

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

Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu,
cestovný ruch a šport
2026



NÁRODNÝ PROJEKT

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

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 10/2023 – 10/2028

ITMS projektu: 401401DVY1

Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko

Obsah

Zoznam grafov	5
Zoznam obrázkov.....	5
Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050.....	6
Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport	6
1 Úvod	6
1.1 Základné informácie o stratégii.....	7
1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie	7
1.3 Účel stratégie.....	8
1.4 Užívatelia stratégie	8
2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie.....	9
2.1 Základná charakteristika sektora a poslanie sektora v horizonte 2026 až 2050	9
2.2.1 Strategická SWOT analýza sektora	10
2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov.....	13
3. Strategická analýza sektora s väzbou na strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov	15
3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia	15
3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike	16
3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia	17
3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania.....	18
3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku	19
3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore	20
3.7 Výdavky na inovácie v sektore.....	22
3.8 Produktivita práce v sektore.....	23
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	24
4.1.1 Kľúčové globálne trendy a ich vplyv na trh práce v sektore.....	24
4.1.2 Predikcia vývoja ľudských zdrojov do roku 2050.....	25
4.1.3 Prognóza dopytu v sektore do roku 2050	28
4.2 Umelá inteligencia, automatizácia a robotizácia a ich vplyv na štruktúru práce (horizont 2050)	33
4.2.1 Predikcia pre Slovensko do roku 2050	35
4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)	36

4.3.1 Odporúčania.....	38
4.4 Iné trendy (horizont 2050)	38
4.5. Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje	40
4.5.1 Rozvíjanie zručností potenciálnych zamestnancov	40
4.5.2 Kariérové poradenstvo	42
4.5.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín	44
5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie	50
5.1 Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky	50
5.1.1 Oboznamovanie žiakov a študentov s povolaniami v sektore obchodu a cestovného ruchu	50
5.1.2 Motivácia absolventov a zamestnancov k zotrvaniu na slovenskom trhu práce	50
5.1.3 Zaradenie digitálnych zručností do procesu formálneho vzdelávania	50
5.1.4 Platformatizácia spolupráce medzi školami a praxou prostredníctvom digitálneho systému	51
5.2 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky	51
5.2.1 Previazanie rekvalifikačných kurzov na register zverejnený na vzdelavamsa.iedu.sk s ohľadom na potreby trhu práce	51

Zoznam grafov

Graf 1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia	15
Graf 2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v SR	16
Graf 3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia.....	17
Graf 4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania	18
Graf 5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku.....	19
Graf 6 Hrubá pridaná hodnota v sektore.....	20
Graf 7 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora	21
Graf 8 Výdavky na inovácie v sektore	22
Graf 9 Produktivita práce v sektore	23
Graf 10 Predikcia demografického vývoja obyvateľstva Slovenska v produktívnom a poproduktívnom veku do roku 2050	26
Graf 11 Prognóza vývoja priemerného veku zamestnancov na Slovensku do roku 2050	27
Graf 12 Prognóza dopytu pracovných síl v sektore do roku 2050	28
Graf 13 Vývoj nahradzovacieho dopytu v sektore a jeho prognóza do roku 2050	29
Graf 14 Vývoj expanzného dopytu v sektore a jeho prognóza do roku 2050.....	30
Graf 15 Predikcia vybraných ukazovateľov obyvateľstva do roku 2050	44
Graf 16 Vývoj štruktúry vybraných vekových skupín do roku 2050.....	45
Graf 17 Vývoj vybraných ekonomicko-demografických ukazovateľov.....	45
Graf 18 Vývoj zahraničných zamestnancov podľa krajiny pôvodu	46
Graf 19 Problémy spojené so zamestnancami z tretích krajín	48
Graf 20 Bariéry zamestnávania pracovníkov z tretích krajín	48
Graf 21 Právne bariéry spojené so zamestnávaním pracovníkov tretích krajín.....	49

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 SWOT analýza sektora Obchod.....	10
Obrázok 2 SWOT analýza sektora Marketing.....	11
Obrázok 3 Ohrozené povolania do roku 2050	31
Obrázok 4 Perspektívne povolania do roku 2050	32
Obrázok 5 Vplyv automatizácie na gastronómiu v závislosti od úrovne prevádzky.....	34
Obrázok 6 Porovnanie dospelých (vo veku 25 – 64 rokov) so vzdelávacou skúsenosťou za posledné 4 týždne (%) – VZPS	40

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

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

1. Úvod

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

Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport vyhodnocuje a prezentuje údaje za tieto divízie štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK-NACE:

- 46 Veľkoobchod, okrem motorových vozidiel a motocyklov
- 47 Maloobchod okrem motorových vozidiel a motocyklov
- 55 Ubytovanie
- 56 Činnosti reštaurácií a pohostinstiev
- 73 Reklama a prieskum trhu
- 79 Činnosti cestovných agentúr, rezervačné služby cestovných kancelárií a súvisiace činnosti
- 92 Činnosti herní a stávkových kancelárií
- 93 Športové, zábavné a rekreačné činnosti

Priemerné hodnoty miezd v sektore (priemerná mzda podľa sektorov, priemerná mzda podľa pohlavia, priemerná mzda podľa vzdelania, priemerná mzda podľa veku) boli vypočítané ako aritmetický priemer hodnôt príslušných priemerných miezd v divíziách, ktoré patria do sektorovej rady. Priemerná hodnota počtu zamestnancov, hrubej pridanej hodnoty, objemu inovácií a počtu zamestnancov v krajoch SR v sektore bola vytvorená ako súčet hodnôt príslušných ukazovateľov v divíziách, ktoré patria do sektorovej rady.

1.1 Základné informácie o stratégii

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O STRATÉGII	
Názov stratégie	Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v nových demografických, technologických a environmentálnych podmienkach do roku 2050
Kategória stratégie	Koncepčný/strategický dokument, nadrezortný
Autor stratégie	Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport
Gestor tvorby stratégie	Republiková únia zamestnávateľov
Koordinátor tvorby stratégie	ASR
Rok spracovania stratégie	2026
Schvaľovateľ stratégie	Správna rada
Dátum schválenia	
Forma schválenia	Uznesenie správnej rady
Doba realizácie stratégie	2026 - 2050
Zodpovednosť za implementáciu	Príslušné rezorty, ASR
Rozpočet implementácie - indikatívny finančný rámec	Tento dokument uvádza indikatívny finančný rámec s možnosťou nahradiť plánované opatrenia novoidentifikovanými zásahmi vyššej priority pri zachovaní cieľov stratégie. Medzisúčty podľa gestorov: Celkové rozpätie (všetky rezorty spolu) • Minimum: € • Maximum: €
Stručný opis riešeného problému a obsahu stratégie	Stratégia rieši nedostatok a nepripravenosť pracovnej sily na demografické, technologické a environmentálne zmeny do roku 2050 prostredníctvom súboru opatrení na rozvoj zručností, integráciu cudzincov a zvýšenie celkovej adaptability a konkurencieschopnosti sektora

1.2 Kontext vzniku a existencie stratégie

Stratégia sa vypracúva v rámci národného projektu s názvom „Aliancia sektorových rád – predvídanie trendov a potrieb trhu práce“, ktorý je zameraný na systematické sledovanie zmien na trhu práce a ich premietnutie do strategického plánovania rozvoja ľudských zdrojov. Zameriava sa na reakciu na zásadné zmeny, ktoré prinášajú demografické trendy, technologický pokrok, automatizácia, digitalizácia a environmentálne výzvy.

1.3 Účel stratégie

Stratégia vznikla s cieľom vytvoriť stabilný rámec pre dlhodobé riadenie rozvoja pracovnej sily v sektore. Jej účelom je systematicky reagovať na meniace sa podmienky trhu práce a pripraviť sektor na budúci vývoj. Slúži ako nástroj na identifikáciu hlavných výziev v oblasti ľudských zdrojov, na stanovenie strategických priorít a na koordináciu aktérov pôsobiacich v sektore. Realizáciou stratégie sa má dosiahnuť vyššia adaptabilita pracovnej sily, lepšie zosúladenie zručností s potrebami praxe a celkové posilnenie dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti sektora v horizonte do roku 2050.

1.4 Užívatelia stratégie

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

2. Definícia a analýza riešeného problému, ciele stratégie

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

Sektor obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu vstupuje do obdobia najhlbšej štrukturálnej premeny od čias priemyselnej revolúcie. V horizonte rokov 2026 až 2050 je jeho fungovanie definované súbehom štyroch kľúčových trendov: akceleráciou technológií, demografickými zmenami, environmentálnymi výzvami a geopolitickou nestabilitou. Poslaním celého sektora v tomto období je transformácia na vysokokvalifikované a technologicky adaptabilné odvetvie, ktoré dokáže efektívne prepájať digitálne riešenia s nenahraditeľným ľudským kontaktom. Kým rutinné a manuálne činnosti budú v celom sektore výrazne automatizované, ťažisko sa presúva na odborné poradenstvo, personalizovanú zákaznícku skúsenosť a strategické riadenie procesov. Cieľom tejto stratégie je pripraviť ľudské zdroje na prácu v hybridnom prostredí, kde technológie neznamenajú zánik profesií, ale zásadnú zmenu ich obsahu smerom k vyššej pridanej hodnote a udržateľnosti.

V horizonte do roku 2050 bude **obchod** charakterizovaný masívnou automatizáciou rutinných činností (samoobslužné pokladne, inteligentné riadenie zásob) a prechodom na plne integrovaný omnichannel model. Poslaním sektora je transformácia z tradičnej predajnej funkcie na prostredie zamerané na zákaznícku skúsenosť a odborné poradenstvo, kde technológie uvoľňujú ruky personálu pre servis s vyššou pridanou hodnotou.

Marketing bude do roku 2050 strategickou súčasťou sektora, ktorá bude podporovať konkurencieschopnosť, vzťahy so zákazníkmi a schopnosť reagovať na zmeny dopytu. Jeho význam porastie vplyvom digitalizácie, dátovej analytiky, automatizácie a umelej inteligencie (ďalej len AI). Kľúčové budú zručnosti v práci s dátami, riadení automatizovaných procesov, kontrole AI výstupov a ochrane značky. Poslaním marketingu bude nielen podpora predaja, ale aj rozvoj inovácií a adaptability organizácií.

Sektor **gastronómie** bude čeliť polarizácii medzi vysoko automatizovanými prevádzkami (robotické kuchyne, samoobslužné kiosky) a segmentom fine dining, kde zostane dominantná ľudská práca. Poslaním gastronómie je zvyšovanie produktivity cez digitalizáciu procesov (objednávky, sklad) a dosiahnutie stability kvality prostredníctvom štandardizácie a multiskillingu zamestnancov.

Cestovný ruch sa do roku 2050 zameria na odolnosť voči environmentálnym a geopolitickým zmenám. Poslaním odvetvia je poskytovanie personalizovaných a autentických zážitkov, kde technológie (AI rezervácie, biometria) zefektívňujú prevádzku, ale interpersonálna interakcia zostáva kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti. Strategickým cieľom je stabilizácia kapacít a rozvoj B2B partnerstiev.

Šport prechádza transformáciou od čisto fyzickej aktivity k digitálne-odbornej disciplíne využívajúcej AI analytiku a nositeľné inteligentné zariadenia. Poslaním sektora v horizonte 2050 je nielen výkonnostná oblasť, ale najmä funkcia nástroja verejného zdravia a sociálnej inklúzie, čo si vyžiada vznik nových hybridných profesií ako sú dátoví vedci v športe alebo manažéri udržateľnej infraštruktúry.

2.2.1 Strategická SWOT analýza sektora

V nasledujúcej podkapitole uvádzame SWOT analýzy pre jednotlivé sektory.

SWOT analýza pre sektor **obchod** stojí na silnej schopnosti riadiť prevádzku cez workforce management a plánovanie kapacít, pričom sa opiera aj o postupnú automatizáciu rutinných úloh (napr. self-checkout, elektronické cenovky), ktorá vie uvoľniť čas personálu na zákaznícky servis. Zároveň je viditeľný posun smerom k omnichannelu (e-commerce, click & collect) a k lepšiemu využitiu dát, čo dáva obchodným tímom konkrétnu páku na rast výkonnosti a zlepšovanie zákazníckej skúsenosti.

