie kultúrnych inštitúcií, regionálne kreatívne centrá, coworkingové laboratóriá), ale aj systematického vzdelávania v oblasti digitálnych zručností. Úspech tiež závisí od strategického prístupu, jednotnej koordinácie kultúrnych politík a medzisektorovej spolupráce. V kontexte nových foriem tvorby a distribúcie obsahu je tiež dôležité zabezpečiť zavádzanie štandardov pri regulácii digitálnych platforiem a nových etických rámcov (AI), ako aj

ochranu kultúrnej rozmanitosti v digitálnom prostredí (ochrana lokálnych ekosystémov proti monopolizácii a homogenizácii trhu).

Zelená transformácia

Zelená transformácia prináša do kultúrneho sektora princípy udržateľnosti a environmentálnej zodpovednosti a vytvára tlak na environmentálne uvedomelú tvorbu. Umenie a kreatívne odvetvia majú zároveň potenciál reflektovať environmentálne témy a prispievať k formovaniu hodnôt spoločnosti. Kultúra sa tak môže stať dôležitým nástrojom environmentálnej osvetly a podpory udržateľného správania.

Zelená transformácia sa v nasledujúcich desaťročiach stane integrálnou súčasťou fungovania aj kultúrneho sektora, no jej presadzovanie a zavádzanie bude závisieť od financovania a priorít v kultúrnej politike. V ideálnom prípade budú kultúrne inštitúcie postupne prechádzať na nízkouhlíkové a energeticky efektívne modely prevádzky. Energetické renovácie budov, využívanie obnoviteľných zdrojov a zavádzanie ekologických štandardov sa stanú normou.

V oblasti kultúrnej produkcie sa postupne presadzujú princípy cirkulárnej ekonomiky, udržateľný dizajn, recyklácia materiálov, využívanie lokálnych zdrojov a ekologické výrobné postupy sa stávajú bežnou súčasťou tvorby. Ekologické certifikácie a meranie environmentálneho dopadu zase štandardnými nástrojmi hodnotenia projektov a inštitúcií.

Výnimkou nebude ani organizácia kultúrnych podujatí. Festivaly, výstavy či koncerty budú čoraz viac orientované na minimalizáciu odpadu, udržateľnú mobilitu a energetickú efektívnosť. Digitalizácia zároveň prispeje k zníženiu uhlíkovej stopy, napríklad prostredníctvom online formátov a hybridných podujatí.

Výzvou však zostáva nedostatočná infraštruktúra, najmä v starších budovách kultúrnych inštitúcií, ako aj nedostatok finančných zdrojov a systematickej podpory, či absencia dát na meranie environmentálneho dopadu a nízke environmentálne povedomie. Bez jasnej stratégie a koordinovaných politík hrozí nerovnomerný vývoj medzi jednotlivými regiónmi a aktérmi sektora.

Úspešná zelená transformácia v sektore KKP si vyžaduje zavedenie národnej stratégie s jasnými cieľmi, opatreniami a merateľnými ukazovateľmi, podporenú špecializovanými grantmi pre udržateľné projekty a investíciami do zelenej infraštruktúry. Kľúčové je aj systematické vzdelávanie a zvyšovanie environmentálnej gramotnosti, spolu s posilňovaním spolupráce medzi sektormi a využívaním digitálnych nástrojov. Nevyhnutné je vytvoriť dátové, hodnotiace mechanizmy a štandardy vrátane certifikácie na monitorovanie ekologického vplyvu. Ak sa podarí zabezpečiť jasnú víziu a stabilnú podporu zo strany štátu, sektor KKP môže významne prispieť k udržateľnému rozvoju a inšpirovať spoločnosť k ekologickému správaniu.

Prepojenie digitálnej a zelenej transformácie

Digitálne technológie umožnia efektívnejšie využívanie zdrojov, optimalizáciu prevádzky a presnejšie meranie environmentálneho dopadu. Naopak, environmentálne požiadavky budú ovplyvňovať vývoj a využívanie technológií. Výsledkom bude vznik nového digitálneho, udržateľného a prepojeného modelu. Ten bude charakterizovaný flexibilitou, inovatívnosťou a orientáciou na používateľa.

Digitálna a zelená transformácia predstavujú pre sektor kultúry a kreatívneho priemyslu na Slovensku zásadnú príležitosť aj výzvu. V nasledujúcich 25 rokoch dôjde k hlbkej premene spôsobu tvorby, distribúcie kultúrneho obsahu aj fungovania kultúrnych inštitúcií i tvorcov. Úspech tejto transformácie bude závisieť od investícií do vzdelávania, infraštruktúry, podpory inovácií a efektívnej spolupráce medzi sektormi.

Kultúrny a kreatívny priemysel má potenciál zohrávať kľúčovú úlohu pri formovaní udržateľnej a digitálne prepojenej spoločnosti. Okrem ekonomického prínosu bude jeho význam spočívať aj v schopnosti ovplyvňovať hodnoty, správanie a smerovanie spoločnosti v kontexte nových výziev.

Sociálna transformácia

Problematika sociálnej transformácie v sektore kultúry a kultúrneho priemyslu je tak ako aj v ostatných sektoroch zviazaná vo vysokej miere s inováciami a udržateľnosťou kvality životného prostredia (digitálna a zelená transformácia). Keďže kultúra je dnes takmer vo všetkých národných politikách začlenená do rámca trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti a jej postavenie má silné väzby s hospodárstvom a ekonomikou, environmentálnou problematikou a sociálnou oblasťou, význam kultúrnej udržateľnosti sa javí kľúčovým prvkom v stratégiách rastu a rozvoja kvality ľudského a spoločenského života. Kultúrna udržateľnosť tiež v sebe obsahuje dôležitý prvok a to sociálnu transformáciu, ktorá v tomto sektore je zviazaná najmä s nástupom informatizácie, robotizácie, digitalizácie, či umelej inteligencie. Podstatným a trvalým ukazovateľom pri efektívnej a účinnej sociálnej transformácii zostáva poznanie trhu práce, jeho smerovanie a hlavné trendy. Všetky tieto súčasné a nastupujúce inovácie vyvolávajú negatívny tlak na pracovné miesta, keďže svojou aplikáciou v praxi zvyšujú efektivitu práce a ziskovosť zamestnávateľov a zároveň vytvárajú možnosti ohrozenia reálnych pracovných miest. Ochranou pracovných miest v tomto procese je dosiahnutie potrebnej kvalifikácie a nastavenie nových zručností pre dotknuté profesie a pracovné pozície. Novou entitou s očakávaným prínosom pre túto oblasť je aj prebiehajúci národný projekt Vekový manažment: Práca prispôbena životným etapám, ktorého výstupy sú cielené k otvoreniu firemnej politiky inštitúcií pre udržanie seniorov v zamestnaní, ako aj vytváranie podmienok na využívanie flexibilných foriem práce pre hendikepované osoby a ich opatrovateľov, osamelých rodičov, či rodičov malých detí.

Problémovým prvkom sociálnej transformácie v sektore KKP sa javí jej rozdelenie na dva základné typy, a to na inštitucionalizovanú a individuálnu, ktoré sa odlišujú vo forme pracovno-právnych vzťahov. Kým v kultúrnych organizáciách zriaďovaných štátom, regionálnymi a obecnými samosprávami, sú pracovné miesta tvorené systemizáciou a tým limitované, ako aj tabuľkovo viazané strednodobým plánovaním, kreatívny priemysel, fungujúci prevažne na báze živnostenských oprávnení, je pri zmenách trhu práce a jeho následných potrebách oveľa pružnejší a flexibilnejší.

V tomto smere možno konštatovať, že potreba sociálnej transformácie v sektore kultúry bude vyvolaná najmä štrukturálnymi zmenami v jej zriaďovanej – inštitucionálnej časti, resp. prípadnými inováciami. V oboch prípadoch bude nevyhnutné objektívne posúdiť kvalitatívne schopnosti dotknutých zamestnancov a následne individuálne pristupovať k možnosti ich následného využitia v nových či zmenených pracovných pozíciách, a doplnením kvalifikácie formou krátkodobých kurzov či systémom priebežného vzdelávania dospelých ich pripraviť na nové pracovné podmienky. V tejto oblasti je podstatná úloha pre manažment organizácii, a to správne vyhodnotiť možnosti a perspektívu konkrétnych zamestnancov v procese úspešného zvládnutia rekvalifikácie a získavania odborných zručností pre výkon v novom pracovnom zaradení. V rámci tohoto procesu je nevyhnutná súčinnosť a vzájomná koordinácia jednotlivých postupov dotknutých inštitúcií a ich zriaďovateľov, pre nevyhnutné nastavenie časového rozhrania, v rámci ktorého sa budú uplatňovať inovačné alebo štrukturálne zmeny. Správne vyhodnotenie procesu je potrebné nielen pre určenie konkrétnych dotknutých pracovných pozícií a podstatné pre následné pracovno-právne postupy, ale aj pre vyhodnotenie ekonomických dopadov a nastavenie jeho optimálneho priebehu a pre dosiahnutie požadovaných výsledkov. Takáto forma aplikácie v praxi analogicky znamená aj jej odraz v strednodobom plánovaní stratégie ľudských zdrojov sektora.

Spravodlivá sociálna transformácia je tiež podmienená dôkladnou znalosťou jednotlivých segmentov sektora kultúry a kultúrneho priemyslu. V tomto sektore je bežná dlhovekosť a profesijná vernosť pracovníkov, vyplývajúca z ich osobných dôvodov – nízke mzdy a potreba pracovať v dôchodku. Túto skutočnosť je možné zároveň zúročiť pre zamestnávateľa z pohľadu množstva odborných skúseností a vedomostí získaných počas realizovanej praxe zamestnancov v kultúrnych inštitúciách, ako aj v talente a zručnosti umeleckých remeselníkov potrebných v oblasti kreatívnej tvorby. V uplynulých

rokoch je tento trend u zamestnávateľov v sektore stále viac badateľný a uplatňovaný u zamestnancov v seniorskom veku.

Výnimočnosť prístupu pri uplatnení sociálnej transformácie v tomto sektore tak spočíva v správnom pochopení uvedených faktorov a ich následnom zhodnotení. Využitie skúseností a zručností existujúcich zamestnancov doplnené novými potrebnými zručnosťami pri nastupujúcich inovatívnych a environmentálnych trendoch, ako aj pri štrukturálnych zmenách je totiž základom pre zriaďovanú oblasť sektora kultúry a kreatívneho priemyslu, ktorej sa sociálna transformácia dotýka najviac. Tento spôsob z pohľadu zachovania kvality pracovnej sily, ako aj z hľadiska úspor osobných nákladov, či investícií do ďalšieho vzdelávania zamestnancov je najefektívnejším spôsobom pre ekonomiku dotknutých inštitúcií, ako aj pre zachovanie nevyhnutnej kvality ich činností a koncových výstupov a dáva priestor ďalšiemu optimálnemu rozvoju sektora aj s možným uplatnením spravodlivej sociálnej transformácie.

4.4 Iné trendy (horizont 2050)

Okrem všeobecných spoločenských a technologických zmien, ktoré ovplyvňujú trh práce naprieč odvetvami, kultúra a kreatívny priemysel čelí aj špecifickým trendom, ktoré majú priamy dopad na vývoj ľudských zdrojov v sektore. Tieto trendy vyplývajú zo štrukturálnych charakteristík sektora, jeho závislosti od verejných politík, spôsobov financovania, ako aj zo špecifického postavenia tvorcov a kultúrnych inštitúcií.

Legislatívne prostredie a riadenie kultúry

Kultúrny sektor je dlhodobo citlivý na nastavenie legislatívneho a regulačného rámca, ktorý ovplyvňuje jeho stabilitu, nezávislosť aj atraktivitu pre odborníkov. Legislatívne zmeny prijaté v roku 2024 predstavujú významný zásah do fungovania kultúrneho sektora, ktorého dôsledky presahujú krátkodobý horizont a budú ovplyvňovať jeho vývoj aj v dlhodobom časovom rámci. Do roku 2050 možno očakávať pokračujúci vplyv politického cyklu na riadenie sektora, vrátane zmien v organizácii verejnoprávných inštitúcií, nastavení dotačných mechanizmov a podpory jednotlivých oblastí kultúry.

Nestabilita legislatívneho prostredia priamo ovplyvňuje stabilitu zamestnanosti a atraktivitu sektora pre kvalifikovaných odborníkov. Dlhodobá nepredvídateľnosť zvyšuje riziko odlivu talentu, najmä z verejných inštitúcií. Naopak, stabilné a transparentné riadenie vytvára predpoklady pre rozvoj odborných kapacít, profesionalizáciu sektora a dlhodobé plánovanie kariérnych dráh.

Kľúčovou výzvou v horizonte do roku 2050 bude zabezpečenie predvídateľného, transparentného a odborne ukotveného riadenia sektora, ktoré umožní stabilný rozvoj ľudských zdrojov. V prípade pretrvávajúcej nestability existuje riziko odlivu kvalifikovaných pracovníkov a oslabenia odborných kapacít, najmä v inštitucionálnej kultúre.

Ekonomický model sektora a diverzifikácia príjmov

Kultúrny a kreatívny priemysel sa vyznačuje špecifickým ekonomickým modelom, ktorý kombinuje verejné financovanie, grantové mechanizmy, trhové príjmy a neformálne zdroje. Tento model je charakteristický vysokou mierou neistoty a fragmentácie príjmov.

Fragmentácia financovania vedie k nestabilite pracovných miest a krátkodobému plánovaniu, čo obmedzuje rozvoj ľudských zdrojov. Zvyšujúca sa diverzifikácia príjmov však vytvára nové príležitosti pre rozvoj podnikateľských kompetencií pracovníkov. Schopnosť kombinovať rôzne zdroje financovania sa stane kľúčovou zručnosťou, pričom jej absencia môže viesť k vylúčeniu časti pracovníkov zo sektora.

V horizonte do roku 2050 možno očakávať tlak na diverzifikáciu zdrojov financovania, vrátane väčšieho zapojenia súkromného sektora, rozvoja mecenášstva, crowdfundingových modelov a medzinárodných zdrojov. Zároveň bude narastať význam prepojenia kultúry s cestovným ruchom a kreatívnou ekonomikou.

Pre ľudské zdroje to znamená rastúcu potrebu finančných, podnikateľských a manažérskych kompetencií, ako aj schopnosť orientovať sa v rôznych zdrojoch financovania.

Regionálne nerovnosti, odliv lokálnych kapacít a mobilita pracovnej sily

Rozvoj kultúrneho sektora je výrazne nerovnomerný z hľadiska územného rozloženia. Regionálne inštitúcie a aktéri často čelia nedostatku zdrojov, infraštruktúry a kvalifikovaného personálu. Regionálne rozdiely v podmienkach pre rozvoj kultúrneho sektora budú pretrvávať aj v dlhodobom horizonte. Regionálne inštitúcie budú naďalej čeliť obmedzeným finančným a personálnym kapacitám, čo môže viesť k oslabovaniu ich funkcie a k odlivu kvalifikovaných odborníkov do väčších urbanizovaných centier alebo do zahraničia.

Rozvoj digitalizácie a hybridných foriem kultúrnej produkcie môže prispieť k čiastočnému zmierneniu týchto nerovností, najmä prostredníctvom rozšírenia prístupu ku kultúrnemu obsahu a nových foriem spolupráce na diaľku. Napriek tomu bude nevyhnutná cielená podpora regionálnej kultúrnej infraštruktúry a ľudských zdrojov.

Regionálne nerovnosti vedú k nerovnomernému rozloženiu ľudských zdrojov a koncentrácii talentu v hlavných centrách. To oslabuje regionálne kultúrne ekosystémy a znižuje dostupnosť kultúry. Posilnenie regionálnych kapacít môže prispieť k vyrovnávaniu rozdielov a efektívnejšiemu využívaniu ľudského potenciálu. Bez intervencií hrozí prehĺbovanie regionálnych nerovností.