Obrázok 1 SWOT analýza sektora Obchod

Interné faktory	Silné stránky	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Slabé stránky	Váha	Hodnotenie	Vplyv
	Skúsenosť s optimalizáciou zmien a plánovaním kapacít (workforce management)	0.2	5	1	Vyššia fluktuácia na predajných pozíciách a náklady na školenie	0.2	5	1
	Silné interné procesy pre nábor a onboarding	0.18	5	0.9	Nedostatok pracovnej sily v prevádzkach a skladoch, tlak na mzdy	0.18	4	0.72
	Rastúce využitie interných školení a mikro-learningu	0.15	5	0.75	Nižšia produktivita a digitalizácia v časti malých/tradičných predajní	0.15	4	0.6
	Rastúce využitie dát a automatizácie v riadení zásob a cien	0.13	4	0.52	Nerovnomerná úroveň zákazníckeho servisu medzi prevádzkami (skill gap)	0.13	4	0.52
	Vysoká penetrácia e-commerce a rozšírenie click & collect / omnichannel modely	0.12	4	0.48	Vysoká energetická a nájomná nákladovosť	0.12	4	0.48
	Silná logistická poloha Slovenska v rámci EÚ (blízkosť trhov, tranzit)	0.11	3	0.33	Regulačná neistota a administratívna záťaž (reporting, cenové opatrenia)	0.11	2	0.22
	Relatívne rozvinutá sieť moderného maloobchodu v mestách	0.11	3	0.33	Obmedzené kariérne dráhy pre hodinové pozície, riziko demotivácie	0.11	2	0.22
	Súčet	1		4.31		1		3.76
Externé faktory	Príležitosti	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Hrozby	Váha	Hodnotenie	Vplyv
	AI v predikcii dopytu, personalizácii ponúk a prevencii strát	0.18	5	0.9	Kybernetické incidenty a rast podvodov v online platbách	0.17	5	0.85
	Automatizácia rutinných úloh (self-checkout, elektronické cenovky) uvoľní čas personálu na servis	0.17	5	0.85	Konkurenčný tlak globálnych marketplace platforiem a cross-border predaja	0.15	5	0.75
	Upskilling v dátovej gramotnosti pre manažérov predajní	0.16	4	0.64	Rastúca konkurencia o absolventov zo strany logistiky a výroby	0.15	5	0.75
	Rozvoj retail médií a monetizácia dát (in-store aj online)	0.16	4	0.64	Zvyšovanie DPH/odvodov alebo cenové regulácie znižujúce marže	0.14	4	0.56
	ESG a obehové modely (záchovovanie, opakované použitie, znižovanie odpadu)	0.11	4	0.44	Riziko vyhorenia pri dlhodobom podstave a vysokých nárokoch na výkon	0.13	4	0.508
	Nearshoring a regionalizácia dodávateľských reťazcov v EÚ	0.11	3	0.33	Pretrvávajúca inflácia/volatilita cien potravín a oslabenie kúpnej sily	0.13	3	0.39
	Employer branding a regionálne partnerstvá so školami na stabilizáciu náboru	0.11	3	0.33	Zhoršenie dostupnosti pracovnej sily a tlak na mzdy	0.13	2	0.26
	Súčet	1		4.13		1		4.068
Obchod: SO - ofenzívna stratégia - využitie silných stránok sektora na podporu príležitostí externého prostredia								

Obrázok 2 SWOT analýza sektora Marketingu

Interné faktory	Silné stránky	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Slabé stránky	Váha	Hodnotenie	Vplyv
	Silná dostupnosť talentu a relatívne konkurencieschopné náklady na špecialistov	0.17	5	0.85	Nedostatok seniorských profilov (data, growth, martech, AI)	0.18	5	0.9
	Rastúce know-how v obsahovom marketingu a sociálnych sieťach	0.15	5	0.75	Slabšie meranie prínosu brand aktivít v časti firiem	0.15	4	0.6
	Dostupnosť kreatívnych talentov a spolupráca s freelancermi/agentúrami	0.15	5	0.75	Skill gap v pokročilej analytike/AI a obmedzené kapacity na upskilling	0.14	4	0.56
	Skúsenosť s prácou v cross-funkčných tímoch (produkt, obchod, IT)	0.15	5	0.75	Prefaženie tímov „always-on“ kampaniami, riziko vyhorenia	0.14	4	0.56
	Zvyšujúca sa kvalita analytiky (BI nástroje) vo väčších firmách	0.15	3	0.45	Závislosť na platformách (Google/Meta/TikTok) a ich zmenách	0.14	3	0.42
	Silné digitálne kompetencie tímov (performance, a analytika) a schopnosť rýchlej iterácie	0.12	3	0.36	Závislosť na externých dodávateľoch v špecializovaných oblastiach	0.14	3	0.42
	Rýchla a dopcia digitálnych kanálov a výkonného marketingu v praxi	0.11	2	0.22	Fragmentácia trhu a nerovnomerná úroveň strategického marketingu	0.12	2	0.24
	Súčet	1		4.13		1.01		3.7
Externé faktory	Príležitosti	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Hrozby	Váha	Hodnotenie	Vplyv
	Vznik kooperačných hub-ov na úrovni vysokých škôl a významných zamestnávateľov	0.19	5	0.95	Generatívna AI zvyšuje konkurenciu a tlak na ceny rutinných služieb	0.17	5	0.85
	Prepájanie vzdelávacieho systému založené na interdisciplinarite - biznis a IT a pod.	0.16	5	0.8	Konkurencia o digitálne talenty (IT, fintech) a rast miezd	0.15	4	0.6
	AI asistované tvorenie obsahu, personalizácia a automatizácia kampaní	0.15	4	0.54	Regulácia a compliance (GDPR, ePrivacy, DMA) a obmedzenia cielenia reklamy	0.15	4	0.6
	Rast retail médií, creator ekonomiky	0.15	4	0.54	Regulačné zmeny (privacy, cookies) zvyšujú nároky na kompetencie a compliance	0.15	4	0.6
	Dopyt po first-party data a CRM (po obmedzeniach cookies)	0.12	3	0.34	Ekonomické spomalenie a škrtenie marketingových rozpočtov	0.13	3	0.39
	B2B marketing a exportná podpora slovenských firiem	0.12	3	0.34	Rast nákladov na médiá a zhoršovanie atribúcie (privacy zmeny)	0.13	3	0.39
	Interné komunity praxe (guilds) zrýchlia zdieľanie know-how	0.11	3	0.34	Dezinformácie a brand safety riziká v otvorených platformách	0.12	3	0.36
	Súčet	1		3.84		1		3.79
Marketing: SO - ofenzívna stratégia - využitie silných stránok sektora na podporu príležitostí externého prostredia								

Obrázok 3 SWOT analýza sektora Gastronómia

Interné faktory	Silné stránky	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Slabé stránky	Váha	Hodnotenie	Vplyv
	Kúsenosť s operatívnym riadením ľudí v špičke (shift leadership)	0.17	5	0.85	Vysoká fluktuácia a sezónnosť personálu, slabšia stabilita tímov	0.19	5	0.95
	Flexibilita malých prevádzok	0.16	4	0.64	Nedostatok kvalifikovaného personálu (kuchyňa, obsluha)	0.18	5	0.9
	Rozvoj špecialty kaviarní a modernej bistro scény vo väčších mestách	0.14	4	0.56	Nedostatok kvalifikovaných kuchárov a tím lídrov, tlak na kvalitu	0.14	5	0.7
	Flexibilné formy práce (študentské/part-time) ako doplnok kapacít	0.14	4	0.56	Nízke marže a zraniteľnosť voči nákladovým šokom (energie, suroviny)	0.14	5	0.7
	Rastúca adopcia rozvokových platforiem a online rezervácií	0.13	4	0.52	Sezónnosť dopytu a regionálne rozdiely v tržbách	0.14	3	0.42
	Silná gastronómia ako súčasť zážitku pre domácich aj turistov	0.13	3	0.39	Investičný dlh v technológiách, hygienických štandardoch a zariadení	0.11	2	0.22
	Silný kontakt so zákazníkom a schopnosť tímu rýchlo reagovať na dopyt	0.13	3	0.39	Obmedzené kapacity na tréning a štandardizáciu postupov	0.11	2	0.22
	Súčet	1		3.91		1.01		4.11
Externé faktory	Príležitosti	Váha	Hodnotenie	Vplyv	Hrozby	Váha	Hodnotenie	Vplyv
	Interné akadémie a certifikácie zvyšujú kvalitu a znižujú fluktuáciu	0.2	5	1	Zvyšovanie miezd a nedostatok pracovníkov v službách naprieč EÚ	0.2	5	1
	Automatizácia a digitalizácia prevádzky (POS a analytika, forecasting, self-order)	0.18	5	0.9	Odhody talentov do zahraničia alebo do iných odvetví s lepšími podmienkami	0.16	4	0.64
	Digitalizácia objednávok	0.15	5	0.75	Rast miezd a nákladov zhorší rentabilitu pri nedostatku zamestnancov	0.15	4	0.6
	Nárast domáceho cestovania a „mikro-zážitkov“ (degustácie, lokálne eventy)	0.12	3	0.36	Regulačné zmeny (DPH, hygienické požiadavky) a administratíva	0.13	4	0.52
	Dopyt po zdravšom stravovaní, plant-based, alergénach a transparentnosti pôvodu	0.13	3	0.39	Pokles disponibilných príjmov a citlivosť zákazníkov na ceny	0.12	4	0.48
	Gastro turizmus a spolupráca s lokálnymi producentmi	0.11	3	0.33	Reputačné riziká (recenzie, sociálne siete) a nestabilita dopytu	0.12	3	0.36
	Programy wellbeing a tip-sharing transparentnosť posilnia dôveru	0.11	3	0.33	Konkurencia refazcov, dark kitchens a platformových modelov	0.12	3	0.36
	Súčet	1		4.06		1		3.96
Gastronómia WO - stratégia spojenectva - využitie príležitostí externého prostredia na zníženie vplyvov slabých stránok sektora								

Obrázok 4 SWOT analýza sektora Cestovný ruch

	Silné stránky				Slabé stránky			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv		Váha	Hodnotenie	Vplyv	
Interné faktory	Geograficky diverzifikovaná sieť vzdelávacích inštitúcií na strednej aj vysokej úrovni vzdelávania	0.2	5	1	Nedostatok pracovníkov v službách a sezónnosť zamestnanosti	0.2	5	1
	Silná službová kultúra a skúsenosť s prácou so zahraničnou klientelou	0.18	5	0.9	Slabšia letecká konektivita a obmedzená ponuka priamych liniek	0.16	4	0.64
	Jazykové kompetencie a flexibilita tímov v sezóne	0.14	4	0.56	Nižšie priemerné mzdy v odvetví a slabšia atraktivita profesií	0.15	4	0.6
	Blízkosť zdrojových trhov v EÚ a dobrá dostupnosť neleteckou formou dopravy v regióne	0.14	3	0.42	Nedostatok kvalifikovaného personálu v službách a odchody do zahraničia	0.13	4	0.52
	Zvyšujúci sa záujem o zážitkovú a udržateľný turizmus	0.12	3	0.36	Slabšia digitalizácia procesov (rezervácie, revenue management) v menších hráčoch	0.13	4	0.52
	Schopnosť rýchlo budovať dočasné tímy cez partnerov a brigádnikov	0.12	3	0.36	Sezónnosť brzdí stabilitu pracovných miest a rozvoj zručností	0.12	3	0.36
	Potenciál kúpeľníctva a wellness segmentu	0.1	3	0.3	Nerovnomerná kvalita infraštruktúry a služieb medzi regiónmi	0.11	2	0.22
	Súčet	1		3.9		1		3.86
	Príležitosti				Hrozby			
	Váha	Hodnotenie	Vplyv		Váha	Hodnotenie	Vplyv	
Externé faktory	Tréning v service design a zážitkovosti zvýši návratnosť hostí	0.2	4	0.8	Náborové problémy a rast miezd pri sezónnych špičkách	0.2	5	1
	Partnerstvo so školami a duálne vzdelávanie zlepšia pipeline talentov	0.17	4	0.68	Pokles kvality služieb môže znížiť reputáciu destinácie	0.2	4	0.8
	Digitalizácia destinácií (smart info, dátové riadenie návštevnosti)	0.13	4	0.52	Klimatická zmena (snehová neistota, extrémny) a tlak na zimné strediská	0.13	4	0.52
	Digitalizácia rezervácií a revenue managementu vytvorí nové kvalifikované pozície	0.13	4	0.52	Externé školy zvyšujú neistotu a odliv ľudí z odvetvia	0.12	4	0.48
	Produktizácia udržateľných zážitkov (cyklo, hiking, agroturizmus)	0.13	4	0.52	Rast cien energií a nákladov v ubytovaní a službách	0.12	3	0.36
	Domáci turizmus, krátke pobyty a tematické vikendy (gastro, kultúra, šport)	0.12	2	0.24	Overtourism lokálne vs. podturizmus (nerovnomerné rozloženie návštevnosti)	0.12	3	0.36
	Rozvoj MICE v Bratislave a regiónoch (konferencie, eventy)	0.12	2	0.24	Geopolitické riziká a výkyvy dopytu v Európe	0.11	3	0.33
	Súčet	1		3.52		1		3.85
Cestovný ruch: ST - defenzívna stratégia - využitie silných stránok sektora na potlačanie hrozieb externého prostredia								

SWOT analýza pre sektor **cestovný ruch** vyzdvihuje najmä vhodne nastavené interné procesy a rastúce využívanie dát a automatizácie. Zároveň však naráža na tlak trhu práce, vyššiu fluktuáciu a riziko kolísania kvality pri preťažení prevádzky. Z pohľadu stratégie preto dominujú témy stabilizácie kapacít, zrýchlenia náboru a lepšieho plánovania zmien tak, aby sa výkon zlepšoval bez „vyhorenia“ tímov.

2.2 Strategické ciele sektora v oblasti ľudských zdrojov

V rámci **obchodu** je primárnym cieľom stabilizácia kmeňových pozícií v maloobchode a skladoch, čo sa má dosiahnuť prostredníctvom efektívnych retenčných programov, zrýchleného onboardingu a implementácie nástrojov pre realistické plánovanie kapacít. Sektor sa strategicky zameriava na zvyšovanie konzistentnosti zákazníckeho servisu naprieč všetkými prevádzkami cestou zavádzania pevných štandardov a pravidelného koučingu líniových manažérov. Nevyhnutnou súčasťou rozvoja je akcelerácia digitálnych zručností a dátovej gramotnosti u manažérov predajní aj v logistike tak, aby automatizácia procesov efektívne uvoľnila personálu čas na priamu obsluhu zákazníkov. Dlhodobú stabilitu má podporiť aj systematické budovanie interného talentu pre kľúčové riadiace a špecializované roly.

Pre **marketing** predstavuje kľúčový cieľ vybudovanie „T-shaped“ digitálnych kompetencií v rámci tímov so zameraním na výkonnostný marketing, obsah, CRM a analytiku, čím sa má znížiť kritická závislosť od externých agentúr. V rámci zvyšovania efektivity sa počíta so zavedením systému riadenia výkonu kampaní a podporou experimentovania, pričom seniorita tímov bude stabilizovaná cez jasne definované kariérne rámce a mentoring. Významnou prioritou je zlepšenie cross-funkčnej spolupráce s obchodným oddelením prostredníctvom spoločných cieľov a zjednotených briefov. Marketingové tímy sa musia strategicky pripraviť na orchestrálne riadenie aktivít pomocou AI, pričom dôraz sa kladie na ochranu reputácie značky, etické využívanie technológií a schopnosť hlbokej interpretácie dát.

V sektore **gastronómie** sa stratégia sústreďí na zníženie vysokej fluktuácie a elimináciu sezónnych výpadkov personálu cez flexibilné plánovanie zmien a funkčný náborový proces priamo na prevádzke. Strategickým cieľom je zjednotenie kvality servisu a produktov prostredníctvom jasných prevádzkových štandardov a tréningu realizovaného internými trénermi priamo v praxi. Zvyšovanie produktivity práce sa bude opierať o zavádzanie digitálnych riešení pre objednávky a skladové hospodárstvo, ako aj o podporu multiskillingu, ktorý umožní plynulý presun zamestnancov medzi kuchyňou a obsluhou podľa potreby. Neoddeliteľnou súčasťou cieľov zostáva posilňovanie bezpečnosti a súladu s predpismi cez jasne definovanú zodpovednosť vedúcich pracovníkov.

Cestovný ruch sa zameriava na systematické zvyšovanie servisnej a jazykovej úrovne personálu prvého kontaktu prostredníctvom špecializovaných tréningových modulov a koučingu v reálnom čase. Ďalším strategickým smerom je rozvoj obchodných a partnerských kompetencií potrebných pre tvorbu balíčkov služieb a B2B spoluprácu, kde budú individuálne ciele viazané priamo na výsledky. Vzhľadom na existujúce regionálne rozdiely je prioritou štandardizácia rolí a procesov naprieč všetkými lokalitami, aby bola zabezpečená konzistentná kvalita služieb pre všetkých hostí. Sektor zároveň reaguje na tlak trhu práce témami stabilizácie kapacít a lepšieho plánovania zmien, ktoré majú predchádzať vyhoreniu tímov pri preťažení prevádzok.

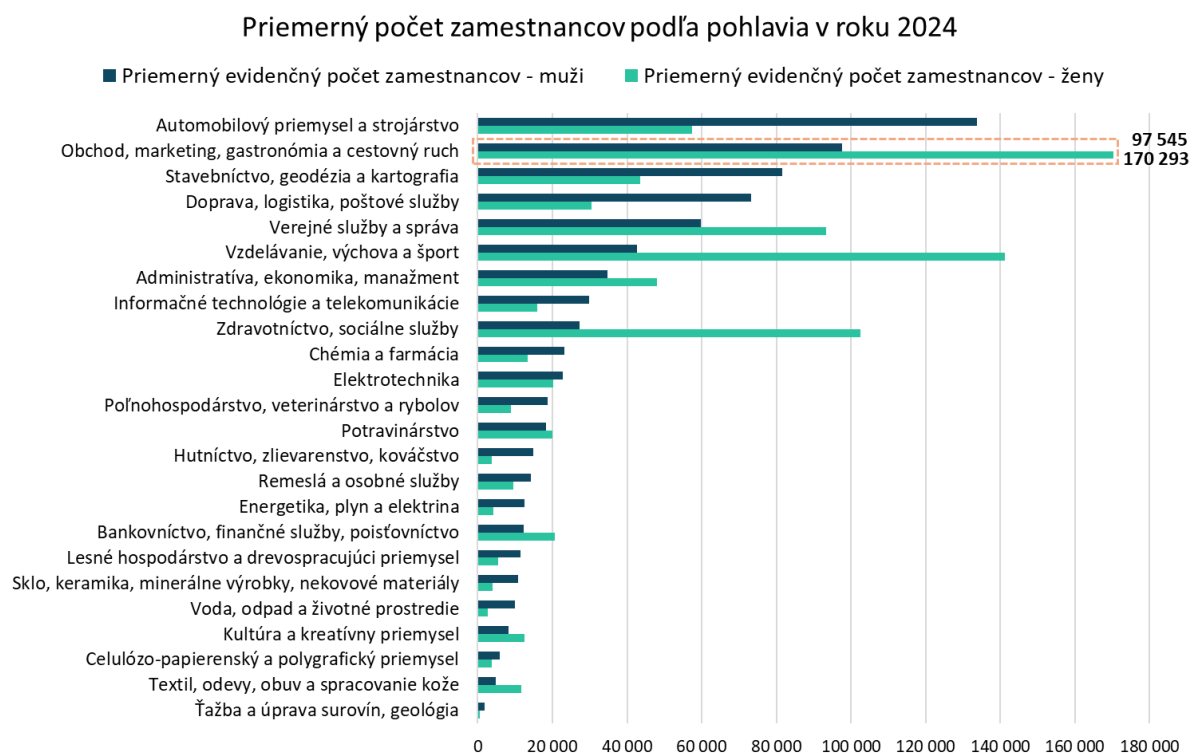
Oblasť **športu** smeruje k transformácii profesií na hybridné roly, ktoré prepájajú odborné športové znalosti s digitálnou analytikou výkonnosti a využívaním moderných technológií. Strategickým poslaním je posilnenie športu ako kľúčového nástroja verejného zdravia a sociálnej inklúzie, čo si vyžaduje prípravu odborníkov na manažment komunitného športu a udržateľnej infraštruktúry. Ciele zahŕňajú aj budovanie vertikálnych prepojení medzi školami, športovými klubmi a zamestnávateľmi s cieľom zvýšiť povedomie o širokom spektre kariérnych možností v tomto sektore.

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

3.1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia

V sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch bolo v roku 2024 zamestnaných podľa údajov ŠÚ SR (na trvalý pracovný pomer) celkovo 267 838 osôb, z toho 97 545 mužov a 170 293 žien. Na celkovej zamestnanosti v SR sa podieľal príspevkom 16,35 %. Zamestnanci pracujúci na dohody a fyzické osoby pracujúce ako živnostníci, či jednoosobové s.r.o nie sú v týchto údajoch zaradení. Keď sa pozrieme na zamestnanosť podľa A88 (domáci koncept), ktorý zachytáva celkovú pracovnú aktivitu v ekonomike (nielen zamestnancov, ale aj SZČO, pomáhajúcich rodinných príslušníkov či osoby vykonávajúce prácu na území SR bez ohľadu na ich rezidenciu), pracovalo v sektore až **468 353 osôb**.

Graf 1 Zamestnanosť v sektore podľa pohlavia

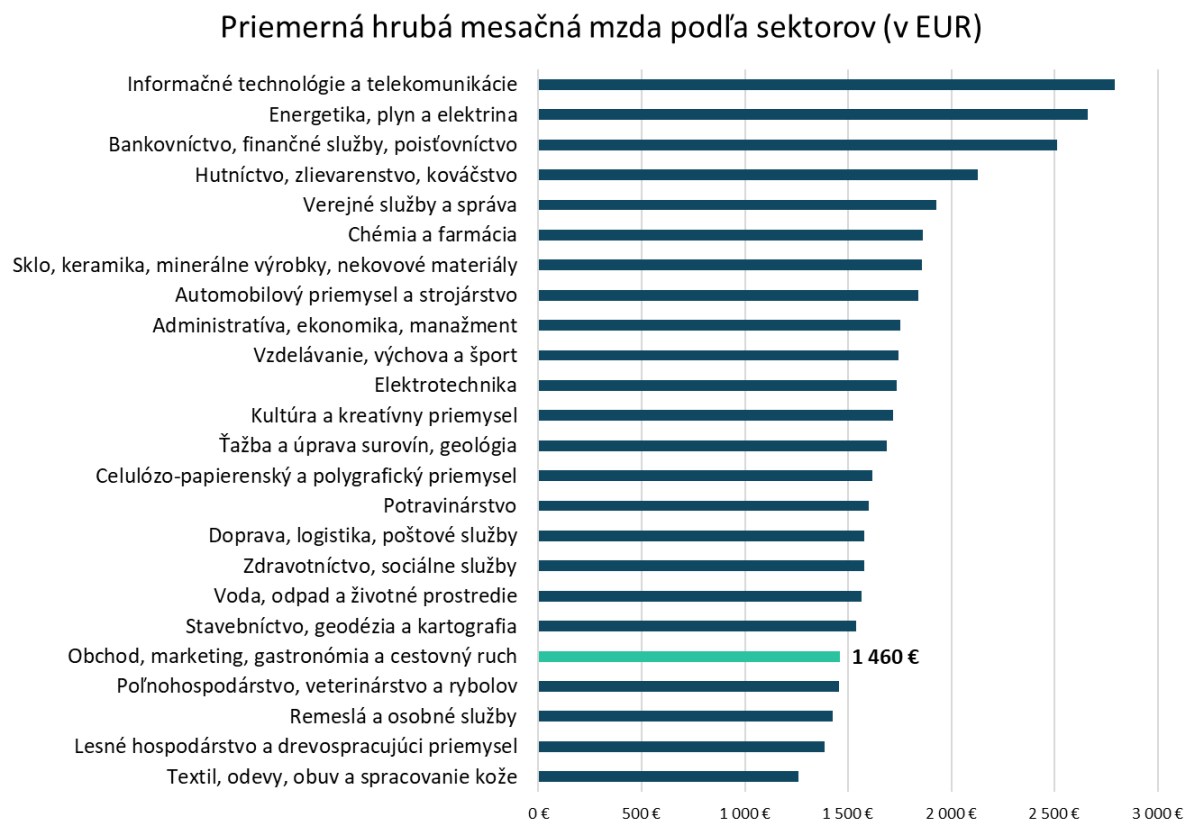


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

3.2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v Slovenskej republike

Osoby zamestnané v sektore dosiahli v roku 2024 priemernú mzdu vo výške 1 460 EUR mesačne. Ide o jednu z najnižších priemerných miezd v hospodárstve SR. Priemerná mzda mužov je v priemere o 229 EUR (o 17 %) vyššia ako v prípade žien.