V horizonte do roku 2050 sa tiež očakáva prehĺbovanie internacionalizácie kultúrneho sektora. Rastúca mobilita pracovnej sily a rozvoj digitálnych platforiem umožnia širšie zapojenie do medzinárodných projektov a trhov. Tento trend bude predstavovať príležitosť pre rozvoj ľudských zdrojov, zároveň však zvýši konkurenciu na trhu práce a môže prispieť k odlivu talentu z menších regiónov, alebo krajiny. Nedostatočne atraktívne pracovné podmienky môžu viesť k pokračujúcemu odlivu odborníkov. Schopnosť integrovať sa do medzinárodných sietí a zároveň vytvárať atraktívne pracovné podmienky s cieľom udržať pracovnú silu bude preto kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti sektora.

Prepojenie kultúry s inými sektormi

Kultúrny a kreatívny priemysel zohráva čoraz významnejšiu úlohu v prepojení s inými odvetvami, ako sú cestovný ruch, vzdelávanie, IT, marketing či regionálny rozvoj. Tento medzisektorový charakter zvyšuje jeho ekonomický význam, ale zároveň kladie nové nároky na kompetencie pracovníkov, zvyšuje dopyt po interdisciplinárnych kompetenciách a vytvára nové pracovné príležitosti. Zároveň však zvyšuje konkurenciu o pracovníkov s kombinovanými zručnosťami, ktorí môžu nachádzať uplatnenie aj mimo sektora. Schopnosť sektora ponúknuť atraktívne podmienky bude rozhodujúca pre udržanie týchto profilov.

Do roku 2050 sa očakáva rast potreby interdisciplinárnych zručností, schopnosti spolupráce naprieč sektormi a orientácie v rôznych ekonomických a spoločenských kontextoch.

Lokálna identita, diverzita a globalizácia

Paralelne s globalizáciou rastie význam lokálnej identity, autenticity a regionálnych kultúrnych prvkov. Spotrebitelia čoraz viac oceňujú obsah zakorenený v konkrétnom kultúrnom kontexte. Kultúrny sektor tak stojí pred výzvou prepájať globálne distribučné kanály s lokálnym obsahom a zachovať kultúrnu diverzitu v prostredí rastúcej homogenizácie produkcie.

Rast významu lokálnej identity v kombinácii s globalizovanými distribučnými kanálmi vytvára dvojitý tlak na ľudské zdroje v sektore. Na jednej strane vzniká dopyt po pracovníkoch schopných vytvárať obsah s vysokou mierou kultúrnej autenticity a znalosti lokálneho kontextu, na druhej strane rastie potreba kompetencií v oblasti internacionalizácie, distribúcie a komunikácie na globálnych trhoch. Táto dualita vedie k požiadavke na hybridné profily – pracovníkov, ktorí dokážu prepájať lokálnu kultúrnu hodnotu s globálnou prezentáciou a komercializáciou. Zároveň sa zvyšuje význam jazykových, interkultúrnych a marketingových zručností.

Ak sektor nedokáže tieto kompetencie systematicky rozvíjať, hrozí buď oslabenie konkurencieschopnosti lokálnej tvorby na globálnom trhu, alebo naopak jej prispôsobovanie globálnym trendom na úkor autenticity. Naproti tomu efektívne zvládnutie tohto trendu môže viesť k posilneniu exportného potenciálu kultúrneho obsahu a k udržaniu kultúrnej diverzity ako konkurenčnej výhody.

Spoločenská hodnota kultúry a jej vnímanie

Postavenie kultúry v spoločnosti ovplyvňuje úroveň jej podpory, financovania a atraktivity pre pracovnú silu. Vnímanie kultúry ako strategického odvetvia podporuje investície, stabilitu pracovných podmienok a rozvoj ľudských zdrojov. Naopak, jej marginalizácia vedie k podfinancovaniu, znižovaniu kvality pracovných miest a odlivu talentu. Spoločenské uznanie kultúry je preto nepriamym, ale kľúčovým faktorom udržateľnosti sektora.

V prípade oslabenia vnímania spoločenského a hospodárskeho významu sektora kultúry a kreatívneho priemyslu hrozí marginalizácia sektora, zníženie jeho atraktivity pre pracovnú silu a obmedzenie jeho rozvojového potenciálu.

Zhrnutie:

Špecifické trendy kultúrneho a kreatívneho sektora poukazujú na jeho vysokú mieru komplexnosti, premenlivosti a citlivosti na vonkajšie aj vnútorné faktory. V kontexte aktuálnych trendov je zrejmé, že sektor nečelí iba technologickým a ekonomickým zmenám, ale aj hlbším štrukturálnym výzvam súvisiacim s organizáciou práce, financovaním, regionálnou dostupnosťou a spoločenským postavením kultúry.

Tieto trendy majú priamy a dlhodobý dopad na kvalitu, stabilitu a udržateľnosť ľudských zdrojov. Ich spoločným menovateľom je rastúca potreba adaptability, interdisciplinárnych kompetencií a schopnosti fungovať v prostredí neistoty a zmien. Zároveň sa ukazuje, že bez systematického prístupu k rozvoju pracovných podmienok, podpore talentu a posilňovaniu profesijného zázemia pracovníkov nebude možné zabezpečiť dlhodobú konkurencieschopnosť sektora.

V nadväznosti na uvedené trendy bude kľúčové, aby strategické riadenie kultúrneho a kreatívneho priemyslu reflektovalo jeho špecifiká a podporovalo vytváranie stabilného, inkluzívneho a udržateľného prostredia pre rozvoj ľudských zdrojov v horizonte do roku 2050.

4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje

Sektor kultúry a kreatívneho priemyslu čelí v oblasti ľudských zdrojov kombinácii pozitívnych trendov a štrukturálnych výziev. Kľúčovým problémom je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorý je ovplyvnený najmä vysokými nárokmi na odborné, špecializované a kreatívne kompetencie. Ďalšími faktormi sú starnutie pracovnej sily (viac než 40 % zamestnancov v sektore je vo veku 50 a viac rokov), nízka atraktivita sektora a nestabilné formy zamestnávania.

Zamestnávateľia naprieč sektorom, od verejných kultúrnych inštitúcií až po trhovo orientované kreatívne odvetvia, identifikujú ako zásadné najmä nedostatočné prepojenie formálneho vzdelávania s praxou, pomalú adaptáciu vzdelávacích programov na potreby trhu práce, limitovanú ponuku praktickej prípravy, stáží a špecializovaného vzdelávania, či slabé zapojenie expertov z praxe a obmedzenú podporu vzdelávania pedagógov.

Na problematiku nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily v sektore reflektujú viaceré strategické materiály a opatrenia: **Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu 2030⁸** (Stratégia KKP 2030), ktorá kladie dôraz na zlepšenie podmienok pre rozvoj ľudských zdrojov v sektore prostredníctvom podpory vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie pracovníkov, adaptácie na digitálne a ekologické výzvy a zavedenia legislatívnych zmien (definícia štatútu umelca, zavedenie kultúrneho sponzoringu a pod.).

Rozvoj ľudského kapitálu predstavuje **kľúčovú strategickú prioritu**, pričom dôraz je potrebné klať na modernizáciu formálneho vzdelávania, rozvoj celoživotného a neformálneho vzdelávania, ako aj podporu rekvalifikácií a špecializovaných zručností. Nevyhnutná je aj integrácia digitálnych a ekologických kompetencií a posilnenie prepojenia umeleckých, technologických a manažérskych prístupov.

Podpora vzdelávania a rekvalifikácie predstavuje kľúčový nástroj riešenia nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily v sektore KKP. Nevyhnutná je pritom efektívna koordinácia medzi formálnym a neformálnym vzdelávaním, zamestnávateľmi a relevantnými inštitúciami, ako aj schopnosť vzdelávacieho systému flexibilne reagovať na dynamické potreby sektora. Dôraz je potrebné klať najmä na prepojenie vzdelávania s praxou, modernizáciu obsahu študijných programov v oblastiach umenia, dizajnu, médií a digitálnych technológií, rozvoj interdisciplinárnych odborov, podporu duálneho vzdelávania, odborných stáží a systematické vzdelávanie pedagógov v súlade s aktuálnymi trendmi v kreatívnych odvetviach.

Pri zvyšovaní adaptability pracovníkov v sektore KKP zohrávajú dôležitú úlohu aj **neformálne vzdelávanie a rekvalifikácia**, najmä prostredníctvom podpory celoživotného vzdelávania, špecializovaných kurzov, workshopov a certifikácií zameraných na rozvoj kreatívnych, technických a podnikateľských zručností. Rekvalifikačné programy umožňujú flexibilne reagovať na meniace sa podmienky v sektore a rozširovať kompetencie v oblastiach ako digitálny dizajn, audiovizuálna tvorba či produkcia. Udržateľnosť a konkurencieschopnosť sektora je zároveň čoraz viac podmienená schopnosťou **integrovat digitálne technológie a environmentálne prístupy** do praxe, vrátane rozvoja digitálnych zručností, podpory ekologickej produkcie a prepájania umeleckého a technologického myslenia. Kľúčovú úlohu pritom zohráva aj podpora zo strany štátu a EÚ prostredníctvom grantových mechanizmov, národných stratégií a rozvoja špecializovaných centier zameraných na podporu kreatívneho talentu a odborného vzdelávania (koncept Centier excelentnosti odborného vzdelávania a prípravy).

⁸ <https://strategiakultury.sk/>

Dôležitý nástroj reakcie na starnutie pracovnej sily, vysoký podiel samostatne zárobkovo činných osôb a špecifiká nestabilných pracovných podmienok v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu predstavuje **vekový manažment**. Systematický prístup k riadeniu vekovej štruktúry môže prispieť k zmierneniu nedostatku pracovnej sily, posilneniu diverzity a zvýšeniu produktivity a stability organizácií. Kľúčové je najmä podporovať medzigeneračný prenos skúseností, znižovať fluktuáciu, vytvárať atraktívne a flexibilné pracovné podmienky pre rôzne vekové skupiny a cielene rozvíjať kompetencie pracovníkov vrátane digitálnych a ekologických zručností, čím sa zároveň posilňuje adaptačný a inovačný potenciál sektora.

4.5.1 Rozvíjanie zručností potencionálnych zamestnancov

Špecifiká rozvoja zručností potencionálnych zamestnancov v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu je nevyhnutné vnímať v kontexte dynamických zmien vyvolaných technologickým pokrokom, inováciami a novými trhovými trendmi. Práve inovácie predstavujú kľúčový faktor konkurencieschopnosti, ekonomického rastu a transformácie sektora, pričom zásadne ovplyvňujú požiadavky na ľudské zdroje – nielen z hľadiska rozsahu a kvality potrebných kompetencií, ale aj z pohľadu ich štruktúry. Pripravenosť pracovnej sily na tieto zmeny je preto podmienená systematickým rozvojom viacerých typov zručností.

Kľúčové postavenie majú **technické a digitálne zručnosti**, vrátane digitálnej gramotnosti a práce s modernými nástrojmi a technológiami (napr. grafický a UI/UX dizajn, video produkcia a postprodukcia, programovanie a kódovanie v kreatívnych technológiách, VR/AR, AI či digitálne platformy a sociálne médiá), ktoré umožňujú vznik nových foriem tvorby a interakcie s publikom. Rovnako dôležité sú **podnikateľské a manažérske zručnosti** zahŕňajúce projektové riadenie, marketing, branding, finančnú gramotnosť a orientáciu v oblasti autorského práva, ktoré podporujú udržateľnosť a ekonomickú životaschopnosť aktivít v sektore. Významnú úlohu zohrávajú aj **mäkké zručnosti**, ako sú komunikácia, prezentácia, tímová spolupráca, flexibilita či kultúrna inteligencia, ktoré zvyšujú schopnosť adaptácie na meniace sa pracovné podmienky.

Popri týchto základných oblastiach nadobúdajú čoraz väčší význam aj kreatívne zručnosti podporujúce inováciu, tvorivosť a konceptuálne myslenie, ako aj interdisciplinárne kompetencie umožňujúce prepájanie umeleckých, technologických a spoločenských aspektov vrátane udržateľnosti a práce s novými médiami (VR/AR, interaktívne výstavy, digitálne kurátorstvo). Neoddeliteľnou súčasťou profilu kompetenčne vybaveného pracovníka v KKP sú aj analytické a výskumné zručnosti, ktoré umožňujú lepšie porozumenie trendom, dátam a potrebám publika. Komplexný rozvoj týchto zručností je predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti sektora a úspešného uplatnenia jeho pracovnej sily.

4.5.2 Kariérové poradenstvo

Kariérové poradenstvo v sektore KKP zohráva pri rozvoji ľudských zdrojov kľúčovú úlohu, a to najmä vzhľadom na jeho špecifiká, ako sú vysoký podiel freelancerov, projektový charakter práce a nestabilné formy príjmov. V tomto prostredí plní dôležitú orientačnú funkciu, keď pomáha jednotlivcom **navigovať v neštandardných pracovných podmienkach**, plánovať kariérne dráhy, prepájať príležitosti a adaptovať sa na zmeny v profesijnom živote. Zároveň prispieva k **rozvoju kompetencií a adaptability** pracovníkov, podporuje identifikáciu a rozvoj kľúčových zručností, znižuje nesúlad medzi ponukou a dopytom po zručnostiach a posilňuje dlhodobú **udržateľnosť kariéry**. Významne tiež **zvyšuje povedomie o možnostiach** uplatnenia vrátane netradičných a hybridných profesijných dráh.

V prostredí kultúrnych inštitúcií, kde je kariérny rast často menej formalizovaný, má systematické kariérové poradenstvo potenciál prispieť k efektívnejšiemu riadeniu ľudských zdrojov, identifikácii potenciálu a talentu pracovníkov, zvyšovaniu motivácie, znižovaniu fluktuácie a plánovaniu ich odborného rozvoja v súlade so strategickými cieľmi organizácií. Napriek tomu zamestnávateľia naprieč

sektorom vnímajú súčasný stav kariérového poradenstva ako rozvíjajúci sa, no prevažne neformálny a reaktívny, realizovaný najmä prostredníctvom mentoringu, zdieľania skúseností či iniciatív neziskového sektora a projektov EÚ.

Medzi hlavné **výzvy** kariérového poradenstva v sektore KKP patrí absencia systematického rámca a metodologickej podpory reflektujúcej špecifiká sektora, fragmentácia služieb, nedostatočné zohľadnenie charakteru kreatívnych profesií v štandardných poradenských nástrojoch, slabé prepojenie medzi vzdelávaním a praxou, ako aj nízke povedomie a dôvera v kariérové poradenstvo. Na **zlepšenie situácie** je preto potrebné zaviesť komplexný a proaktívny systém kariérového poradenstva integrovaný do vzdelávacieho systému, vytvárať metodické nástroje a platformy na výmenu skúseností, budovať špecializované kariérne centrá pre sektor KKP (pri ŠUP, SOŠ, NIVAM, VŠ a pod.) a posilňovať odbornú prípravu poradcov. Rovnako dôležité je rozvíjať spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami, zamestnávateľmi a poradenskými službami, s vytvorením centralizovanej informačnej platformy, podporovať mentoring a komunitné formy učenia, „peer learning“ a systematicky zvyšovať povedomie o kariérnych príležitostiach a význame kariérového poradenstva v sektore.

4.5.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín

Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín (ŠPTK) predstavuje jeden z nástrojov riešenia nedostatku pracovnej sily, avšak v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu je jeho využívanie zatiaľ obmedzené. Dôvodom je najmä administratívna náročnosť procesov súvisiacich so zamestnávaním a uznávaním kvalifikácií, ako aj špecifická štruktúra sektora s vysokým podielom kvalifikovaných profesií.