Graf 2 Mzdové podmienky v kontexte ľudských zdrojov v SR

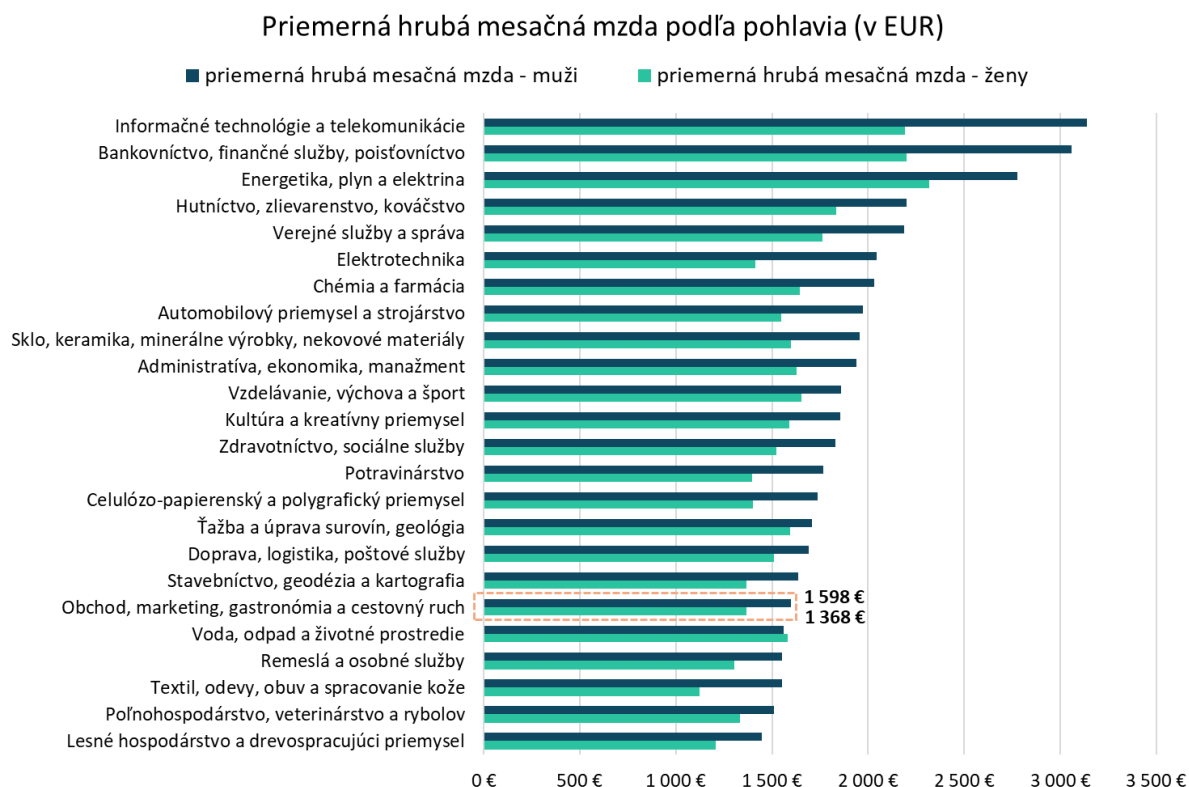


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

3.3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia

Priemerná hrubá mesačná mzda v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch dosiahla približne 1 368 EUR v prípade žien a 1 598 EUR v prípade mužov. Ide o sektor s podpriemernou mzdovou úrovňou v rámci hospodárstva SR. Priemerná mzda mužov je vyššia približne o 230 EUR, čo predstavuje rozdiel na úrovni približne 17 % v neprospech žien. Rozdiel v odmeňovaní súvisí najmä so štruktúrou pracovných pozícií, kde ženy častejšie pracujú v nižšie platených službách a administratívnych činnostiach, zatiaľ čo muži sú vo väčšej miere zastúpení v technických, prevádzkových alebo riadiacich pozíciách. Tento trend poukazuje na pretrvávajúcu rodovú diferenciáciu v odmeňovaní aj v sektoroch služieb.

Graf 3 Mzdová diferenciácia v sektore podľa pohlavia

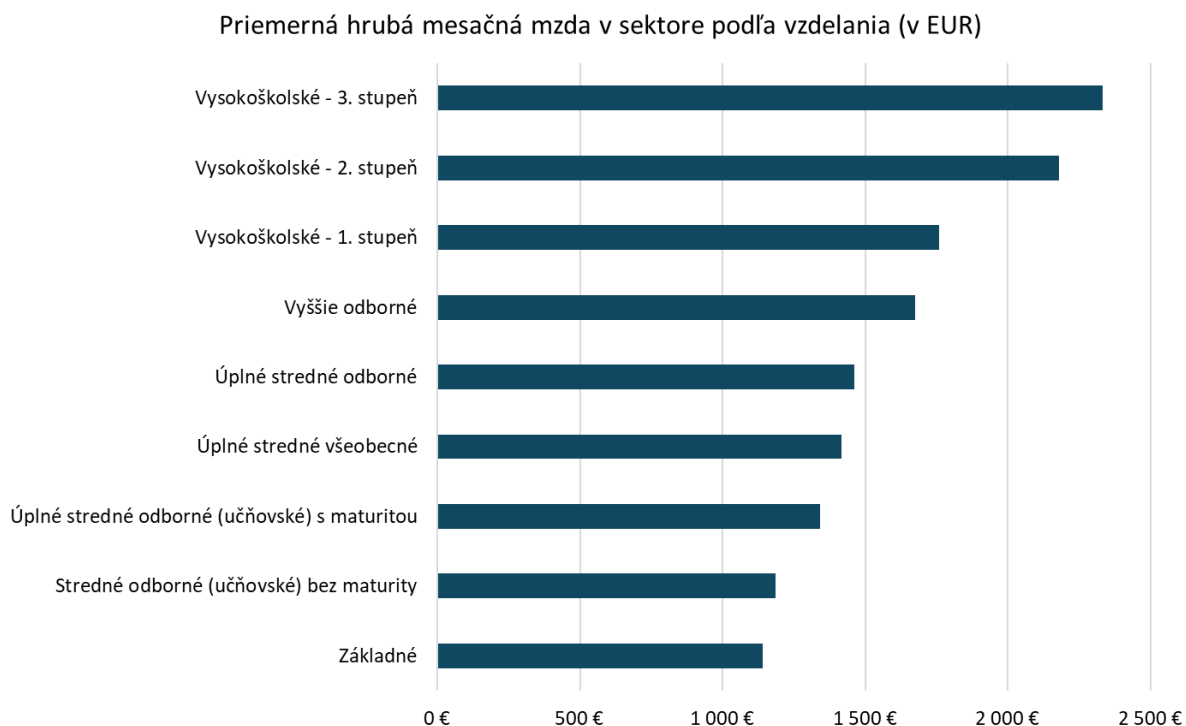


Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

3.4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania

Najvyššie mzdy v sektore dosahujú osoby s vysokoškolským vzdelaním 3. stupňa (2 332 EUR), pričom aj ostatné vysokoškolské stupne sú mzdovo výrazne nad úrovňou stredoškolského vzdelania. Na opačnom konci spektra sa nachádzajú osoby so základným vzdelaním, ktoré majú najnižšiu priemernú mzdu (1 140 EUR). V sektore zároveň pozorujeme plynulý pokles miezd smerom k nižším stupňom vzdelania, bez výrazných prekvapivých odchýlok, čo naznačuje, že v tomto sektore zohráva úroveň formálneho vzdelania významnú a konzistentnú úlohu pri mzdovom ohodnotení.

Graf 4 Mzdová diferenciácia v sektore podľa vzdelania



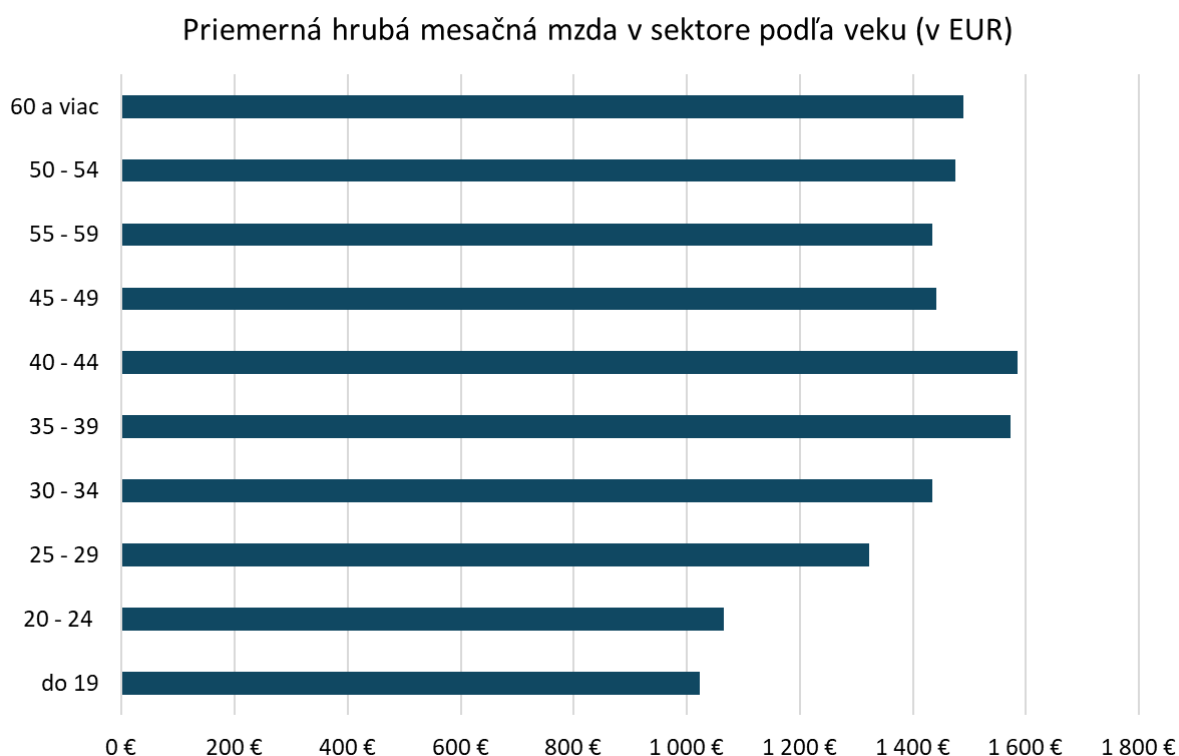
Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

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

3.5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku

Najnižšie mzdy dosahujú najmladšie vekové skupiny do 19 rokov (1 022 EUR) a 20–24 rokov (1 066 EUR), čo odráža krátku pracovnú prax a nižšiu pozíciu v mzdovej hierarchii. Po prvých rokoch praxe mzda pomerne rýchlo rastie a najvyššie hodnoty dosahuje v strednom produktívnom veku, najmä vo vekových skupinách 35–39 rokov (1 572 EUR) a 40–44 rokov (1 585 EUR). Zároveň však platí, že po tomto období mzdy mierne klesajú, no medzi jednotlivými vekovými skupinami výrazne nekolíšu a rozdiely zostávajú relatívne malé. Rozhodujúci mzdový posun nastáva na začiatku kariéry, zatiaľ čo v neskorších fázach pracovného života sú rozdiely v odmeňovaní skôr stabilné.