Napriek tomu sa v segmentoch nezriaďovanej kultúry, najmä v oblastiach audiovizie, dizajnu, reklamy, výtvarného a digitálneho umenia či herného priemyslu, zamestnávanie ŠPTK javí ako žiaduce a prínosné, a to vzhľadom na potrebu špecializovaných zručností, medzinárodných skúseností a tvorivého potenciálu. Pre časť, najmä trhov orientovaných subjektov, sa tento nástroj stáva nevyhnutným, keďže umožňuje reagovať na nedostatok talentov na domácom trhu, podporuje diverzitu tímov, medzikultúrnu výmenu a prístup k globálnemu know-how, čím prispieva k inovačnému potenciálu a konkurencieschopnosti či dynamiky sektora.

Z pohľadu zamestnávateľov však zamestnávanie ŠPTK v sektore KKP limituje viacero systémových bariér. Medzi kľúčové patria **administratívne prekážky** spojené so zdĺhavými a komplexnými procesmi získavania pracovného povolenia a pobytu, ako aj uznávania kvalifikácií. Významným obmedzením sú aj existujúce **kvóty a limity**, ktoré nereflektujú reálne potreby sektora, najmä v prípade menších subjektov. Problematická je tiež nízka relevancia profesií KKP v **zoznamoch nedostatkových povolaní**, čo znižuje možnosti ich uplatnenia v rámci existujúcich mechanizmov. K prekážkam patrí aj **nedostatočná informovanosť** o možnostiach zamestnávania zahraničných pracovníkov a dostupných podporných nástrojoch. Súčasne sa ako dôležitá javí potreba systematickej **podpory integrácie ŠPTK** a ich rodín, ktorá by prispela k zvýšeniu atraktivity slovenského pracovného trhu a stabilizácii tejto pracovnej sily v sektore.

V roku 2025 bolo v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu zamestnaných celkovo 225 ŠPTK. Z hľadiska právneho režimu zamestnávania tvorili osoby s udeleným povolením na zamestnanie iba 6 % z celkového počtu, pričom prevažná väčšina (94 %) vykonávala pracovnú činnosť na základe informačnej karty. Z profesijného hľadiska bolo približne 30 % ŠPTK sústredených v kreatívnych odvetviach, najmä v oblasti grafického dizajnu, odborných umeleckých profesií, technických profesií súvisiacich s vysielaním a audiovizuálnou produkciou, ako aj v žurnalistike. Druhou najvýznamnejšou oblasťou uplatnenia bola oblasť religionistiky, v ktorej pôsobilo 12 % zamestnaných osôb.

5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie

Na základe analýzy aktuálneho stavu sektora kultúry a kreatívneho priemyslu, ako aj identifikovaných vývojových trendov a tendencií, Sektorová rada KKP aktualizovala a definovala kľúčové oblasti, ktorým je potrebné venovať systematickú pozornosť s cieľom zabezpečiť dostatok kvalifikovanej pracovnej sily pre sektor. V záujme zachovania kontinuity navrhuje opatrenia nadväzujúce na rámec Stratégie rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach v sektore kultúra a kreatívny priemysel do roku 2035⁹ (Stratégia 2025), pričom tieto opatrenia sú aktualizované a rozšírené v súlade s cieľmi stratégie a s aktuálnymi potrebami a trendmi v sektore.

Najvýraznejším a zároveň najzásadnejším trendom, ktorý ovplyvňuje nielen sektor kultúry a kreatívneho priemyslu, je dynamický technologický pokrok spojený s rastúcimi nárokmi na digitálne kompetencie. Trendy **informatizácie, digitalizácie a technologických inovácií**, úzko prepojené s potrebou systematického **rozvoja talentov a vzdelávania**, si vyžadujú proaktívny a koordinovaný prístup.

Prevažná časť navrhovaných opatrení sa preto zameriava práve na túto oblasť – modernizáciu a systémovú transformáciu vzdelávania a zručností, najmä na identifikáciu a zavádzanie nových študijných a učebných odborov alebo modulov do vzdelávacieho systému (opatrenie č. 1), podporu rozvoja odborných, digitálnych a informačných zručností pracovníkov (opatrenia č. 1 a 2), ako aj na skvalitnenie odbornej prípravy pedagógov (opatrenie č. 2). Opatrenia sú koncipované komplexne, s presahom na stredoškolské, vysokoškolské aj celoživotné vzdelávanie (vzdelávanie dospelých) a napĺňajú najmä ciele zabezpečenia dostatočnej kvalifikácie pracovníkov, adaptability pracovníkov na technologické a trhové zmeny a posilnenie spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi.

Na posledný z uvedených cieľov, **posilnenie spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi** najviac nadväzuje opatrenie č. 2, ktoré je zamerané na zvýšenie kvality a aktuálnosti odbornej prípravy pedagógov umeleckých odborov, prepojenie umeleckého vzdelávania s požiadavkami trhu práce, modernizácia vyučovacích metód a posilnenie praktickej orientácie vzdelávania a rozvoj profesijných zručností študentov.

Opatrenia 1 a 2 spoločne reflektujú zadefinované kľúčové výzvy sektora, ktorými sú nedostatok kvalifikovaných pracovníkov a riziko odlivu talentu, nesúlad medzi vzdelávacím systémom a potrebami sektora a tlak digitalizácie a potrebu rekvalifikácie.

Na problematiku vývojovej tendencie **prekarizácie práce a udržateľnosti pracovných dráh a financovania a ekonomickej udržateľnosti sektora**, ktoré zároveň predstavujú kľúčové výzvy, odpovedá časť opatrenia č. 1, ktoré prispieva k profesionalizácii riadiacich a organizačných kapacít sektora prostredníctvom rozvoja manažérskych a strategických zručností, čo má priamy dopad na

⁹ <https://www.alianciasr.sk/analyticke-vystupy-np-asr-2025/>

efektívnejšie riadenie kultúrnych inštitúcií, diverzifikáciu zdrojov financovania a celkovú ekonomickú stabilitu sektora. Posilnenie kompetencií v oblasti projektového riadenia, financovania a inovácií zároveň vytvára predpoklady pre znižovanie negatívnych dopadov prekarizácie práce a podporu udržateľnejších a stabilnejších kariérnych dráh.

V súvislosti so zadaným trendom **transformácie pracovných vzťahov a pracovných modelov** a kľúčovou výzvou potreby zabezpečenia udržateľných pracovných podmienok a wellbeing pracovníkov bolo zadané opatrenie č. 4, Zatraktívnenie sektora a pozície pracovníkov v sektore, ktorého cieľom je aj zvýšenie motivácie, aplikácia opatrení súvisiacimi so zmenami pracovných modelov, vyvažovanie finančného podhodnotenia a rozvoj a podpora duševného zdravia. Opatrenie má väzbu najmä na cieľ zvýšenia atraktivity sektora pre mladých ľudí a odborníkov.

Na zadaný limit a dlhodobý špecifický problém **obmedzenej dostupnosti a kvality dát** v sektore KKP reflektuje navrhované opatrenie č. 3, ktorého realizácia prispeje k vytvoreniu komplexného a spoľahlivého dátového zázemia pre sektor, čo umožní efektívnejšie riadenie verejných politík, presnejšie plánovanie rozvoja ľudských zdrojov, lepšie prepojenie vzdelávania s praxou a zvýšenie konkurencieschopnosti a transparentnosti sektora. Opatrenie má priamu väzbu na naplnenie cieľa identifikácie aktuálnych trendov a výziev sektora.

Navrhované opatrenia slúžia ako východisko, ktoré upriamuje pozornosť na kľúčové oblasti a trendy v sektore, a ktorým je potrebné sa venovať v spolupráci so všetkými aktérmi sektora. Iba tak sa môžu stať účinnými a relevantnými vo vzťahu k rozvoju ľudských zdrojov a celkovej konkurencieschopnosti sektora kultúry a kreatívneho priemyslu.

5.1 Opatrenia rezortu školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR

5.1.1 Modernizácia a systémová transformácia vzdelávania a zručností

Opatrenie je zamerané na modernizáciu vzdelávania a rozvoj odborných kompetencií v sektore, s cieľom posilniť jeho konkurencieschopnosť, inovačný potenciál a schopnosť reagovať na technologické a spoločenské zmeny. Jeho realizácia prispeje k napĺňaniu nasledovných strategických cieľov:

Cieľ 2: Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov

Cieľ 3: Podporiť adaptabilitu pracovníkov na technologické a trhové zmeny cez vzdelávanie

Cieľ 4: Podporiť inovatívne a zelené pracovné praktiky

Cieľ 5: Posilniť spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi

Súčasný systém vzdelávania v sektore KKP nedostatočne reflektuje dynamicky sa meniace potreby trhu práce, technologický vývoj a rastúci význam interdisciplinarity. Vzdelávacie programy sú v mnohých prípadoch obsahovo zastarané, nedostatočne prepojené s praxou a len v obmedzenej miere rozvíjajú podnikateľské, projektové a manažérske kompetencie.

Zároveň chýba systematická integrácia nových technológií, digitálnych nástrojov a inovatívnych prístupov do vzdelávacieho procesu, čo vedie k nízkej pripravenosti absolventov na meniace sa podmienky kreatívneho trhu. Nedostatočne rozvinuté je aj vzdelávanie dospelých, najmä v oblasti rozvoja riadiacich a strategických kompetencií. Dôsledkom je nesúlad medzi ponukou zručností a potrebami sektora, nižšia uplatniteľnosť absolventov a obmedzená adaptabilita pracovnej sily a oslabený inovačný potenciál a konkurencieschopnosť sektora ako celku.

Opatrenie **rieši** nesúlad medzi vzdelávacím systémom a aktuálnymi potrebami sektora kultúry a kreatívneho priemyslu a reaguje na identifikované nedostatky prostredníctvom komplexnej modernizácie a systémovej transformácie vzdelávania. Zameriava sa na aktualizáciu a tvorbu študijných programov reflektujúcich aktuálne potreby sektora a jeho interdisciplinárny charakter,

systematickú integráciu digitálnych technológií a inovácií do vzdelávacieho procesu a posilnenie prepojenia vzdelávania s praxou. Súčasťou riešenia je aj rozvoj celoživotného vzdelávania, najmä v oblasti odborných, manažérskych a strategických kompetencií, s cieľom zvýšiť flexibilitu a uplatniteľnosť pracovnej sily.

Opatrenie preto pokrýva tri vzájomne prepojené oblasti:

1. modernizáciu a reštrukturalizáciu učebných odborov vrátane identifikácie nových interdisciplinárnych programov reflektujúcich potreby sektora,
2. integráciu nových technológií, digitálnych nástrojov a médií do vzdelávania,
3. rozvoj odborných a manažérskych kompetencií prostredníctvom vzdelávania dospelých, vrátane posilnenia riadiacich a strategických zručností.

Prínosom opatrenia bude lepšie zosúladenie vzdelávacieho systému s požiadavkami trhu práce, zvýšenie kvality a relevancie vzdelávania a systematický rozvoj zručností v súlade s aktuálnymi trendmi. Očakáva sa vznik modernizovaných a nových študijných programov, posilnenie prepojenia vzdelávania s praxou a aktívnejšie zapojenie zamestnávateľov. Zároveň sa zvýši úroveň digitálnych, inovačných, podnikateľských a manažérskych kompetencií, čo prispeje k vyššej adaptabilite pracovnej sily a efektívnejšiemu riadeniu organizácií v sektore.

Sekundárne opatrenie prispeje k zvýšeniu atraktivity a konkurencieschopnosti sektora, podpore kariérnej mobility, diverzifikácie príjmov, zníženie miery prekarizácie práce a vzniku nových pracovných príležitostí. Zároveň podporí digitálnu transformáciu, zvýši kvalitu poskytovaných služieb a vytvorí predpoklady pre dlhodobú udržateľnosť sektora prostredníctvom kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily.

Termín plnenia: 2027/2028

5.1.2 Skvalitnenie odbornej prípravy pedagógov umeleckých odborov v kontexte požiadaviek trhu práce

Opatrenie je zamerané na zvýšenie kvality a aktuálnosti odbornej prípravy pedagógov umeleckých odborov s cieľom modernizovať pedagogické prístupy, posilniť prepojenie vzdelávania s praxou a zvýšiť pripravenosť absolventov na dynamický vývoj sektora. Jeho realizácia prispeje k napĺňaniu nasledovných strategických cieľov:

Cieľ 5: Posilniť spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi

Cieľ 2: Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov

Cieľ 3: Podporiť adaptabilitu pracovníkov na technologické a trhové zmeny cez vzdelávanie

Cieľ 4: Podporiť inovatívne a zelených pracovné praktiky

Cieľ 6: Zvýšiť atraktivitu sektora pre mladých ľudí a odborníkov

Súčasná odborná príprava pedagógov umeleckých odborov nedostatočne reflektuje dynamický vývoj sektora KKP a meniace sa požiadavky trhu práce. Pedagógovia majú obmedzený prístup k aktuálnym poznatkom z praxe, novým technológiám a inovatívnym pedagogickým prístupom, čo sa následne premieta do kvality a aktuálnosti vzdelávacieho procesu. Zároveň chýba systematická podpora ich profesijného rozvoja, vrátane dostupných metodických nástrojov, vzdelávacích aktivít a prepojenia s odborníkmi z praxe. Nedostatočne rozvinutá je aj spolupráca medzi školami, kultúrnymi inštitúciami a kreatívnym priemyslom, čo obmedzuje možnosti praktickej prípravy študentov a prenos aktuálnych poznatkov do výučby. Dôsledkom je nižšia schopnosť vzdelávacieho systému flexibilne reagovať na potreby sektora, slabšie prepojenie vzdelávania s praxou a nižšia pripravenosť absolventov na uplatnenie v dynamickom a technologicky sa meniacom prostredí.

Opatrenie **rieši** a reaguje na uvedené nedostatky systematickým zvyšovaním kvality odbornej prípravy pedagógov a posilnením ich prepojenia s praxou. Kľúčovým nástrojom je vytvorenie a rozvoj Centier

rozvoja kreatívneho talentu (CRKT), ktoré budú poskytovať metodickú, odbornú a informačnú podporu pedagógom, zabezpečovať prenos aktuálnych poznatkov z praxe a vytvárať priestor pre zapájanie odborníkov z kreatívneho priemyslu do výučby. Cieľom je modernizovať prístupy, posilniť spoluprácu škôl s praxou a zvýšiť relevantnosť a kvalitu vzdelávania. Súčasťou riešenia je aj vytvorenie legislatívneho rámca pre fungovanie CRKT, ich materiálno-technické a personálne zabezpečenie, ako aj poskytovanie metodickej a informačnej podpory pedagógom. Súčasťou je organizácia vzdelávacích podujatí (semináre, workshopy, školenia) a rozvoj spolupráce škôl s kultúrnymi inštitúciami a firmami.

Medzi **hlavné prínosy** opatrenia patrí zvýšenie kvality a aktuálnosti pedagogických kompetencií, modernizácii vyučovacích prístupov/obsahov a systematickému prepojeniu vzdelávania s potrebami trhu práce. Posilní sa praktická orientácia výučby a rozvoj profesijných zručností študentov, ako aj adaptabilita absolventov na meniace sa podmienky kreatívneho trhu.

Sekundárne opatrenie prispeje k vytvoreniu funkčnej platformy spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami, kultúrnymi inštitúciami a kreatívnymi firmami, podpore kontinuálneho profesijného rozvoja pedagógov (celoživotné vzdelávanie) a posilneniu inovačného potenciálu škôl a ich schopnosti reagovať na nové trendy. Realizáciou opatrenia sa zvýši aj atraktivita umeleckého vzdelávania pre študentov a podporí by sa rozvoj kreatívneho talentu ako kľúčového zdroja pre rast sektora. Kombináciou všetkých spomínaných prínosov opatrenia bude zabezpečené dlhodobé posilnenie kvality ľudských zdrojov v sektore.

Termín plnenia: 2027/2028

5.1.3 Zavedenie kariet zamestnania ako záväzných profesijných štandardov pre zamestnávateľov

Opatrenie je zamerané na zavedenie jednotného rámca profesijných štandardov prostredníctvom kariet zamestnania, s cieľom zvýšiť transparentnosť, kvalitu a efektívnosť riadenia ľudských zdrojov. Jeho realizácia prispeje k napĺňaniu nasledovných strategických cieľov:

Cieľ 2: Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov

Cieľ 3: Podporiť adaptabilitu pracovníkov na technologické a trhové zmeny cez vzdelávanie

Cieľ 5: Posilniť spoluprácu medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi

V sektore KKP absentuje jednotný a systematicky uplatňovaný rámec profesijných štandardov, ktorý by jasne definoval požiadavky na kvalifikáciu, zručnosti a kompetencie pracovníkov. Posudzovanie kvalifikácie zo strany zamestnávateľov je nejednotné a často nezohľadňuje rôzne legitímne formy jej nadobúdania, ako sú neformálne vzdelávanie, profesijné kvalifikácie alebo odborná prax.

Nedostatočné prepojenie medzi vzdelávacím systémom a požiadavkami praxe zároveň znižuje transparentnosť trhu práce, obmedzuje mobilitu pracovnej sily a obmedzuje efektívne plánovanie ďalšieho vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Súčasne nie sú legislatívne a systémové nástroje v oblasti vzdelávania dospelých dostatočne previazané s reálnymi potrebami zamestnávateľov, čo znižuje ich praktický dopad na profesionalizáciu sektora. Dôsledkom je neefektívne využívanie ľudského kapitálu, rozdielna úroveň kvality pracovnej sily a pretrvávajúci nesúlad medzi požiadavkami trhu práce a reálnymi kompetenciami pracovníkov.

Opatrenie **rieši** uvedené nedostatky zavedením kariet zamestnania ako záväzných profesijných štandardov pre zamestnávateľov. Zameriava sa na ich systematické využívanie pri nábore, hodnotení a rozvoji pracovníkov a na prepojenie týchto štandardov so systémom vzdelávania, vrátane uznávania rôznorodých foriem nadobúdania kvalifikácie. Súčasťou riešenia je aj posilnenie väzieb medzi verejnými politikami v oblasti vzdelávania, trhu práce a kultúry s cieľom zabezpečiť ich praktickú uplatniteľnosť a dlhodobý dopad.

Hlavným **prínosom** opatrenia je zavedenie jednotného a transparentného rámca pre definovanie kvalifikačných a kompetenčných požiadaviek na pracovné pozície, čo prispeje k zvýšeniu objektivity pri posudzovaní kvalifikácie a kvality ľudských zdrojov. Zároveň sa posilní prepojenie medzi vzdelávacím systémom (formálnym aj neformálnym) a praxou a zlepší sa uznávanie rôznych ciest nadobúdania kvalifikácie, čo reflektuje špecifiká kreatívnych profesií.

Sekundárne opatrenie prispeje k zvýšeniu flexibility trhu práce, podpore celoživotného vzdelávania, zlepšeniu uplatnenia pracovníkov s neštandardnými kariérnymi dráhami a systematickému rozvoju kompetencií pracovníkov. Zjednotenie prístupu zamestnávateľov k hodnoteniu kvalifikácie naprieč sektorom by viedlo k zvýšeniu prehľadnosti profesijných trajektórií a možností kariérneho rastu, k posilneniu prepojenia medzi politikami trhu práce, vzdelávania a kultúry a zvýšeniu profesionalizácie sektora a jeho dôveryhodnosti. Vďaka jasne definovaným štandardom by sa podporila mobilita pracovnej sily a vytvorili by sa predpoklady pre efektívnejšie plánovanie ľudských zdrojov na úrovni organizácií aj verejných politík.

Termín plnenia: 2027/2028

5.2 Opatrenia rezortu práce, sociálnych vecí a rodiny SR

5.2.1 Systematický zber dát o počte pracovníkov v sektore KKP

Opatrenie je zamerané na vytvorenie spoľahlivej a komplexnej dátovej základne pre tvorbu verejných politík, strategické plánovanie a efektívne riadenie ľudských zdrojov v sektore. Jeho realizácia priamo prispieva k napĺňaniu nasledovného strategického cieľa:

Cieľ 1: Identifikácia aktuálnych trendov a výziev sektora

Súčasný systém zberu dát nepokrýva celé spektrum sektora KKP, čo následne negatívne ovplyvňuje presnosť jeho analytického zobrazenia a vyhodnotenia. Výstupy tak len čiastočne reflektujú reálnu štruktúru a dynamiku sektora, čím sa znižuje ich využiteľnosť pri tvorbe verejných politík, nastavovaní strategických priorít a prognózovaní vývoja trhu práce. Nedostatočné zohľadnenie špecifických foriem zamestnávania zároveň vedie k skreslenému pohľadu na rozsah a charakter pracovnej sily v sektore.

Opatrenie **rieši** uvedené nedostatky zavedením systematického, metodicky jednotného a pravidelného zberu a vyhodnocovania dát o pracovnej sile v sektore KKP. Zameriava sa na rozšírenie štatistického sledovania o špecifické formy zamestnávania typické pre sektor (freelanceri, slobodní umelci, SZČO) a na priebežnú analýzu trendov, kvalifikačnej štruktúry a vývoja profesií. Cieľom je zabezpečiť relevantné, porovnateľné a využiteľné údaje pre potreby verejných politík a strategického riadenia.

Prínosom opatrenia je vytvorenie komplexného a pravidelne aktualizovaného dátového základu o štruktúre pracovnej sily v sektore KKP (vrátane freelancerov, SZČO a slobodných umelcov), čo prispeje k zvýšeniu kvality analytických výstupov a posilneniu dôkazovej bázy pre rozhodovanie a tvorbu verejných politík. Zlepší sa identifikácia vývojových trendov, nedostatkových, zanikajúcich a vznikajúcich profesií, ako aj prognózovanie potrieb trhu práce a zručností.

Sekundárne opatrenie prispeje k efektívnejšiemu cielenému investovaniu do vzdelávania, rozvoja zručností a podpory zamestnanosti, posilní prepojenie medzi vzdelávacím systémom a praxou a umožní tvorbu flexibilných politických intervencií reagujúcich na dynamické zmeny v sektore. Zároveň sa zvýši transparentnosť a dôveryhodnosť rozhodovacích procesov, zlepší sa medzinárodná porovnateľnosť dát a vytvoria sa predpoklady pre aktívnejšie zapojenie do európskych analytických rámcov. Dôležitým prínosom by bolo aj dlhodobé posilnenie strategického riadenia a

konkurencieschopnosti sektora a zvýšenie atraktivity sektora prostredníctvom lepšej viditeľnosti jeho ekonomického a spoločenského významu.

Termín plnenia: 2027/2028

5.3 Opatrenia rezortu kultúry SR

5.3.1 Zatraktívnenie sektora a pozície pracovníkov v sektore

Opatrenie je zamerané na zvýšenie atraktivity sektora pre nové talenty, stabilizáciu existujúcej pracovnej sily a podporu udržateľných pracovných dráh, s dôrazom na generačnú obnovu. Jeho realizácia prispieva k napĺňaniu nasledovných strategických cieľov:

Cieľ 6: Zvýšiť atraktivitu sektora pre mladých ľudí a odborníkov

Cieľ 2: Zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov

Sektor KKP dlhodobo čelí nízkej atraktivite pracovných pozícií, ktorá je spôsobená najmä finančným podhodnotením pracovníkov, nestabilnými pracovnými podmienkami a vysokou mierou prekarizácie práce. Tieto faktory vedú k odlivu kvalifikovaných pracovníkov, nízkej motivácii a obmedzenému záujmu mladých ľudí o vstup do sektora. Sektor zároveň nedostatočne reflektuje meniace sa pracovné modely a potreby pracovníkov v oblasti flexibility, rovnováhy medzi pracovným a osobným životom a podpory duševného zdravia. Absentuje systematický prístup k starostlivosti o pracovníkov, vrátane efektívnych nástrojov odmeňovania, benefitov a podpory profesijnej stability.

Demografický vývoj zároveň poukazuje na potrebu generačnej obnovy a aktívneho riadenia starnutia pracovnej sily, pričom bez cielených opatrení hrozí prehlbovanie nedostatku kvalifikovaných ľudských zdrojov a oslabenie dlhodobej stability sektora.

Opatrenie **rieši** uvedené výzvy komplexným zlepšením pracovných podmienok a postavenia pracovníkov v sektore. Zameriava sa na zavádzanie motivačných a stabilizačných nástrojov, rozvoj spravodlivých a transparentných systémov odmeňovania, podporu flexibilných a hybridných foriem práce a systematickú starostlivosť o duševné zdravie a well-being. Súčasťou riešenia je aj vytvorenie modulárnych nástrojov podpory pracovníkov a prispôsobenie pracovných modelov špecifikám kreatívnych profesií s cieľom zvýšiť atraktivitu sektora a podporiť jeho generačnú obnovu.

Prínosom opatrenia je zvýšenie atraktivity sektora ako perspektívnej kariérnej voľby pre mladých ľudí a absolventov, stabilizácia pracovnej sily a zníženie odlivu kvalifikovaných pracovníkov. Podporí sa generačná obnova, vyváži sa veková štruktúra pracovnej sily a zníži sa fluktuácia kvalifikovaných ľudských zdrojov a obmedzí odliv talentov. Zlepšenie pracovných podmienok a zavedenie flexibilných foriem práce prispeje k vyššej motivácii, spokojnosti a lojalite pracovníkov, ako aj k zmierneniu finančného podhodnotenia.

Sekundárne opatrenie prispeje k posilneniu duševného zdravia a prevencii syndrómu vyhorenia, zvýšeniu produktivity, kreativity a kvality výstupov, podpore inovácií a adaptácie na nové pracovné modely. Zároveň podporí rodovú rovnosť, inklúziu a sociálnu spravodlivosť, zvýši spoločenské uznanie práce v sektore a posilní jeho odolnosť voči krízam. Dlhodobo opatrenie prispeje k udržateľnosti kultúrnej infraštruktúry a kvalite poskytovaných služieb prostredníctvom stabilnej a kvalifikovanej pracovnej sily.

Termín plnenia: 2027/2028

Tab. č. 3 Tabulkový přehľad navrhovaných opatrení

Opatrenie	Stručný popis problému	Stručný popis riešenia	Prínos realizovaného opatrenia	Adresát opatrenia	Termín plnenia
1. Modernizácia a systémová transformácia vzdelávania a zručností	Súčasný systém vzdelávania v sektore KKP nedostatočne reflektuje dynamicky sa meniace potreby trhu práce, technologický vývoj a rastúci význam interdisciplinarity. Vzdelávacie programy sú v mnohých prípadoch obsahovo zastarané, nedostatočne prepojené s praxou a len v obmedzenej miere rozvíjajú podnikateľské, projektové a manažérske kompetencie. Zároveň chýba systematická integrácia nových technológií, digitálnych nástrojov a inovatívnych prístupov do vzdelávacieho procesu, čo vedie k nízkej pripravenosti absolventov na meniace sa podmienky kreatívneho trhu. Nedostatočne rozvinuté je aj vzdelávanie dospelých, najmä v oblasti rozvoja riadiacich a strategických kompetencií. Dôsledkom je nesúlad medzi ponukou zručností a potrebami sektora, nižšia uplatniteľnosť absolventov a obmedzená adaptabilita pracovnej sily a oslabený inovačný potenciál a konkurencieschopnosť sektora ako celku.	Opatrenie rieši nesúlad medzi vzdelávacím systémom a aktuálnymi potrebami sektora kultúry a kreatívneho priemyslu a reaguje na identifikované nedostatky prostredníctvom komplexnej modernizácie a systémovej transformácie vzdelávania. Zameriava sa na aktualizáciu a tvorbu študijných programov reflektujúcich aktuálne potreby sektora a jeho interdisciplinárny charakter, systematickú integráciu digitálnych technológií a inovácií do vzdelávacieho procesu a posilnenie prepojenia vzdelávania s praxou. Súčasťou riešenia je aj rozvoj celoživotného vzdelávania, najmä v oblasti odborných, manažérskych a strategických kompetencií, s cieľom zvýšiť flexibilitu a uplatniteľnosť pracovnej sily. Opatrenie preto pokrýva tri vzájomne prepojené oblasti: 1. modernizáciu a reštrukturalizáciu učebných odborov vrátane identifikácie nových interdisciplinárnych programov reflektujúcich potreby sektora, 2. integráciu nových technológií, digitálnych nástrojov a médií do vzdelávania, 3. rozvoj odborných a manažérskych kompetencií prostredníctvom vzdelávania dospelých, vrátane posilnenia riadiacich a strategických zručností.	Prínosom opatrenia bude lepšie zosúladenie vzdelávacieho systému s požiadavkami trhu práce, zvýšenie kvality a relevancie vzdelávania a systematický rozvoj zručností v súlade s aktuálnymi trendmi. Očakáva sa vznik modernizovaných a nových študijných programov, posilnenie prepojenia vzdelávania s praxou a aktívnejšie zapojenie zamestnávateľov. Zároveň sa zvýši úroveň digitálnych, inovačných, podnikateľských a manažérskych kompetencií, čo prispeje k vyššej adaptabilite pracovnej sily a efektívnejšiemu riadeniu organizácií v sektore. Sekundárne opatrenie prispeje k zvýšeniu atraktivity a konkurencieschopnosti sektora, podpore kariérnej mobility, diverzifikácie príjmov, zníženiu miery prekarizácie práce a vzniku nových pracovných príležitostí. Zároveň podporí digitálnu transformáciu, zvýši kvalitu poskytovaných služieb a vytvorí predpoklady pre dlhodobú udržateľnosť sektora prostredníctvom kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily.	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR (MŠVVaM SR), Ministerstvo kultúry SR (MK SR)	2027/2028
2. Skvalitnenie odbornej prípravy pedagógov umeleckých odborov v kontexte požiadaviek trhu práce	Súčasná odborná príprava pedagógov umeleckých odborov nedostatočne reflektuje dynamický vývoj sektora KKP a meniace sa požiadavky trhu práce. Pedagógovia majú obmedzený prístup k aktuálnym poznatkom z praxe, novým technológiám a inovatívnym pedagogickým prístupom, čo sa následne premieňa do kvality a aktuálnosti vzdelávacieho procesu.	Opatrenie rieši a reaguje na uvedené nedostatky systematickým zvyšovaním kvality odbornej prípravy pedagógov a posilnením ich prepojenia s praxou. Kľúčovým nástrojom je vytvorenie a rozvoj Centier rozvoja kreatívneho talentu (CRKT), ktoré budú poskytovať metodickú, odbornú a informačnú podporu pedagógom, zabezpečovať prenos aktuálnych poznatkov z praxe a vytvárať priestor pre zapájanie odborníkov z kreatívneho priemyslu do výučby. Cieľom je modernizovať prístupy, posilniť	Medzi hlavné prínosy opatrenia patrí zvýšenie kvality a aktuálnosti pedagogických kompetencií, modernizácií vyučovacích prístupov/obsahov a systematickému prepojeniu vzdelávania s potrebami trhu práce. Posilní sa praktická orientácia výučby a rozvoj profesijných zručností študentov, ako aj adaptabilita absolventov na meniace sa podmienky kreatívneho trhu.	MŠVVaM SR, MK SR	2027/2028