Graf 5 Mzdová diferenciácia v sektore podľa veku



Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

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

3.6 Hrubá pridaná hodnota v sektore

Sektor obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch vytvoril v roku 2024 pridanú hodnotu v sume 17,25 mld. EUR, čím prispieva k tvorbe hrubej pridanej hodnoty v ekonomike SR podielom 14,64 %. Historicky mal podiel sektora na celkovej pridanej hodnote v ekonomike SR mierne klesajúcu tendenciu.

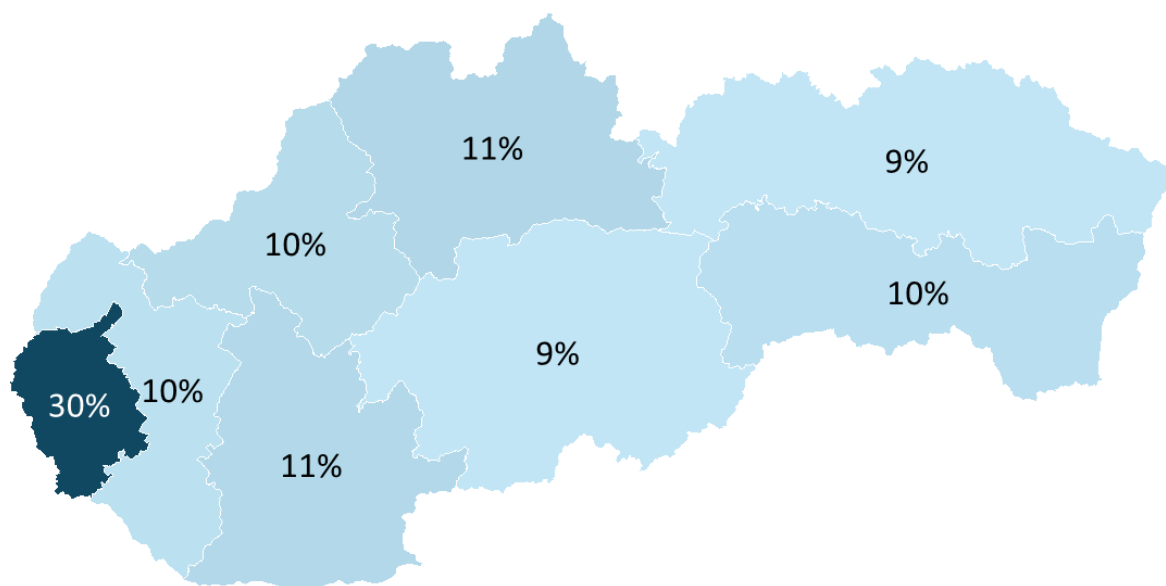
Graf 6 Hrubá pridaná hodnota v sektore



Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Pozn.: Údaje za rok 2024 sú predbežné.

Graf 7 Regionálne rozloženie zamestnancov sektora



Zdroj: ŠÚ SR (Zamestnanci a mzdové prostriedky)

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

Najväčšia časť pracovnej aktivity sektora, konkrétne 30 %, sa v roku 2024 vykonávala v Bratislavskom kraji. Tento podiel zamestnancov zostal v porovnaní s rokom 2022 nezmenený. V ostatných krajoch Slovenska veľkú diferenciaciu v zamestnanosti nepozorujeme. Najmenší podiel zamestnancov (9 % v každom) pracuje v Banskobystrickom a Prešovskom kraji. Oproti roku 2022 prilákal viac zamestnancov Trnavský a Nitriansky kraj (obidva nárast o 2 p. b.). Naopak nižší podiel zamestnancov sektora majú v roku 2024 Žilinský (o 2 p. b.), Prešovský (o 2 p. b.) a Košický kraj (o 1 p. b.).

3.7 Výdavky na inovácie v sektore

Výdavky na inovácie v roku 2022 dosiahli v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch 72 mil. EUR.

Graf 8 Výdavky na inovácie v sektore



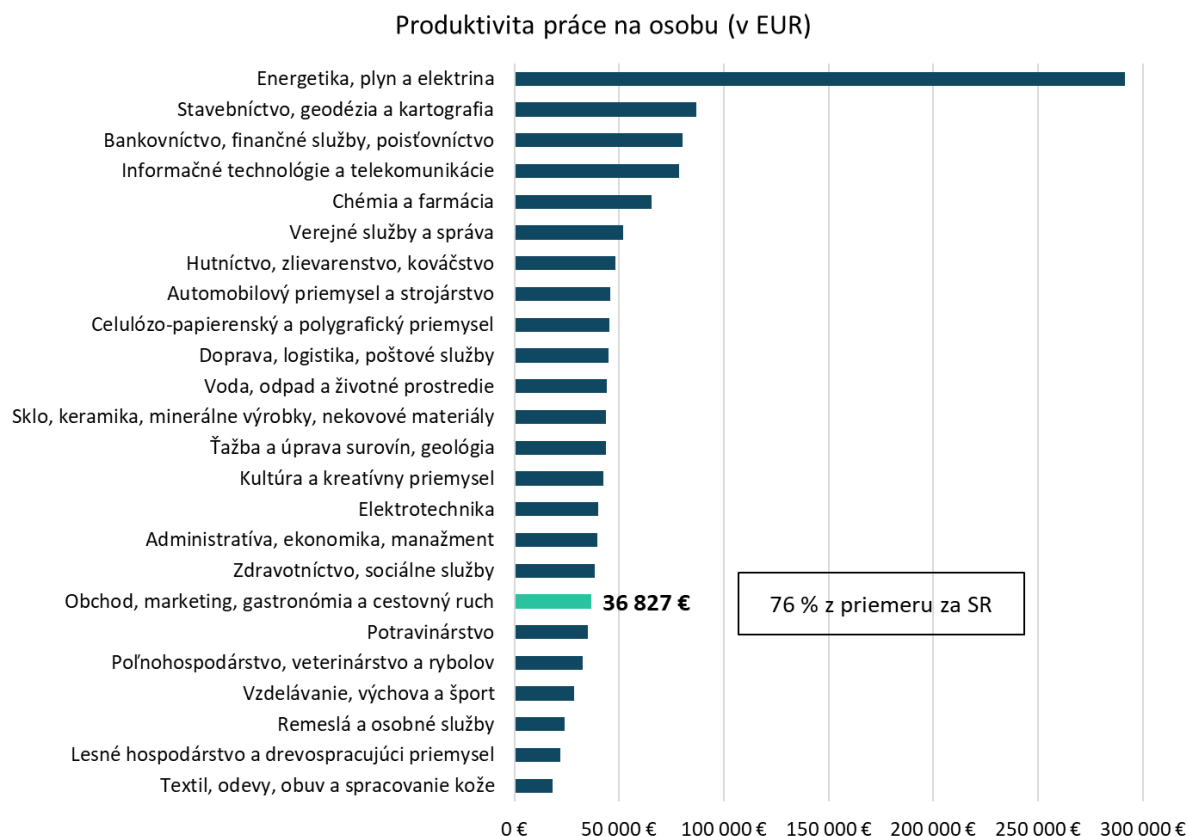
Zdroj: ŠÚ SR (Veda, technika, inovácie)

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

3.8 Produktivita práce v sektore

Každá pracujúca osoba v sektore obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch vytvorila v roku 2024 v priemere 36 827 EUR pridanej hodnoty. Ide o podpriemerný výsledok, ktorý zodpovedá 76 % priemernej produktivity práce v SR.

Graf 9 Produktivita práce v sektore



Zdroj: ŠÚ SR (Národné účty)

Pozn.: Ide o dodatočný výpočet v réžii ASR podľa vzorca: Produktivita práce na osobu = Hrubá pridaná hodnota podľa ekonomických činností A88 v bežných cenách [nu1054rs] / Zamestnanosť podľa ekonomických činností A88 - domáci koncept [nu1057rs]. Hodnotu hrubej pridanej hodnoty za sektor ako aj hodnotu zamestnanosti v sektore sme získali sčítaním jednotlivých divízií patriacich pod daný sektor. Zamestnanosť podľa A88 (domáci koncept) zahŕňa: zamestnancov v pracovnoprávnom vzťahu, samostatne zárobkovo činné osoby, pomáhajúcich rodinných príslušníkov, osoby vykonávajúce prácu na území SR bez ohľadu na ich rezidenciu. Preto nie je výsledok interpretovaný ako produktivita práce na zamestnanca, ale na osobu pracujúcu v danom sektore.

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

4.1 Predikcia vývoja ľudských zdrojov s ohľadom na kľúčové trendy

4.1.1 Kľúčové globálne trendy a ich vplyv na trh práce v sektore

V horizonte najbližších rokov bude podnikateľské prostredie ovplyvňované najmä geoeconomickou konfrontáciou, spoločenskou polarizáciou, extrémnymi prejavmi počasia, ozbrojenými konfliktmi a ich dopadmi na širší geografický priestor, šírením dezinformácií, rastúcim rizikom kybernetických incidentov a narušení kritickej infraštruktúry. WEF (2026) v tejto súvislosti upozorňuje na citeľné zosilnenie ekonomických rizík ako sú ekonomický útlm a inflácia, riziko prasknutia cenových bublín na finančných trhoch a riziko narušení kritickej infraštruktúry. Z pohľadu sektora obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu to naznačuje volatilnejšie podnikateľské prostredie, vyššiu citlivosť na prerušenia alebo obmedzenia dopravných tokov, výpadky alebo prerušenia digitálnych služieb, rast prevádzkových a bezpečnostných nákladov, ako aj rastúci význam krízového a bezpečnostného manažmentu. V prípade cestovného ruchu navyše OECD (2025) upozorňuje na to, že vysoká závislosť od osobnej interakcie, mobility a fyzickej infraštruktúry zvyšuje zraniteľnosť odvetvia voči prírodným katastrofám, geopolitickým otrasom, ekonomickým krízam a čoraz častejším extrémnym prejavom počasia, ktoré môžu ovplyvňovať návštevnosť, poškodzovať infraštruktúru a zvyšovať tlak na podniky a ich zamestnancov. Hoci krátkodobé priority sa presúvajú ku geopolitickým a ekonomickým otrasom, v dlhšom časovom horizonte zostávajú dominantné najmä environmentálne, technologické a spoločenské riziká. Pre sektor služieb je to dôležitý signál, že adaptačná kapacita, environmentálna odolnosť a schopnosť zvládať technologické zmeny budú patriť k rozhodujúcim predpokladom stability pracovných miest nevyhnutných pre zabezpečenie kvality poskytovaných služieb.¹

V najbližšej dekáde sa teda očakáva turbulentný vývoj. Pri environmentálnych rizikách je dlhodobý výhľad najpesimistickejší. Pre sektor obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu to znamená rast významu prevádzkovej odolnosti, bezpečnostných štandardov, energetickej a materiállovej efektívnosti, pripravenosti na výkyvy dopytu a schopnosti zabezpečiť kontinuitu služieb aj v podmienkach zvýšenej neistoty.² Oblasť ľudských zdrojov v tomto sektore bude do roku 2050 ovplyvňovaná najmä súbehom navzájom previazaných trendov.