	Zároveň chýba systematická podpora ich profesijného rozvoja, vrátane dostupných metodických nástrojov, vzdelávacích aktivít a prepojenia s odborníkmi z praxe. Nedostatočne rozvinutá je aj spolupráca medzi školami, kultúrnymi inštitúciami a kreatívnym priemyslom, čo obmedzuje možnosti praktickej prípravy študentov a prenos aktuálnych poznatkov do výučby. Dôsledkom je nižšia schopnosť vzdelávacieho systému flexibilne reagovať na potreby sektora, slabšie prepojenie vzdelávania s praxou a nižšia pripravenosť absolventov na uplatnenie v dynamickom a technologicky sa meniacom prostredí.	spoluprácu škôl s praxou a zvýšiť relevantnosť a kvalitu vzdelávania. Súčasťou riešenia je aj vytvorenie legislatívneho rámca pre fungovanie CRKT, ich materiálo-technické a personálne zabezpečenie, ako aj poskytovanie metodickej a informačnej podpory pedagógom. Súčasťou je organizácia vzdelávacích podujatí (semináre, workshopy, školenia) a rozvoj spolupráce škôl s kultúrnymi inštitúciami a firmami.	Sekundárne opatrenie prispeje k vytvoreniu funkčnej platformy spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami, kultúrnymi inštitúciami a kreatívnymi firmami, podpore kontinuálneho profesijného rozvoja pedagógov (celoživotné vzdelávanie) a posilneniu inovačného potenciálu škôl a ich schopnosti reagovať na nové trendy. Realizáciou opatrenia sa zvýši aj atraktivita umeleckého vzdelávania pre študentov a podporí by sa rozvoj kreatívneho talentu ako kľúčového zdroja pre rast sektora. Kombináciou všetkých spomínaných prínosov opatrenia bude zabezpečené dlhodobé posilnenie kvality ľudských zdrojov v sektore.		
3. Systematický zber dát o počte pracovníkov v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu.	Súčasný systém zberu dát nepokrýva celé spektrum sektora KKP, čo následne negatívne ovplyvňuje presnosť jeho analytického zobrazenia a vyhodnotenia. Výstupy tak len čiastočne reflektujú reálnu štruktúru a dynamiku sektora, čím sa znižuje ich využiteľnosť pri tvorbe verejných politík, nastavovaní strategických priorít a prognózovaní vývoja trhu práce. Nedostatočné zohľadnenie špecifických foriem zamestnávania zároveň vedie k skreslenému pohľadu na rozsah a charakter pracovnej sily v sektore.	Opatrenie rieši uvedené nedostatky zavedením systematického, metodicky jednotného a pravidelného zberu a vyhodnocovania dát o pracovnej sile v sektore KKP. Zameriava sa na rozšírenie štatistického sledovania o špecifické formy zamestnávania typické pre sektor (freelanceri, slobodní umelci, SZČO) a na priebežnú analýzu trendov, kvalifikačnej štruktúry a vývoja profesií. Cieľom je zabezpečiť relevantné, porovnateľné a využiteľné údaje pre potreby verejných politík a strategického riadenia.	Prínosom opatrenia je vytvorenie komplexného a pravidelne aktualizovaného dátového základu o štruktúre pracovnej sily v sektore KKP (vrátane freelancerov, SZČO a slobodných umelcov), čo prispeje k zvýšeniu kvality analytických výstupov a posilneniu dôkazovej bázy pre rozhodovanie a tvorbu verejných politík. Zlepší sa identifikácia vývojových trendov, nedostatkových, zanikajúcich a vznikajúcich profesií, ako aj prognózovanie potrieb trhu práce a zručností. Sekundárne opatrenie prispeje k efektívnejšiemu cielenému investovaniu do vzdelávania, rozvoja zručností a podpory zamestnanosti, posilní prepojenie medzi vzdelávacím systémom a praxou a umožní tvorbu flexibilných politických intervencií reagujúcich na dynamické zmeny v sektore. Zároveň sa zvýši transparentnosť a dôveryhodnosť rozhodovacích procesov, zlepší sa	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR (MPSVaR SR), MK SR, Štatistický úrad SR	2027/2028

			medzinárodná porovnateľnosť dát a vytvoria sa predpoklady pre aktívnejšie zapojenie do európskych analytických rámcov. Dôležitým prínosom by bolo aj dlhodobé posilnenie strategického riadenia a konkurencieschopnosti sektora a zvýšenie atraktivity sektora prostredníctvom lepšej viditeľnosti jeho ekonomického a spoločenského významu.		
4. Zatraktívnenie sektora a pozície pracovníkov v sektore	Sektor KKP dlhodobo čelí nízkej atraktivite pracovných pozícií, ktorá je spôsobená najmä finančným podhodnotením pracovníkov, nestabilnými pracovnými podmienkami a vysokou mierou prekarizácie práce. Tieto faktory vedú k odlivu kvalifikovaných pracovníkov, nízkej motivácii a obmedzenému záujmu mladých ľudí o vstup do sektora. Sektor zároveň nedostatočne reflektuje meniace sa pracovné modely a potreby pracovníkov v oblasti flexibility, rovnováhy medzi pracovným a osobným životom a podpory duševného zdravia. Absentuje systematický prístup k starostlivosti o pracovníkov, vrátane efektívnych nástrojov odmeňovania, benefitov a podpory profesijnej stability. Demografický vývoj zároveň poukazuje na potrebu generácie obnovy a aktívneho riadenia starnutia pracovnej sily, pričom bez cielených opatrení hrozí prehlbovanie nedostatku kvalifikovaných ľudských zdrojov a oslabenie dlhodobej stability sektora.	Opatrenie rieši uvedené výzvy komplexným zlepšením pracovných podmienok a postavenia pracovníkov v sektore. Zameriava sa na zavádzanie motivačných a stabilizačných nástrojov, rozvoj spravodlivých a transparentných systémov odmeňovania, podporu flexibilných a hybridných foriem práce a systematickú starostlivosť o duševné zdravie a well-being. Súčasťou riešenia je aj vytvorenie modulárnych nástrojov podpory pracovníkov a prispôbenie pracovných modelov špecifikám kreatívnych profesií s cieľom zvýšiť atraktivitu sektora a podporiť jeho generačnú obnovu..	Prínosom opatrenia je zvýšenie atraktivity sektora ako perspektívnej kariérnej voľby pre mladých ľudí a absolventov, stabilizácia pracovnej sily a zníženie odlivu kvalifikovaných pracovníkov. Podporí sa generačná obnova, vyváži sa veková štruktúra pracovnej sily a zníži sa fluktuácia kvalifikovaných ľudských zdrojov a obmedzí odliv talentov. Zlepšenie pracovných podmienok a zavedenie flexibilných foriem práce prispeje k vyššej motivácii, spokojnosti a lojalite pracovníkov, ako aj k zmierneniu finančného podhodnotenia. Sekundárne opatrenie prispeje k posilneniu duševného zdravia a prevencii syndrómu vyhorenia, zvýšeniu produktivity, kreativity a kvality výstupov, podpore inovácií a adaptácie na nové pracovné modely. Zároveň podporí rodovú rovnosť, inklúziu a sociálnu spravodlivosť, zvýši spoločenské uznanie práce v sektore a posilní jeho odolnosť voči krízam. Dlhodobé opatrenie prispeje k udržateľnosti kultúrnej infraštruktúry a kvalite poskytovaných služieb prostredníctvom stabilnej a kvalifikovanej pracovnej sily.	MK SR	2027/2028
5. Zavedenie kariet zamestnania ako	V sektore KKP absentuje jednotný a systematicky uplatňovaný rámec profesijných štandardov, ktorý by jasne	Opatrenie rieši uvedené nedostatky zavedením kariet zamestnania ako záväzných profesijných štandardov pre zamestnávateľov. Zameriava sa na	Hlavným prínosom opatrenia je zavedenie jednotného a transparentného rámca pre definovanie kvalifikačných a	MŠVVaM SR, MK SR	2027/2028

záväzných profesijných štandardov pre zamestnávateľov	definoval požiadavky na kvalifikáciu, zručnosti a kompetencie pracovníkov. Posudzovanie kvalifikácie zo strany zamestnávateľov je nejednotné a často nezohľadňuje rôzne legitímne formy jej nadobúdania, ako sú neformálne vzdelávanie, profesijné kvalifikácie alebo odborná prax. Nedostatočné prepojenie medzi vzdelávacím systémom a požiadavkami praxe zároveň znižuje transparentnosť trhu práce, obmedzuje mobilitu pracovnej sily a obmedzuje efektívne plánovanie ďalšieho vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Súčasne nie sú legislatívne a systémové nástroje v oblasti vzdelávania dospelých dostatočne previazané s reálnymi potrebami zamestnávateľov, čo znižuje ich praktický dopad na profesionalizáciu sektora. Dôsledkom je neefektívne využívanie ľudského kapitálu, rozdielna úroveň kvality pracovnej sily a pretrvávajúci nesúlad medzi požiadavkami trhu práce a reálnymi kompetenciami pracovníkov.	ich systematické využívanie pri náboe, hodnotení a rozvoji pracovníkov a na prepojenie týchto štandardov so systémom vzdelávania, vrátane uznávania rôznorodých foriem nadobúdania kvalifikácie. Súčasťou riešenia je aj posilnenie väzieb medzi verejnými politikami v oblasti vzdelávania, trhu práce a kultúry s cieľom zabezpečiť ich praktickú uplatniteľnosť a dlhodobý dopad.	kompetenčných požiadaviek na pracovné pozície, čo prispeje k zvýšeniu objektivity pri posudzovaní kvalifikácie a kvality ľudských zdrojov. Zároveň sa posilní prepojenie medzi vzdelávacím systémom (formálnym aj neformálnym) a praxou a zlepší sa uznávanie rôznych ciest nadobúdania kvalifikácie, čo reflektuje špecifiká kreatívnych profesií. Sekundárne opatrenie prispeje k zvýšeniu flexibility trhu práce, podpore celoživotného vzdelávania, zlepšeniu uplatnenia pracovníkov s neštandardnými kariérnymi dráhami a systematickému rozvoju kompetencií pracovníkov. Zjednotenie prístupu zamestnávateľov k hodnoteniu kvalifikácie naprieč sektorom by viedlo k zvýšeniu prehľadnosti profesijných trajektórií a možností kariérneho rastu, k posilneniu prepojenia medzi politikami trhu práce, vzdelávania a kultúry a zvýšeniu profesionalizácie sektora a jeho dôveryhodnosti. Vďaka jasne definovaným štandardom by sa podporila mobilita pracovnej sily a vytvorili by sa predpoklady pre efektívnejšie plánovanie ľudských zdrojov na úrovni organizácií aj verejných politik.		
--	--	---	---	--	--

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Základné používané pojmy

Príloha č. 2 – Implementácia, rozpočet

Príloha č. 3 – Grafy, obrázky, schémy

Príloha č. 4 – SWOT analýza sektora KKP

Zoznam bibliografických odkazov

1. Studies on the Value of Cultural Heritage: Building skills for cultural and creative sectors in the digital era: Current needs, trends and chalanges, from <https://rivisteopen.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/3177/2242>
2. European Commission. European approach to artificial intelligence, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence>
3. European Commission. Knowledge for policy. Competence Centre on Foresight. AI and automation. 08 APR 2020, from https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/AI-and-automation_en
4. European Commission. Knowledge for policy. Competence Centre on Foresight. Treats and opportunities from automation and robotisation. 15 OCT 2018, from https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/new-technologies-automation-work-developments_en
5. European Commission. EU Science Hub. The labour market impact of robotisation in Europe, from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/6cf95ce3-7af4-49d6-a1a4-95d27e29e09f_en
6. European Commission. Slovakia 2024 Digital Decade County Report. 2024, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2024-digital-decade-country-report>
7. European Commission. Slovakia 2025 Digital Decade County Report. 2025, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovakia-2025-digital-decade-country-report>
8. Európska komisia (n.d.). Nová európska stratégia pre kultúru. Retrieved May 22, 2018, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52018DC0267>
9. European Parliament (2019). Employment in the cultural and creative sectors. Retrieved October 23, 2019, from [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)642264](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)642264)
10. Eurostat. Culture statistics – cultural employment, from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment
11. Eurostat. The use of artificial intelligence technologies in the European Union – Key results – 2026 edition, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/w/ks-01-26-009>

12. Homolová, A., a kol., & Žabka, J., editor (2022, March 15). Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu v horizonte 2030. Www.Trexima.sk. Retrieved September 3, 2023, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sustavapovolani.sk/uploaded_files/sri/kultura_web.pdf0/
13. Homolová, A., a kol.. Analýza aktuálnych zmien na trhu práce najmä v kontexte dôsledkov pandémie, ozbrojeného konfliktu na Ukrajine a energetickej krízy v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu. Retrieved 2023.
14. Horecká, J., Némethová, R., & Inštitút informatiky a štatistiky (n.d.). Zhrnutie výsledkov satelitného účtu kultúry a kreatívneho priemyslu SR (2016-2021). Www.Culture.gov.sk. Retrieved December, 2023, from <https://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/umenie-a-kreativita/kulturny-a-kreativny-priemysel/satelitny-ucet-kultury-a-kreativneho-priemyslu-sr/>
15. International Labour Organization. Generative AI and jobs: A 2025 update, from <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-2025-update>
16. Kolektív autorov KOZ SR. Podpora aktívneho starnutia a podpora striebornej ekonomiky v kontexte globálnych zmien a starnutia obyvateľstva Slovenska. KOZ SR. Retrieved 2023, from https://www.kozsr.sk/wp-content/uploads/2023/12/AV21_Podpora-aktivneho-starnutia_sablona.pdf
17. Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky. 2023: Podpora aktívneho starnutia a podpora striebornej ekonomiky v kontexte globálnych zmien a starnutia obyvateľov Slovenska (online), dostupné: https://www.kozsr.sk/wp-content/uploads/2023/12/AV21_Podpora-aktivneho-starnutia_sablona.pdf
18. Legal, social, and cultural professionals: Skills opportunities and challenges (2023 update), from <https://www.cedefop.europa.eu/sk/data-insights/legal-social-and-cultural-professionals-skills-opportunities-and-challenges-2023-update>
19. MIRRI SR. Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023-2026. 2023, from <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2023/01/APDTS-2023-2026.pdf>
20. MIRRI SR. Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. 2019, from <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/06/Strategia-digitalnej-transformacie-Slovenska-2030.pdf>
21. MK SR (n.d.). Odvetvová koncepcia odborného vzdelávania a prípravy žiakov na výkon povolania a odborných činností v rezorte kultúry. Ministerstvo Kultúry SR. Retrieved 2024.
22. MK SR/INFOSTAT. Zhrnutie výsledkov satelitného účtu kultúry a kreatívneho priemyslu SR 2018-2023, from <https://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/umenie-a-kreativita/kulturny-a-kreativny-priemysel/satelitny-ucet-kultury-a-kreativneho-priemyslu-sr/>
23. MK SR (n.d.). Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu Slovenskej republiky 2030. Ministerstvo Kultúry SR. Retrieved September 1, 2023, from <https://strategiakultury.sk/>

24. MK SR (n.d.). Stratégia ochrany pamiatkového fondu na roky 2017-2022. Ministerstvo kultúry SR. Retrieved March, 2024, from <https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2021/05/Strategia-ochrany-pamiatkoveho-fondu.pdf>
25. Národné osvetové centrum (n.d.). Správa o štátnom štatistickom zisťovaní v oblasti kultúry 2023. Národné osvetové centrum, Oddelenie vzdelávania, výskumu a štatistiky. Retrieved November, 2023, https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2024/10/sprava_o_SSZ_2023-1.pdf
26. Organisation for Economic Co-operation and Development 2024 – Country Notes: Slovak Republic. 2024, from https://www.oecd.org/en/publications/job-creation-and-local-economic-development-2024-country-notes_ad2806c1-en/slovak-republic_e69fac3d-en.html
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. The agentic AI landscape and its conceptual foundations. 2026, from https://www.oecd.org/en/publications/the-agentic-ai-landscape-and-its-conceptual-foundations_396cf758-en.html
28. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025, from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
29. UNESCO. AI competency frameworks for students. 2024, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391105>
30. UNESCO. AI competency frameworks for teachers. 2024, from <https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-teachers>
31. UNESCO. ReShaping Policies for Creativity. 2026, from <https://www.unesco.org/en/reshaping-creativity-reports>

Základné používané pojmy

Skratka	Plný názov / význam
AI	umelá inteligencia
EÚ	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
IKP MK SR	Inštitút kultúrnej politiky Ministerstva kultúry Slovenskej republiky
IKT	Informačné a komunikačné technológie
KKP	Kultúra a kreatívny priemysel
MK SR	Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky
MPSVR SR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky
MŠVVaM SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a mládeže Slovenskej republiky
NIVAM	Národný inštitút vzdelávania a mládeže
NSP	Národná sústava povolání
p. b.	percentuálny bod
SR KKP	Sektorová rada pre kultúru a kreatívny priemysel
SK ISCO-O8	Národná štatistická klasifikácia zamestnaní pre Slovenskú republiku
SK NACE Rev. 2	Štatistická klasifikácia ekonomických činností
SR	Slovenská republika
SŠ	stredné školy
SWOT	analýza silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození
SZČO	samostatne zárobkovo činná osoba
ŠUP	škola umeleckého priemyslu
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
UI	umelá inteligencia
VŠ	vysoké školy
VÚC	vyšší územný celok
ZŠ	základné školy

Implementácia stratégie a rozpočet

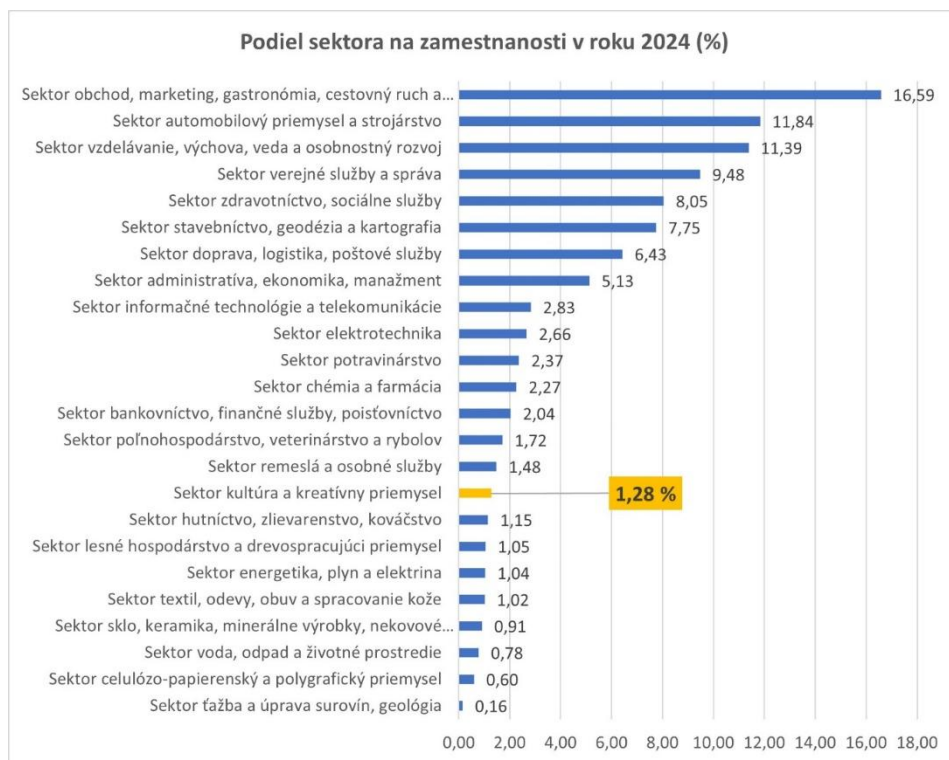
- návrh harmonogramu
- metodika výpočtu a orientačné náklady

Prehľad opatrení a orientačných nákladov**Vzor:**

Kód	Názov opatrenia	Gestor	Typ zásahu	Zdroje	Rozpätie (€)
5.1.1	Modernizácia odborov SOŠ	MŠVVaŠ SR	Obsah + metodiky + úpravy ŠVP	ESF+, ŠR	4,0 – 7,0 mil.

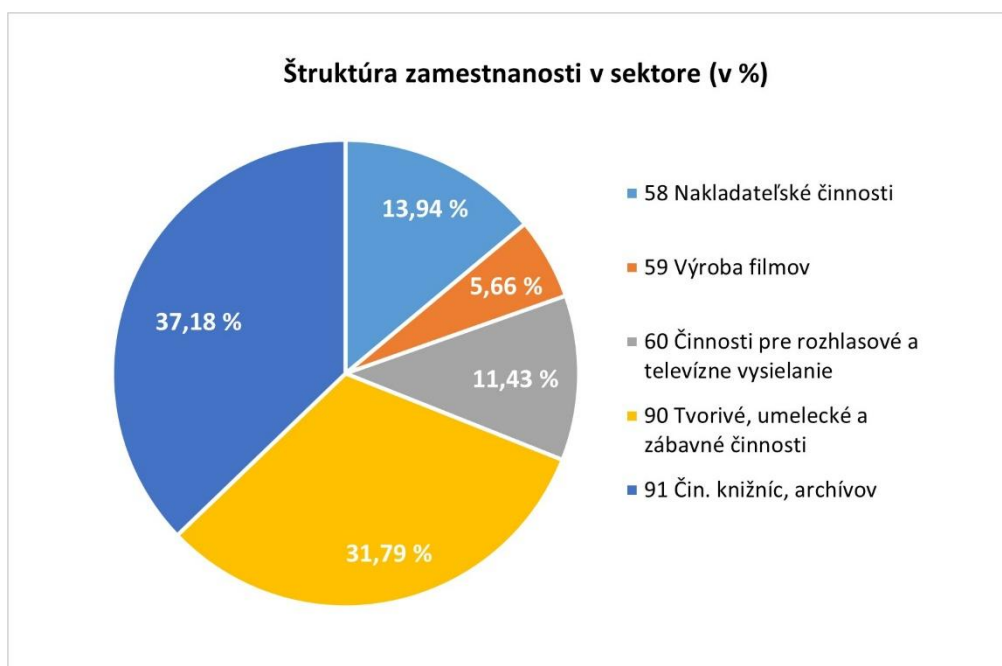
Grafy, obrázky, schémy

Graf č. 1 Podiel sektora na zamestnanosti v roku 2024



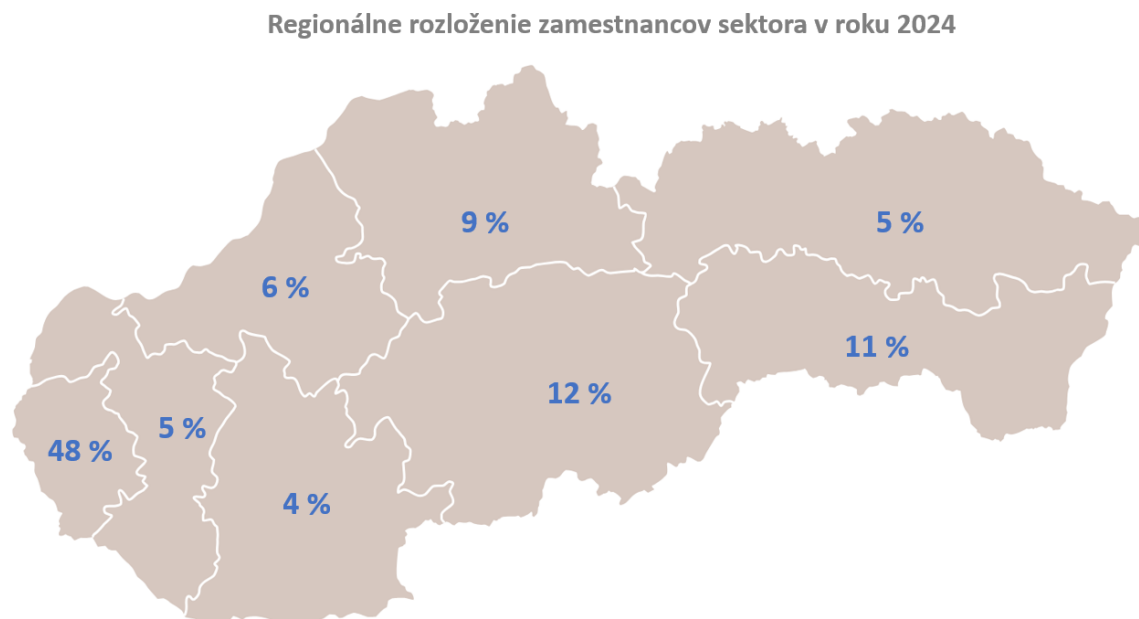
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

Graf č. 2 Štruktúra zamestnanosti v roku 2024 v sektore

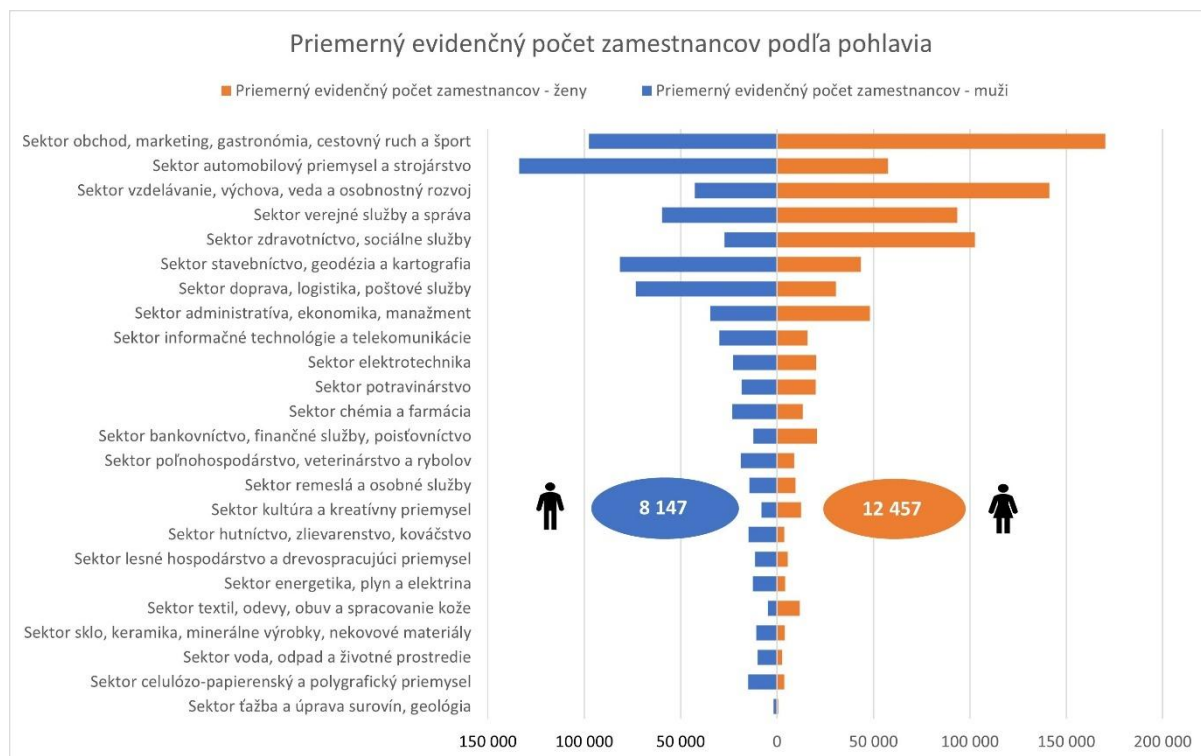


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

Obrázok č. 1 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora



Graf č. 3 Priemerný počet zamestnancov podľa pohlavia v roku 2024



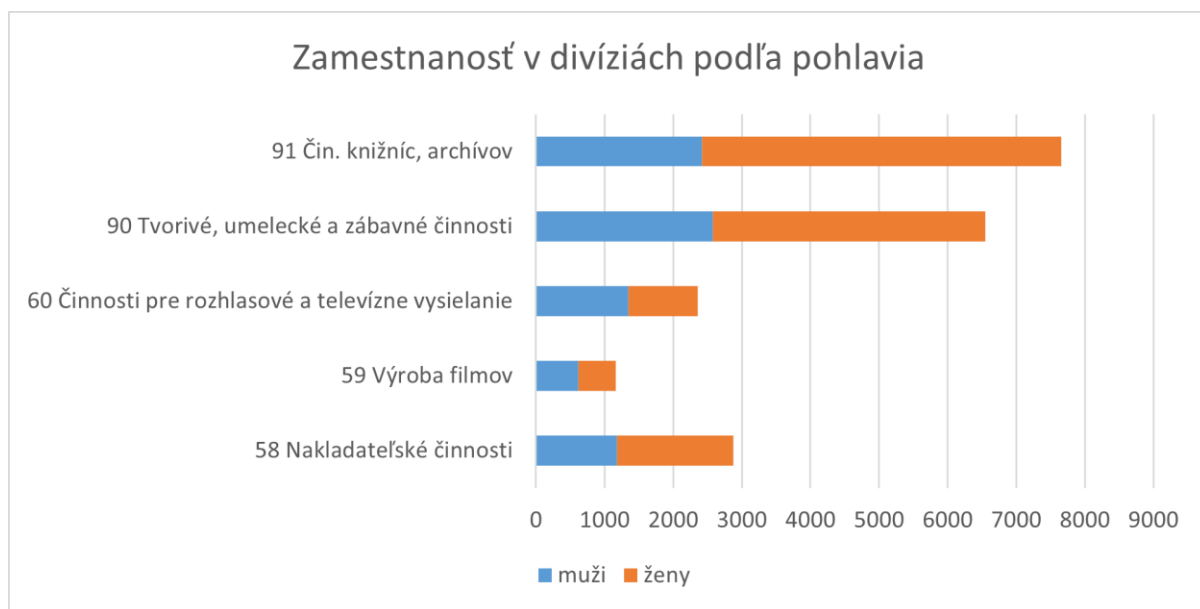
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