Akcelerácia technologického vývoja s nadväzujúcim urýchľovaním procesov digitalizácie a zvyšovaním miery využívania AI, **geoeconomické konfrontácie** vyplývajúce z prebiehajúcich zmien v usporiadaní strategických vzťahov medzi štátmi sveta s následnými transformáciami dlhodobých geopolitických aliancií, globálnych pravidiel či noriem, čo v konečnom dôsledku povedie k zvýšeniu neistoty v oblasti obchodu, investícií, mobility a bezpečnosti, prehľbujúce sa dopady **environmentálnych a klimatických zmien**, ktoré sa v sektore prejavia najmä rastom prevádzkových nákladov, častejším narúšaním dopravy, zásobovania a infraštruktúry, zmenami sezónnosti a spotrebiteľského dopytu a vyššími nárokmi na bezpečnosť, adaptáciu prevádzok a flexibilitu pracovnej sily, narastajúce **demografické rozdiely** vo veľkosti, raste a vekovej štruktúre populácie, spojené so starnutím obyvateľstva, nízkou pôrodnosťou, migračnými pohybmi a zmenami v disponibilnej pracovnej sile a v konečnom dôsledku

¹ WEF, 2026; Cedefop, 2025; OECD, 2026

² OECD, 2026; WEF, 2026; Dorville et al., 2026

z priestorového hľadiska aj **demografickej bifurkácie**, teda rozchádzanie sa demografických trajektórií medzi krajinami alebo regiónmi, pričom niektoré územia sú schopné demografický vývoj kompenzovať migráciou ale iné nie. Vzájomné pôsobenie uvedených tendencií sa bude v nasledujúcom desaťročí prehlbovať a zrýchľovať, pričom sa budú zintenzívňovať ich vzájomné dopady v technologickej, klimate, geopolitickej ale aj v demografickej oblasti.³

Osobitne dôležitý bude aj rast významu informačnej integrity, spoločenskej dôvery a technologickej gramotnosti. Napríklad WEF (2026) zaraďuje šírenie dezinformácií a misinformácií medzi najvýznamnejšie krátkodobé globálne riziká, keďže technologické zrýchľovanie už nepredstavuje len priestor pre rast produktivity, ale aj súbor nových rizík pre spoločnosť, trh práce a bezpečnosť. V podmienkach sektora to bude znamenať vyšší dopyt po pracovníkoch, ktorí dokážu prepájať digitálne kompetencie vrátane práce s dátami, informáciami a neustále sa rozširujúcimi nástrojmi AI, so schopnosťou komunikovať, budovať dôveru, riešiť neštandardné situácie a udržiavať kvalitu interpersonálnych služieb založených na interakcii zákazníkom.⁴ Keďže podstatná časť sektora je založená na osobnom kontakte so zákazníkom a na fyzickej prítomnosti pri poskytovaní služby, ani v dlhodobom horizonte nemožno očakávať úplné nahradenie ľudskej práce digitálnymi alebo automatizovanými riešeniami. Z pohľadu rozvoja ľudských zdrojov nebude postačovať posudzovať budúce povolania iba cez dichotómiu „zaniknú“ alebo „prežijú“. Rozhodujúca bude ich schopnosť reagovať na geoeconomické otrasy, environmentálne extrémny, technologické zmeny a informačné zneistenie v dôsledku šírenia nepravdivých a zavádzajúcich informácií. Z hľadiska rozvoja ľudských zdrojov budú najžiadanejšie tie kompetencie, ktoré kombinujú digitálne a analytické zručnosti s interpersonálnymi kompetenciami, prevádzkovou flexibilitou, schopnosťou riešiť krízové situácie, udržať kvalitu poskytovaných služieb a budovať dôveru zákazníka v prostredí rastúcej neistoty.⁵ V dlhšom časovom horizonte tak nebude rozhodujúci len dostatok pracovnej sily, ale aj jej flexibilita, rekvalifikačný potenciál a odolnosť voči environmentálnym, technologickým a organizačným zmenám.

4.1.2 Predikcia vývoja ľudských zdrojov do roku 2050

Aktuálne európske prognózy uvádzajú, že pracovné trhy budú čoraz viac limitované nedostatkom pracovnej sily a nesúlalom medzi požadovanými a dostupnými zručnosťami zamestnancov. Európska komisia (ďalej len EK) v iniciatíve Union of Skills explicitne pomenúva „skills and labour gaps“, pričom zdôrazňuje potrebu systematického rozvoja zručností, kontinuálneho vzdelávania a odbornej prípravy s akcentom na oblasti digitálnej a zelenej transformácie. Eurofound v tejto súvislosti zdôrazňuje, že nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily naďalej bude patriť medzi hlavné problémy európskych pracovných trhov a že očakávania v tomto smere zhoršujú najmä negatívne prognózy demografického vývoja, zvyšujúce sa požiadavky na zelenú a digitálnu transformáciu a z pohľadu sektora obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu aj pretrvávajúca nízka atraktivita mnohých žiadaných pracovných pozícií. Tu máme na mysli najmä poor job quality, teda kombináciu nižších miezd, horších pracovných podmienok, vysokej pracovnej intenzity, nepriaznivého pracovného času, nižšej miery stability alebo slabších kariérnych vyhládok. Cedefop (2026) v tejto súvislosti ešte upozorňuje, že nové technológie vrátane riešení na báze AI menia požiadavky na digitálne zručnosti zamestnancov rýchlejšie, ako sa im aktuálni pracovníci dokážu prispôbovať. Tým sa na európskych pracoviskách prehlbuje nesúlad medzi existujúcimi a požadovanými zručnosťami. Do popredia sa tak dostáva nielen

³ WEF, 2026; AC 2026; OECD, 2026

⁴ WEF, 2026; OECD, 2026; ILO, 2025

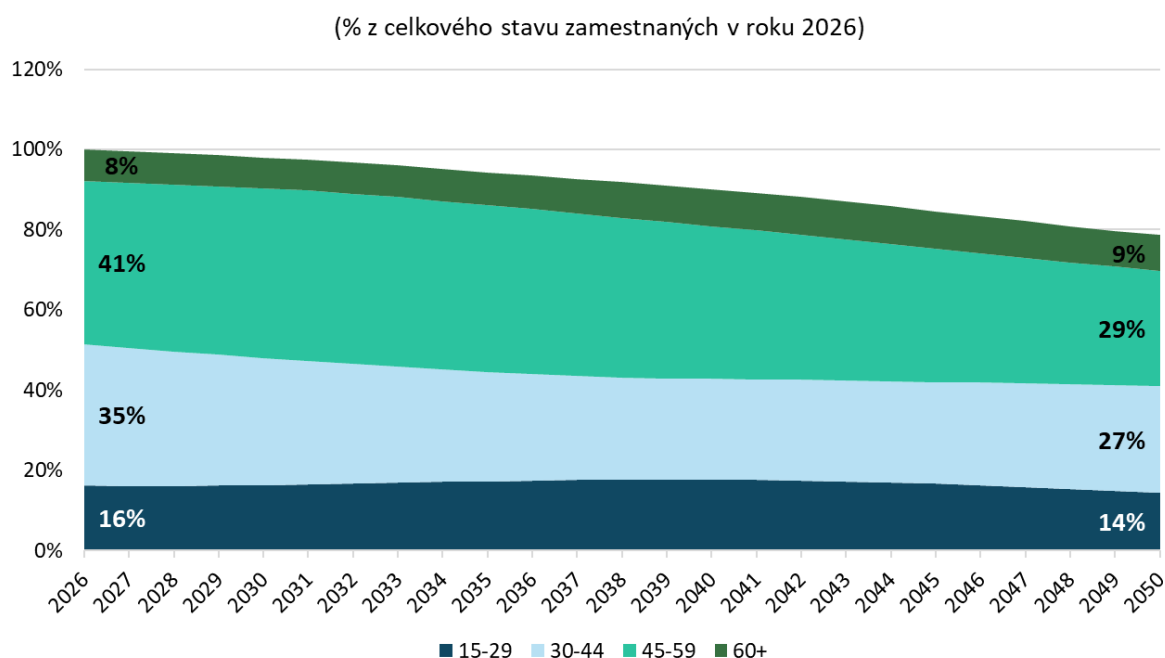
⁵ WEF, 2026; ILO, 2025

otázka počtu pracovníkov, ale aj ich adaptabilita, kvalifikačná úroveň a schopnosť pracovať v hybridnom prostredí prepájajúcom technológiu, služby a sociálno-komunikačné kompetencie.⁶

Špecificky na Slovensku sa v dôsledku popísaných trendov predpokladá, že k úbytku pracovnej sily dôjde **do roku 2050 o približne 21 %**.

Prognóza vekovej štruktúry zamestnancov v sektore predpokladá pokles vo všetkých kategóriách produktívneho veku. Predikcia v horizonte 25 rokov predpokladá, že: počet zamestnaných vo veku 15-29 klesne o 2 %, početnosť kohorty 30-44 zamestnancov klesne v prognózovanom období o 8 %, najvýraznejší pokles je predpokladaný v skupine 45-59 ročných, u ktorej sa predpokladá zníženie početnosti do roku 2050 až o 12 %. Naopak nárast zamestnanosti na úrovni jedného percentuálneho bodu je prognózovaný len v najstaršej vekovej skupine zamestnancov 60+. Odhady vekovej štruktúry zamestnancov naznačujú pokračujúci presun ťažiska sektora k starším vekovým skupinám a rastúci význam age managementu, zavádzania flexibilných foriem práce a opatrení na podporu udržania starších pracovníkov na trhu práce.

Graf 10 Predikcia demografického vývoja obyvateľstva Slovenska v produktívnom a poproduktívnom veku do roku 2050

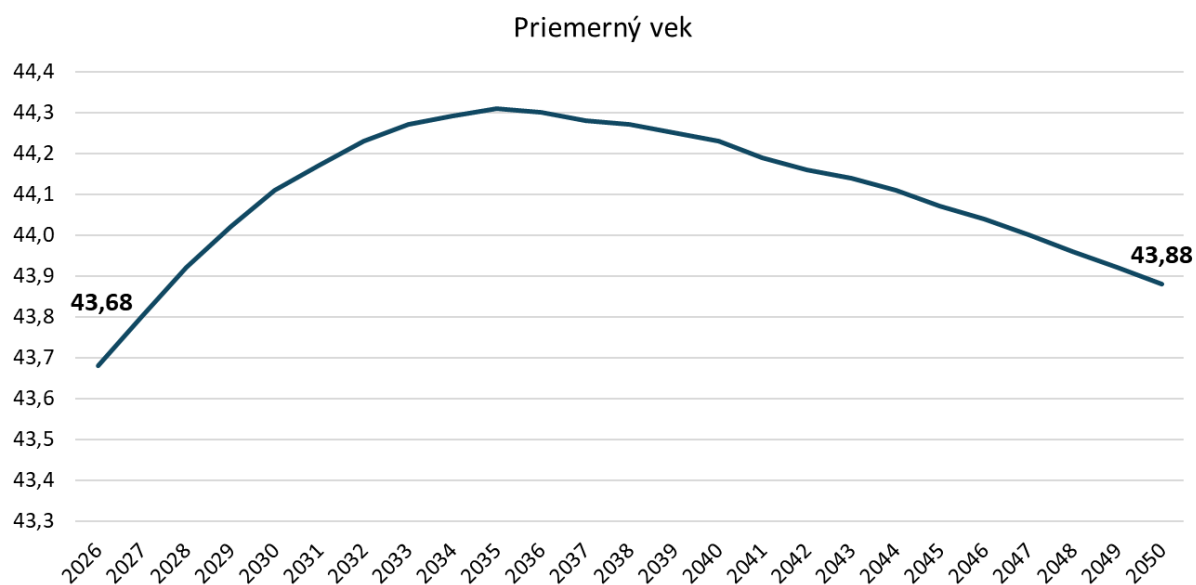


Zdroj: ŠÚ SR

Očakáva sa, že v dôsledku starnutia populácie sa na Slovensku priemerný vek pracovníkov v sektore zvýši zo 43,68 roka v roku 2026 na 44,31 roka v roku 2035 a následne sa bude postupne znižovať až na 43,88 roka v roku 2050. Tento vývoj naznačuje, že sektor bude v prvej polovici sledovaného obdobia čeliť výraznejšiemu starnutiu pracovnej sily, pričom po roku 2035 sa veková štruktúra bude čiastočne stabilizovať. Ani v roku 2050 sa však sektor nevráti na východiskovú vekovú úroveň z roku 2026, čo potvrdzuje dlhodobý negatívny trend demografického vývoja na Slovensku a následnými dopadmi na disponibilné ľudské zdroje.