Obrázok č. 2 Podiel žien a mužov v sektore



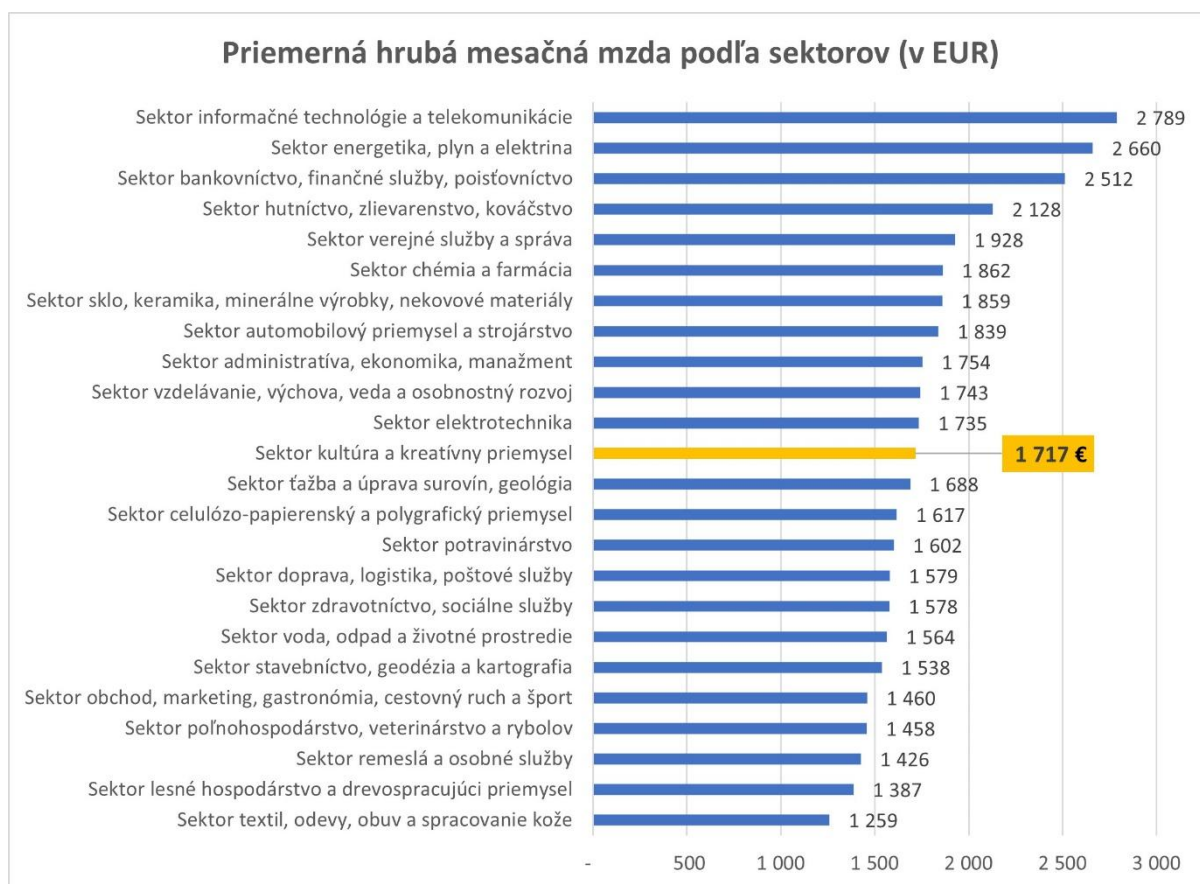
Zdroj: Vlastný prepočet ASR a SR KKP z dát ŠÚ SR

Graf č. 4 Zamestnanosť v divíziách podľa pohlavia



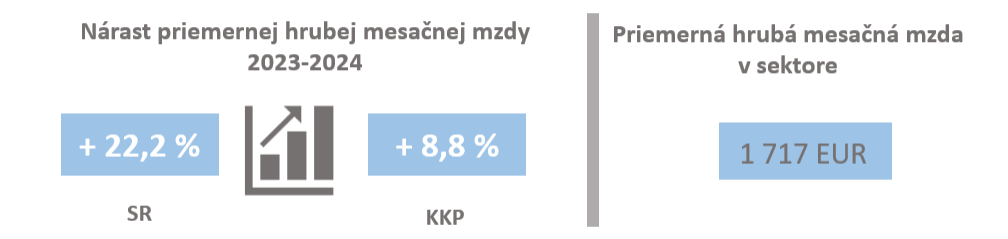
Zdroj: Vlastný prepočet ASR a SR KKP z dát ŠÚ SR

Graf č. 5 Priemerná hrubá mesačná mzda podľa sektorov v roku 2024



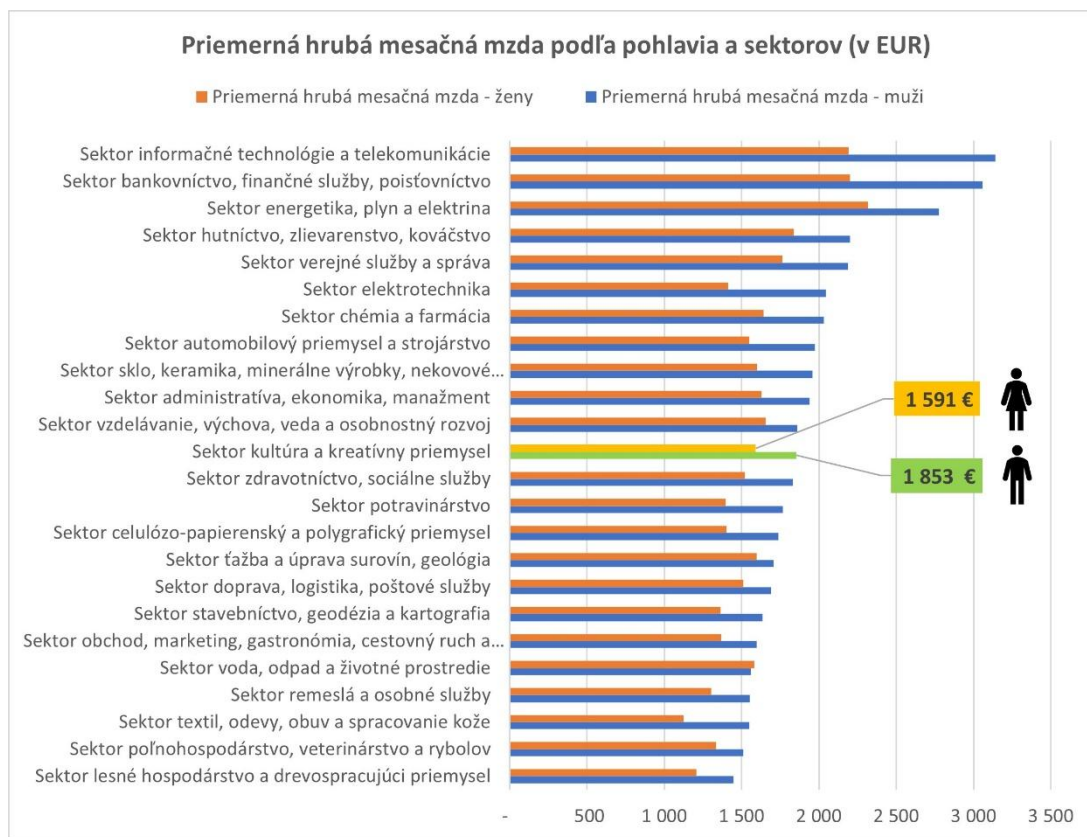
Zdroj: ŠÚ SR (Štruktúra miezd)

Obrázok č. 3 Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy



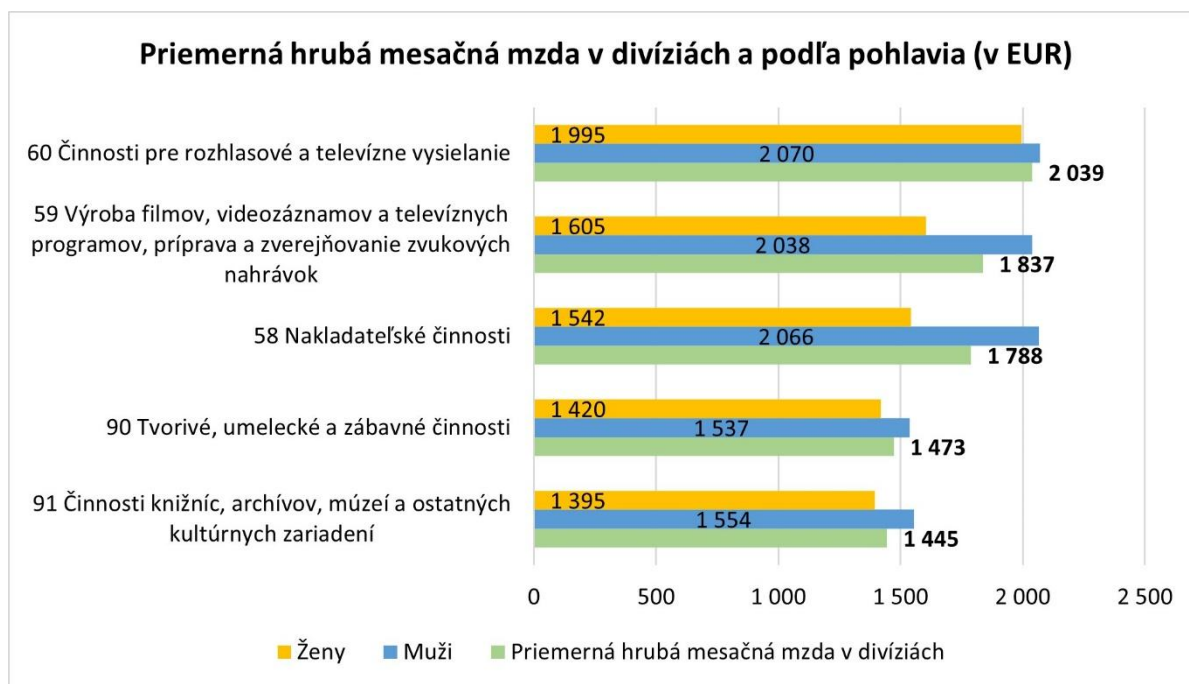
Zdroj: Vlastný prepočet ASR a SR KKP z dát ŠÚ SR

Graf č. 6 Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pohlavia v roku 2024



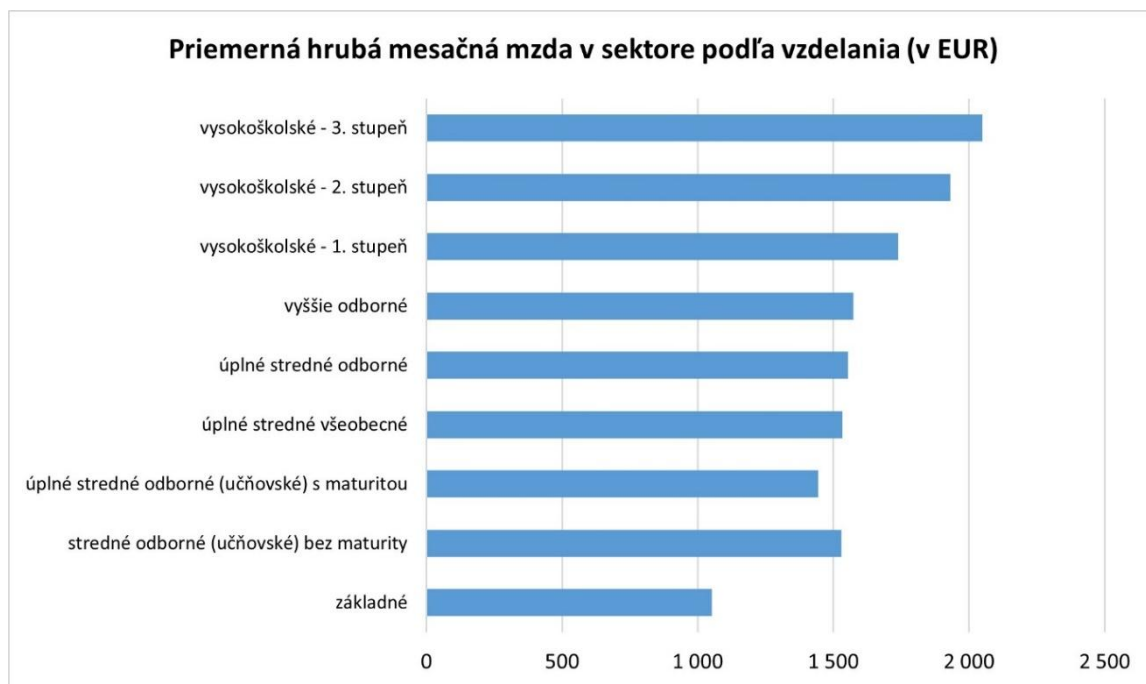
Zdroj: ŠÚ SR (Štruktúra miezd)

Graf č. 7 Priemerná hrubá mesačná mzda v divíziách a podľa pohlavia



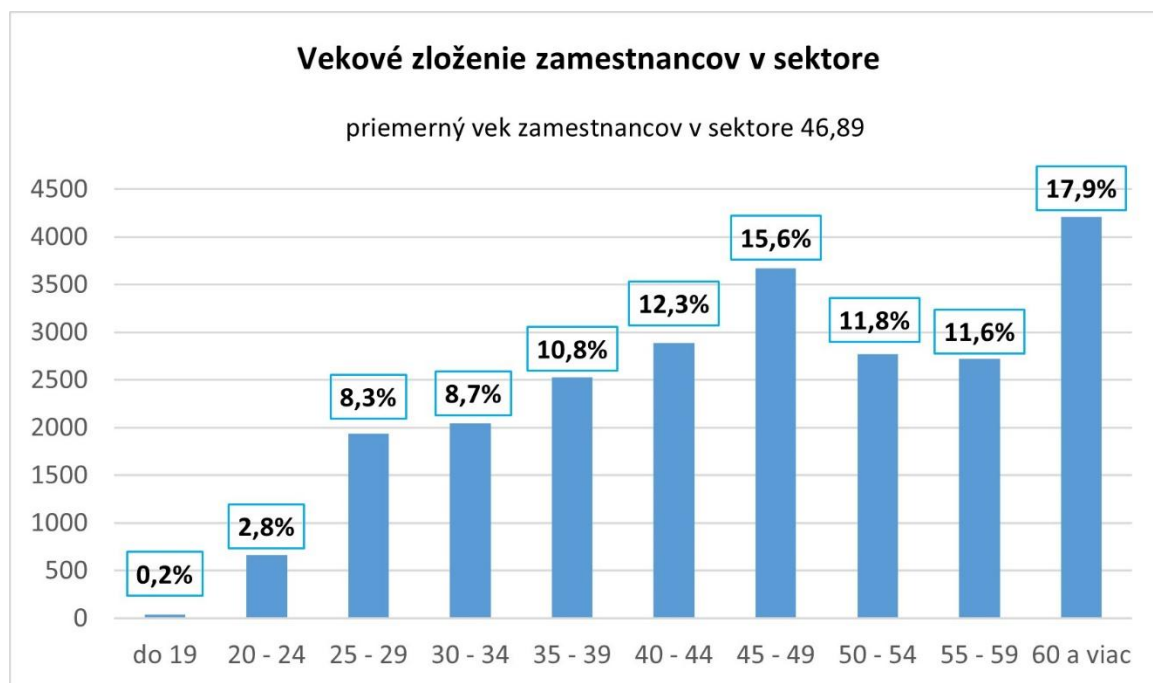
Zdroj: ŠÚ SR (Štruktúra miezd)

Graf č. 8 Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore v roku 2024 podľa vzdelania