⁶ EC, 2025

Graf 11 Prognóza vývoja priemerného veku zamestnancov na Slovensku do roku 2050



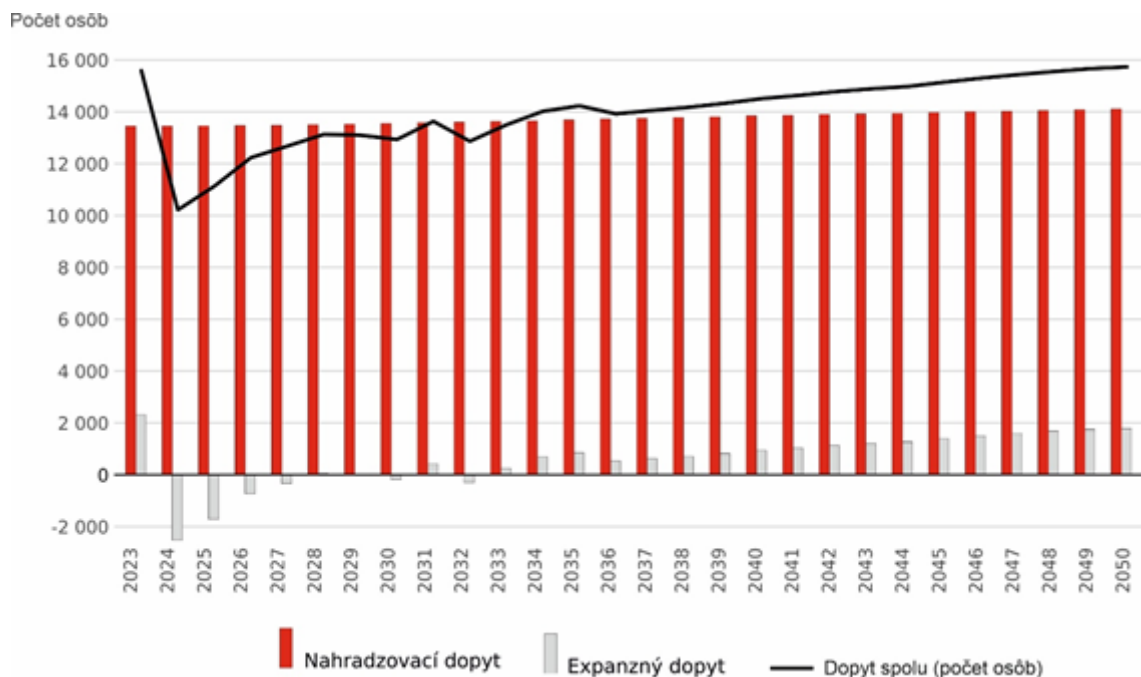
Zdroj: ŠÚ SR

Z prognózy demografického vývoja na Slovensku vyplýva, že bude sektor do roku 2050 čeliť nielen celkovému úbytku pracovnej sily, ale aj zmene jej vekovej štruktúry. Pokles sa bude týkať všetkých hlavných skupín obyvateľov v produktívnom veku, s výnimkou zamestnancov vo veku 60+, ktorých podiel sa bude mierne zvyšovať. Najvýraznejší úbytok sa očakáva v skupinách 30 – 44 rokov a 45 – 59 rokov, teda v kohortách, ktoré dnes tvoria nosnú časť sektora. Prognóza preto naznačuje rastúci tlak na generačnú výmenu, stabilizáciu pracovníkov v sektore, uplatňovanie princípov age manažmentu s dôrazom na predlžovanie pracovného uplatnenia starších zamestnancov a prispôsobovanie organizácie práce početne menšej a vekovo staršej pracovnej sile.

4.1.3 Prognóza dopytu v sektore do roku 2050

Predpokladá sa, že objem ponuky pracovných pozícií v sektore obchod, marketing, gastronómia, cestovný ruch a šport bude postupne do roku 2050 narastať až na úroveň 15 800 miest ročne. **Nahradzovací dopyt** bude v dlhodobom horizonte mierne rásť, pričom jeho priemerný prírastok sa bude medziročne navyšovať približne o 25 pracovných miest. Na druhej strane sa v prípade **expanzného dopytu** predpokladá, že jeho vývoj nebude lineárny. Do roku 2032 bude kolísavý a prevažne záporný, pričom od roku 2033 sa očakáva jeho postupný rast až na približne 1 780 pracovných miest v roku 2050.

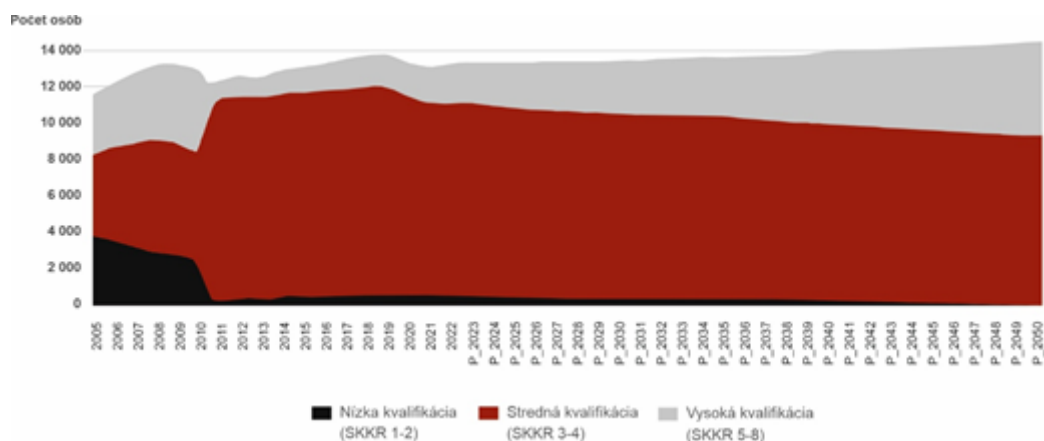
Graf 12 Prognóza dopytu pracovných síl v sektore do roku 2050



Prognóza naznačuje, že nahradzovací dopyt bude aj v dlhodobom horizonte predstavovať rozhodujúcu zložku dopytu po pracovných miestach v sektore. To znamená, že potreba obsadzovať pracovné miesta bude vyplývať predovšetkým z potreby nahradiť odchody existujúcich pracovníkov zo zamestnania - nebude teda dôsledkom vzniku počtu nových pracovných miest. Do roku 2050 sa preto očakáva pokračujúci tlak na priebežné dopĺňanie pracovnej sily, pričom celkový objem nahradzovacieho dopytu bude mierne rásť a v priemere sa bude pohybovať približne na úrovni 13,8 tisíce pracovných miest ročne.

Z hľadiska kvalifikačnej štruktúry sa očakáva zachovanie dominantného postavenia pracovníkov so strednou úrovňou kvalifikácie, ktorí budú tvoriť najväčšiu časť nahradzovacieho dopytu počas celého prognózovaného obdobia. Ich relatívny podiel však bude postupne do roku 2050 mierne oslabovať. Naopak, dopyt po vysokokvalifikovaných pracovníkoch bude v dlhodobom horizonte narastať, čo naznačuje postupné zmeny v kvalifikačnej štruktúre sektora s rastúcim dopytom po zamestnancoch s vyššou úrovňou odbornej špecializácie. Počet nahradzovaných miest pre **nízkokvalifikovaných pracovníkov** zostane nízky a bude mať skôr klesajúcu tendenciu.

Graf 13 Vývoj nahradzovacieho dopytu v sektore a jeho prognóza do roku 2050

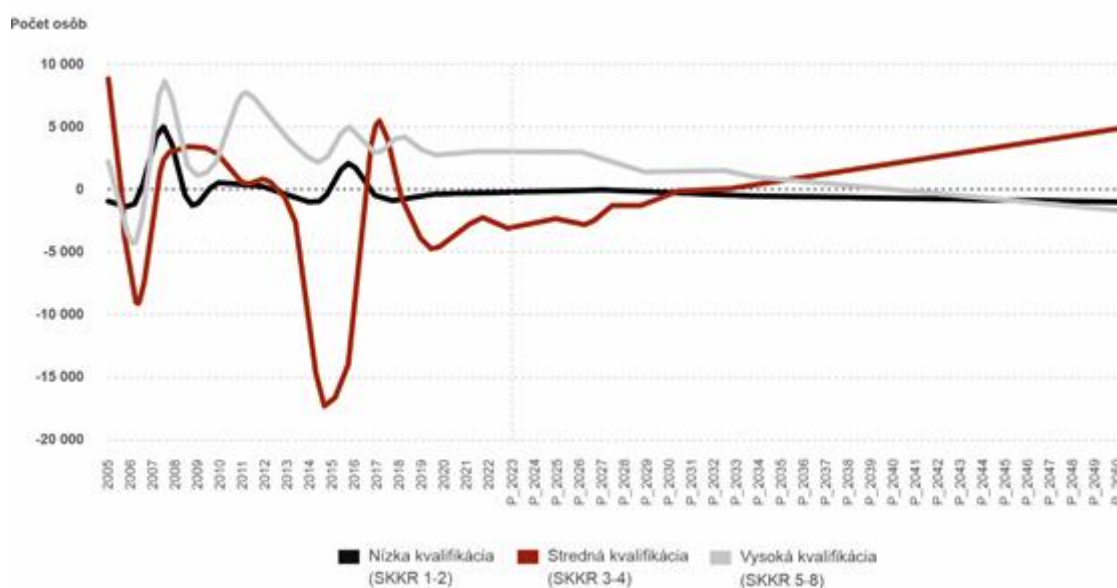


Z pohľadu rozvoja ľudských zdrojov z toho vyplýva, že sektor bude musieť venovať zvýšenú pozornosť najmä udržaniu pracovníkov v sektore, generáčnej výmene pracovnej sily a jej príprave pre stredne a vyššie kvalifikované pracovné pozície.

Vývoj **expanzného dopytu** v sektore sa od roku 2005 vyznačoval výraznou kolísavosťou. Prognóza do roku 2050 naznačuje odlišný vývoj jednotlivých kvalifikačných skupín. Predikcia v krátkodobom horizonte predpokladá jeho postupný útlm, čo odráža predpokladaný pomalší rast celkovej zamestnanosti a pomaly pokračujúce vnútorné zmeny v kvalifikačnej štruktúre sektora.

Z dlhodobej perspektívy sa však očakáva odlišný vývoj jednotlivých kvalifikačných skupín pracovníkov. Najvýraznejší rast expanzného dopytu sa predpokladá pri stredne kvalifikovaných pracovníkoch (SKKR 3–4). Po období poklesu by sa mal od polovice 30. rokov expanzný dopyt postupne zvyšovať. Ku koncu prognózovaného obdobia by sa mali stať hlavnou kvalifikačnou skupinou, pre ktorú bude sektor generovať ponuku pracovných miest. Tento vývoj naznačuje, že jadro budúcej zamestnanosti bude aj naďalej stáť najmä na pracovných pozíciách vyžadujúcich strednú úroveň kvalifikácie. Pri nízkokvalifikovaných pracovníkoch (SKKR 1–2) sa očakáva dlhodobo nízky, resp. prevažne záporný expanzný dopyt. To znamená, že v tejto skupine nebude sektor vytvárať nové pracovné miesta vo výraznejšom rozsahu a skôr možno očakávať pokračujúci útlm väčšiny nízkokvalifikovaných pracovných pozícií. Tento trend možno spájať s technologickými zmenami, automatizáciou a zefektívňovaním procesov a s tým súvisiacimi rastúcimi kvalifikačnými nárokmi v sektore. Odlišný priebeh sa predpokladá pri vysokokvalifikovaných pracovníkoch (SKKR 5–8). V prvej časti prognózovaného obdobia sa ich expanzný dopyt bude pohybovať v kladných hodnotách, čo naznačuje pretrvávajúci záujem o vysoko odborné a špecializované činnosti. Prognóza súčasne naznačuje, že po úvodnom období rastu bude expanzný dopyt postupne klesať, pričom sa predpokladá jeho stabilizácia alebo obmedzovanie rastu.