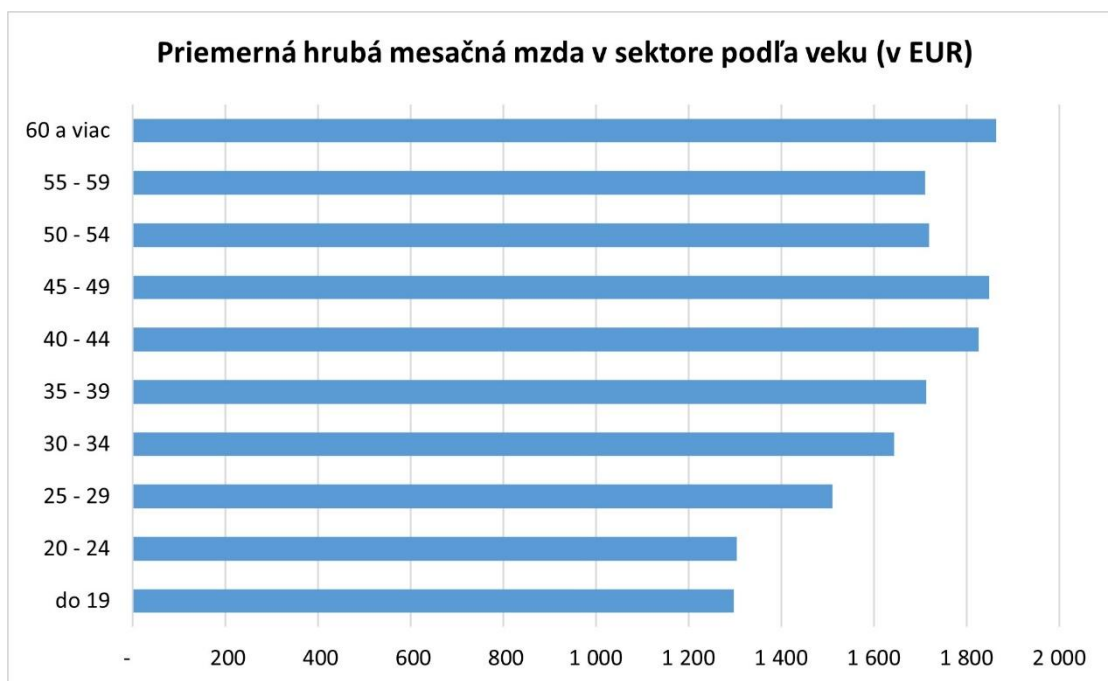
Zdroj: ŠÚ SR (Štruktúra miezd)

Graf č. 9 Vekové zloženie zamestnancov v sektore v roku 2024



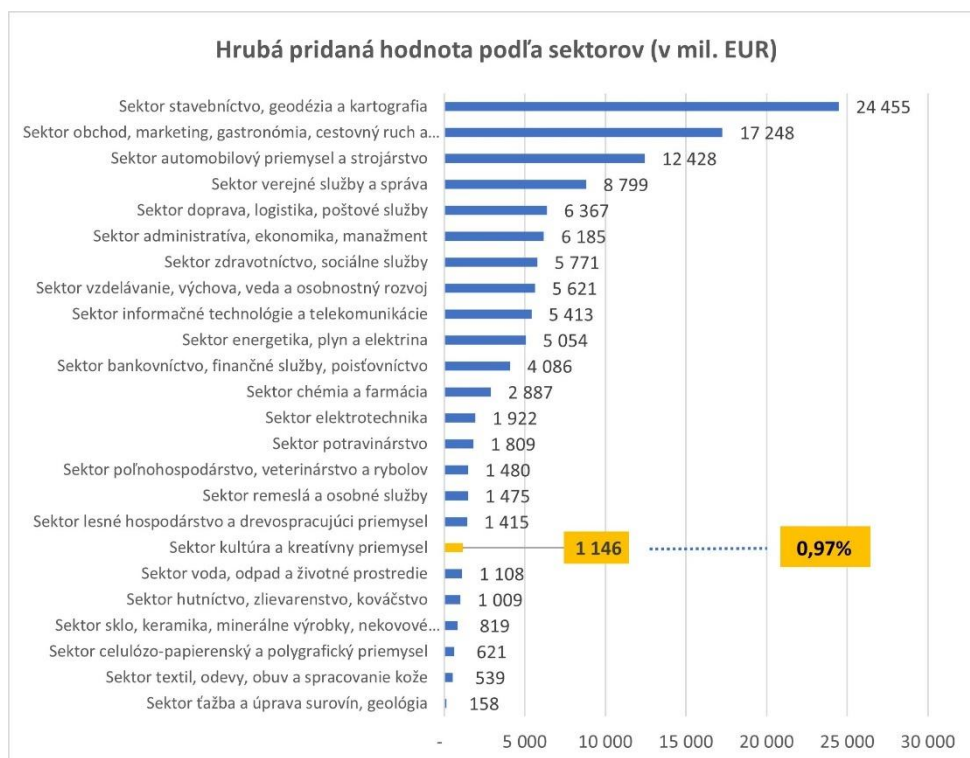
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

Graf č. 10 Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore v roku 2024 podľa veku



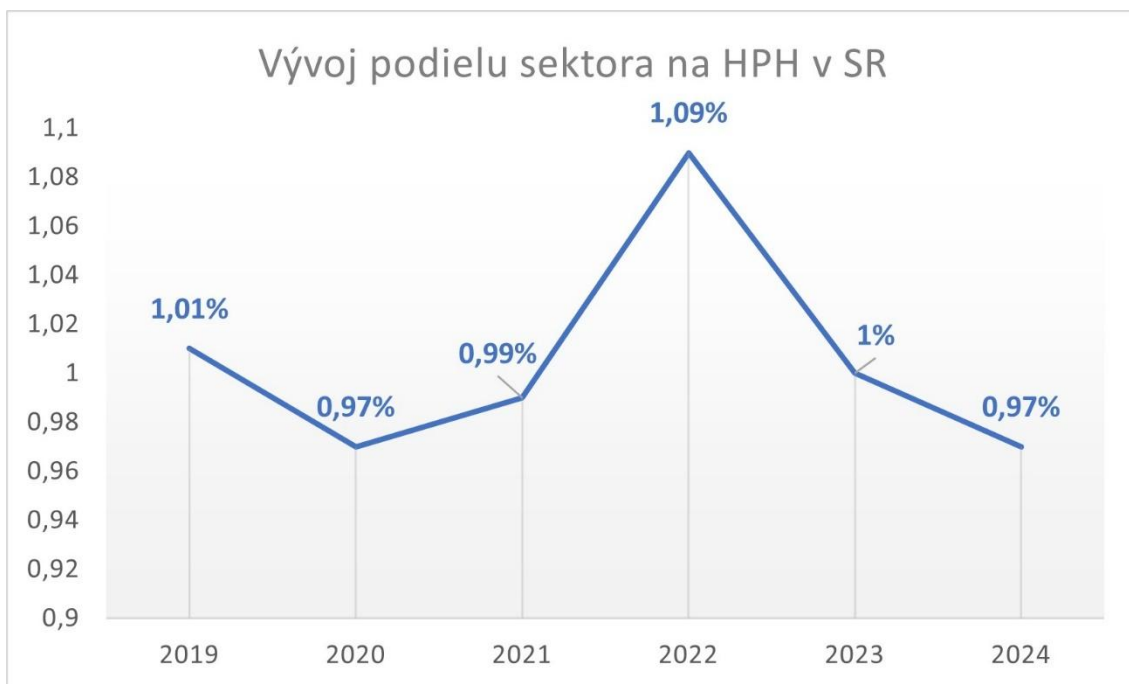
Zdroj: ŠÚ SR (Štruktúra miezd)

Graf č. 11 Hrubá pridaná hodnota podľa sektorov v roku 2024



Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Graf č. 12 Vývoj podielu sektora na hrubej pridanej hodnote v SR v rokoch 2019-2024



Zdroj: Vlastný prepočet SR KKP z dát ŠÚ SR

Graf č. 13 Výdavky na inovácie podľa sektorov v roku 2022 v bežných cenách v EUR



Zdroj: ŠÚ SR (Veda, technika, inovácie)

Graf č. 14 Výdavky na inovácie z celkových tržieb podľa sektorov



Zdroj: Vlastný prepočet SR KKP z dát ŠÚ SR

Pozn. Graf zahŕňa len tie sektory, ktoré oficiálne vykazujú údaje o výdavkoch na inovácie (18 z celkového počtu 24).

SWOT analýza sektora KKP

SWOT ANALÝZA

S



STRENGTHS

- rozvinutá a dostupná sieť kultúrnych inštitúcií
- bohaté a rozmanité kultúrne dedičstvo a história, ako zdroj identity, kreativity a inovácií
- vysoká úroveň umeleckého talentu, kreativity a tvorivého potenciálu ľudských zdrojov
- aktívna a diverzifikovaná komunita umelcov a kreatívnych profesionálov, vrátane nezávislej scény
- existujúca funkčná sieť základných umeleckých škôl – identifikácia a rozvoj talentu
- fungujúca a kvalitná sieť stredného umeleckého školstva s dlhoročnou tradíciou
- existujúca kvalitná sieť umeleckých vysokých škôl a ďalších vzdelávacích inštitúcií pripravujúcich odborníkov pre sektor
- existencia a aktualizácia Odvetvovej koncepcie odborného vzdelávania a prípravy žiakov na výkon povolania a odborných činností v rezorte kultúry
- rastúci trend digitalizácie kultúrneho dedičstva a rozvoja digitálneho kultúrneho obsahu
- zvyšujúca sa schopnosť sektora využívať digitálne technológie a nové médiá v tvorbe, distribúcii a komunikácii s publikom
- rastúci spoločenský dopyt po kultúre a kreatívnom obsahu, vrátane nových foriem participácie publika
- rastúca a diverzifikovaná komunita kreatívnych profesionálov, startupov a nezávislých tvorcov ako zdroj inovácií a nových foriem podnikania
- silný a angažovaný nezávislý kultúrny sektor občianska spoločnosť, zohrávajúca významnú úlohu v tvorbe, distribúcii aj podpore kultúrnych aktivít
- vysoký potenciál pre inovácie a medziodvetvové prepojenia (napr. s IT, vzdelávaním, cestovným ruchom, marketingom)
- postupná internacionalizácia sektora a zapájanie sa do medzinárodných projektov a spoluprác,
- flexibilita a schopnosť rýchlej adaptácie časti sektora (najmä kreatívny priemysel) na meniace sa podmienky trhu

W



WEAKNESSES

- nedostatočná kvalita a modernizácia časti kultúrnej infraštruktúry, vrátane distribučných a prezentačných kapacít
- obmedzený a nestabilný prístup k financovaniu, vrátane zníženej efektívnosti niektorých existujúcich podporných mechanizmov
- absencia systematického riadenia ľudských zdrojov, vrátane kariérneho rozvoja, hodnotenia a generačnej obmeny
- nedostatočne rozvinuté podnikateľské prostredie v sektore, slabá podpora začínajúcich tvorcov a limitované podnikateľské kompetencie aktérov
- fragmentácia sektora a chýbajúce koordinované mechanizmy spolupráce medzi jeho aktérmi
- odliv talentovaných pracovníkov do zahraničia alebo do iných odvetví s lepšími pracovnými podmienkami
- útlm alebo zánik študijných odborov v oblasti knihovníctva a kultúrno-osvetovej činnosti a nesúlad medzi kvalitou absolventov a potrebami praxe
- nedostatočne rozvinutý a finančne poddimenzovaný výskum a analytická základňa sektora, vrátane absencie komplexných a systematických dát (najmä o freelanceroch a SZČO)
- slabé prepojenie vzdelávacieho systému s praxou a nedostatočné rozšírenie duálneho vzdelávania v relevantných odboroch
- nízke povedomie o význame ochrany duševného vlastníctva a autorských práv
- nedostatočne rozvinuté nástroje a stratégie medzinárodnej prezentácie a exportu kultúrneho a kreatívneho obsahu
- pomalá a nerovnomerná digitálna transformácia sektora, znižujúca jeho atraktivitu a konkurencieschopnosť
- absentujúce alebo nedostatočné mechanizmy sociálneho zabezpečenia pre umelcov a pracovníkov v kultúre, najmä v neštandardných formách práce
- vysoká miera pracovnej neistoty, nestability príjmov a prekarizácie práce
- nestabilita, rastúca neistota a polarizácia prostredia, vrátane vplyvu externých (najmä politických) faktorov na fungovanie sektora

SWOT ANALÝZA

O



OPPORTUNITIES

- rozvoj digitálnej a platformovej ekonomiky umožňujúci nové formy tvorby, prezentácie a distribúcie kultúrneho a kreatívneho obsahu
- rastúce využívanie nových technológií (napr. AI, AR/VR, herné technológie) v tvorbe aj sprístupňovaní kultúry
- podpora rozvoja podnikateľského prostredia a posilňovanie podnikateľských a inovačných kapacít v sektore
- Integrácia kultúry a kreativity do výchovno-vzdelávacieho procesu a podpora rozvoja kreatívnych kompetencií
- posilňovanie praktickej prípravy na školách, stáži a spolupráce škôl s praxou
- rastúci dopyt po kultúrnych zážitkoch, kreatívnych produktoch a službách vrátane rozvoja kultúrneho a kreatívneho turizmu a zachovávanie dedičstva
- zvyšovanie dostupnosti a využívania digitalizovaného kultúrneho dedičstva pre rôzne cieľové skupiny,
- rozvoj medzisektorovej spolupráce (prepojenie s IT, cestovným ruchom a pod.)
- prenos zahraničného know-how a implementácia príkladov dobrej praxe, zvyšujúce profesionalizáciu a atraktivitu sektora
- vznik nových profesií, hybridných prac. rolí a flexibilných foriem zamestnávania
- priebežná modernizácia a aktualizácia vzdelávacích programov
- podpora a rozvoj systémov celoživotného vzdelávania a rekvalifikácie pracovníkov
- podpora kultúrnej diverzity a inklúzie vrátane rozvoja kultúrnych prejavov národnostných menšín
- potenciál pre medzinárodnú spoluprácu a partnerstvá a príležitosti pre cezhraničnú alebo medzisektorovú inováciu a tvorivosť
- medzinárodné výzvy (EÚ programy – Creative Europe, EIT C&C)
- Stratégia KKP 2030 (dlhodobé plánovanie a ciele investície)
- rozvoj kreatívnych hubov, coworkingových a inovačných centier ako priestorov pre spoluprácu a vznik nových projektov
- rast významu regionálnej kultúry a kreatívnej ekonomiky ako nástroja lokálneho rozvoja a revitalizácie území

T



THREATS

- nízke spoločenské postavenie kultúry a nedostatočné povedomie o jej význame
- dlhodobé podfinancovanie sektora a nedostatočný alebo obmedzený prístup k zdrojom a infraštruktúre, vrátane nedostatočnej legislatívnej a systémovej podpory
- nepriaznivý demografický vývoj a starnutie pracovnej sily, slabá generačná obnova
- nedostatočné zohľadňovanie potrieb trhu práce vo vzdelávacom systéme, vedúce k prehľbovaniu nesúladu medzi dopytom a ponukou zručností
- prehľbovanie regionálnych disparít v dostupnosti kultúry a rozvoji kreatívnych odvetví
- rastúca medzinárodná konkurencia a odliv talentov na zahraničný trh
- nedostatok kvalifikovaných odborníkov v špecifických profesiách (najmä remeselné a umelecko-remeselné odbory) a nízky záujem mladých ľudí o tieto profesie
- spoločensko-kultúrna polarizácia spoločnosti, nacionalistické tendencie, uzatváranie trhov a znižovanie mobility
- oslabenie analytických a strategických kapacít v oblasti kultúrnej politiky (zrušenie IKT), limitujúce kvalitu rozhodovania a tvorby verejných politík
- nedostatočné prepojenie výskumu, dát a praxe, vrátane absencie systematickej výskumnej infraštruktúry v sektore,
- slabá úroveň kultúrneho a umelecko-estetického vzdelávania v nižších stupňoch vzdelávacieho systému
- zosilnenie politických zásahov do fungovania sektora, zníženie jeho nezávislosti a stability, vzrastajúca polarizácia spoločnosti
- klimatická kríza a energetická náročnosť prevádzky kultúrnych objektov
- rýchly technologický vývoj (vrátane AI), ktorý môže bez adekvátnej adaptácie viesť k zániku niektorých profesií alebo znižovaniu hodnoty kreatívnej práce
- rastúca prekarizácia práce a zhoršovanie pracovných podmienok, ktoré môžu viesť k odchodu pracovníkov zo sektora
- zvyšujúca sa konkurencia globálnych digitálnych platforiem, ktoré menia spôsob distribúcie a monetizácie kultúrneho obsahu v neprospech lokálnych aktérov



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



PROGRAM
SLOVENSKO