Graf 14 Vývoj expanzného dopytu v sektore a jeho prognóza do roku 2050



Prognóza expanzného dopytu v sektore do roku 2050 naznačuje diferencovaný vývoj z pohľadu hodnotenia jednotlivých kvalifikačných skupín. Nové pracovné príležitosti budú v rastúcej miere sústredené najmä do stredne kvalifikovaných pracovných pozíciách, zatiaľ čo priestor pre rast pri nízkokvalifikovaných skupinách pracovných miest bude obmedzený. Pri vysokokvalifikovaných pracovných pozíciách sa očakáva spomalenie rastu. Takýto vývoj naznačuje, že sektor prejde postupne zmenou kvalifikačnej štruktúry.

Naznačené zmeny v kvalifikačnej štruktúre sektora nemožno oddeliť od širších technologických trendov, ktoré budú v nasledujúcich desaťročiach meniť obsah práce na jednotlivých pracovných pozíciách, organizáciu pracovných procesov aj požiadavky na zručnosti zamestnancov. Diferencovaný vývoj expanzného dopytu medzi jednotlivými kvalifikačnými skupinami tak odráža aj rozdielnu mieru, do akej budú ich pracovné úlohy ovplyvňované digitalizáciou, automatizáciou, robotizáciou a AI. Preto je pri interpretácii budúceho vývoja pracovných miest potrebné sledovať nielen ich kvalifikačnú štruktúru, ale aj mieru technologickej transformácie, ktorá bude v jednotlivých častiach sektora prebiehať s rozdielnou intenzitou.

Miera, do akej budú jednotlivé časti sektora ovplyvnené technologickou transformáciou v sektore do roku 2050 nebude rovnaká. Najsilnejší transformačný tlak sa očakáva v tých častiach sektora, ktoré sú zároveň aj početne najväčšie a majú vyšší podiel najmä rutinných, opakovateľných a štandardizovateľných pracovných činností. Nižšia miera vplyvu sa predpokladá pri činnostiach založených na osobnom kontakte, resp. fyzickej prítomnosti pracovníka pri poskytovaní služby. Z pohľadu rozvoja ľudských zdrojov to znamená potrebu diferencovaného prístupu k rekvalifikácii, rozvoju digitálnych kompetencií a prispôbovaniu pracovných miest podľa charakteru jednotlivých divízií sektora.

Osobitná pozornosť sa aktuálne venuje vplyvu AI na transformáciu pracovného dopytu. V najnovších prognózach sa v súvislosti s AI posúva analytický akcent od **ohrozených pracovných miest** smerom k analýzam skúmajúcim mieru vplyvu AI na pracovné úlohy, transformáciu práce, transformáciu požiadaviek na zručnosti a task displacement, ILO (2025) výslovne upozorňuje, že exposure neznamená automaticky zánik pracovného miesta a že pravdepodobnejšia je transformácia úloh než úplná náhrada

celej práce. EK zároveň uvádza, že AI a nové digitálne technológie majú do roku 2040 zvýšiť celkovú zamestnanosť v Európe, ale ich dopady budú veľmi nerovnomerné a bez cielenej podpory zostanú nízko kvalifikovaní a mladší pracovníci vystavení negatívnym efektom viac.

Transformácia pracovného trhu v dôsledku uplatňovania AI nebude prebiehať v sektore rovnomerne a jej dopady sa budú výrazne líšiť podľa charakteru jednotlivých divízií. Cedefop (2026) uvádza vyššiu mieru zasiahnuteľnosti pracovných úloh AI najmä v oblasti veľkoobchodu a maloobchodu a v časti administratívnych a rezervačných služieb, zatiaľ čo nižší priamy automatizačný dopad sa predpokladá pri ubytovaní, gastronómii a činnostiach založených na osobnom kontakte a fyzickej prítomnosti pri poskytovaní služby. Novšie analýzy zároveň ukazujú, že po nástupe generatívnej AI oslabuje dopyt po niektorých povolaniach, najmä v marketingu, informačných a klientskych činnostiach, zatiaľ čo dopyt po povolaniach viazaných na manuálnu prácu, resp. fyzickú prítomnosť zamestnanca a aplikované technické zručnosti rastie. ILO pritom zdôrazňuje, že nejde automaticky o zánik pracovných miest, ale predovšetkým o zmenu obsahu práce a pracovných úloh.⁷

Obrázok 3 Ohrozené povolania do roku 2050

Ohrozené povolania do roku 2050			
v sektore obchod, marketing, cestovný ruch, gastronómia a šport			
OBCHOD	MARKETING A KOMUNIKÁCIA	CESTOVNÝ RUCH A HOTELOVÉ SLUŽBY	ŠPORT / ZÁBAVNÝ PRIEMysel / PRÍBUZNÉ SLUŽBY
 Obchodný zástupca  Hlavný pokladník v obchodnej prevádzke  Obchodník v malom obchode, butik  Obchodný sprostredkovateľ  Predvádzač tovaru (promotér)	 Hovorca  Marketingový dátový analytik  Manažér výkonnostného marketingu  Marketingový špecialista v oblasti médií  Špecialista marketingových analýz a prieskumu trhu  Správca sociálnych sietí  Telemarketér	 Riadiaci pracovník (manažér) turistického informačného centra  Pracovník turistického informačného centra  Pracovník cestovnej kancelárie, agentúry  Delegát cestovnej kancelárie  Sprievodca v cestovnom ruchu  Revenue manažér v cestovnom ruchu  Hotelový komorník	 Pomocný športový tréner bez digitálnych a pedagogických zručností  Pracovník herne  Pracovník stávkovej kancelárie  Krupiér v kasíne

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Na druhej strane sú ako **perspektívne povolania** v sektore do roku 2050 uvádzané povolania, ktoré budú vyžadovať od zamestnancov tri kľúčové kompetencie:

- digitálne a dátové zručnosti vrátane bezpečného a efektívneho využívania AI nástrojov,
- zručnosti súvisiace s udržateľnosťou a environmentálnou transformáciou,
- vysokú úroveň komunikačných a interpersonálnych schopností.

Perspektívne nebudú len nové technologické profesie, ale aj tradičné na služby orientované povolania, ak budú doplnené o nové vyššie zmienené vrstvy kompetencií - digitálnu, zelenú a adaptačnú,⁸ pričom

⁷ ILO, in Gmyrek et al., 2025

⁸ EC, 2026

najvýraznejší posun sa očakáva v oblasti zvýšených nárokov na digitálne zručnosti (osobitne využívanie AI). Cedefop (2025) v tejto súvislosti uvádza, že až 6 z 10 európskych pracovných pozícií prejde transformáciou pracovných úloh v dôsledku AI. Rovnaký zdroj uvádza, že uvedené trendy si uvedomujú aj zamestnanci. V súčasnosti až 61 % zamestnancov očakáva tlak zo strany zamestnávateľov na aktívne a efektívne využívanie nástrojov AI v najbližších piatich rokoch a súčasne 42 % z nich deklaruje záujem ďalej rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti v tejto oblasti.

Podľa prognózy sa budú do roku 2050 za perspektívne považovať predovšetkým dve skupiny povolání. Prvú tvoria modernizované **tradičné profesie** v oblasti interpersonálnych služieb, ktoré sa budú vykonávať v inom prostredí, s podporou technológií, čo zvýši kvalifikačné nároky na zamestnancov.⁹ Sem patria najmä barista, barman, čašník/servírka, pomocník v kuchyni, kuchár, hotelový recepcný či pracovníci front-office a zákazníckych služieb v cestovnom ruchu a športe. Druhú skupinu tvoria **nové alebo posilnené hybridné profesie**, napríklad manažér pre udržateľný marketing a RSE komunikáciu, fan experience, športový marketingový špecialista, digitálny tréner/kouč na diaľku, športový psychológ, manažér komunitného športu alebo manažér športovej infraštruktúry a udržateľnosti. Tieto profesie nie sú vždy nové v absolútnom zmysle, ale ich význam bude do roku 2050 narastať práve preto, že spájajú technologickú, sociálnu a hodnotovo orientovanú dimenziu práce. Perspektívne povolania v sektore nebudú definované iba mierou technologickej vyspelosti, ale skôr schopnosťou spájať digitálnu pripravenosť, analytické myslenie, environmentálnu zodpovednosť, zákaznícku orientáciu a priebežnú adaptáciu na meniace sa podmienky trhu práce.

Obrázok 4 Perspektívne povolania do roku 2050



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

⁹ EC, 2026

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

Podľa správy Svetového ekonomického fóra Future of Jobs Report 2025 vznikne do roku 2030 celosvetovo 170 miliónov nových pracovných miest, avšak zároveň zanikne 92 miliónov pozícií — predovšetkým v rutinnej administratíve, maloobchode a manuálnych službách. Čistý nárast 78 miliónov pracovných miest nevylučuje hlboké štrukturálne zmeny v ich zložení. Do roku 2030 bude plne ľuďmi vykonávaných iba 33 % pracovných úloh, zatiaľ čo dnes je to ešte 47 %.¹⁰ Pre sektor obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu to predstavuje zásadnú výzvu, keďže ide o oblasti s vysokým podielom rutinných a manuálnych pozícií.

Obchod a maloobchod: V maloobchode sa očakáva výrazná automatizácia procesov, vrátane samoobslužných pokladníc, inteligentného riadenia zásob a personalizovaných marketingových stratégií poháňaných AI. Podľa McKinsey Global Institute hrozí zánik 400 až 800 miliónov pracovných miest celosvetovo do 30. rokov 21. storočia vplyvom robotizácie.¹¹ Pokladníci a predavači patria medzi profesie s najvyššou pravdepodobnosťou automatizácie, odhadovanou na 85 % do roku 2050. Na druhej strane vzrastie dopyt po odborníkoch na správu digitálnych nástrojov, analýzu zákazníckych dát a kybernetickú bezpečnosť.

Cestovný ruch a hotelierstvo: Profesor Stanislav Ivanov z Varna University of Management, odborník na robotiku v cestovnom ruchu, analyzoval pravdepodobnosť automatizácie štyroch kľúčových hotelových profesií (chyžná, kuchár, recepčný, čašník). Na základe expertného hodnotenia 43 odborníkov v oblasti AI a robotiky stanovil pravdepodobnosť automatizácie na 0,72 v krátkodobom horizonte, 0,83 v strednodobom a 0,91 v dlhodobom horizonte.¹² Tuomi a kol. (2020) odhadujú, že automatizované systémy môžu nahradiť až 70 % úloh v pohostinstve, pričom len 30 % zostane pre ľudských pracovníkov.¹³ Trh s hotelovou robotikou dosiahne podľa prognóz hodnotu 65,4 miliardy USD do roku 2032 pri ročnom raste 17,89 %.¹⁴ Pritom nejde len o zánik pozícií — Ivanov (2020) rozlišuje substitučný efekt automatizácie (nahradenie ľudí) a posilňujúci efekt (zvýšenie produktivity bez eliminácie pozície). V luxusnom segmente hotelierstva ostane ľudský kontakt nenahradiateľný. Tlak bude silnejší v strednom a nízkom segmente a v segmentoch, kde sa za službu považuje skôr „hardware“, ako „software“ — teda napríklad základom služby je využitie hotelovej izby bez doplnkových služieb.

10 World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025. Dostupné online: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

11 McKinsey Global Institute: Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey & Company, 2017. Citované In: Bowen, J.: Hospitality Technology and Artificial Intelligence. 2018.

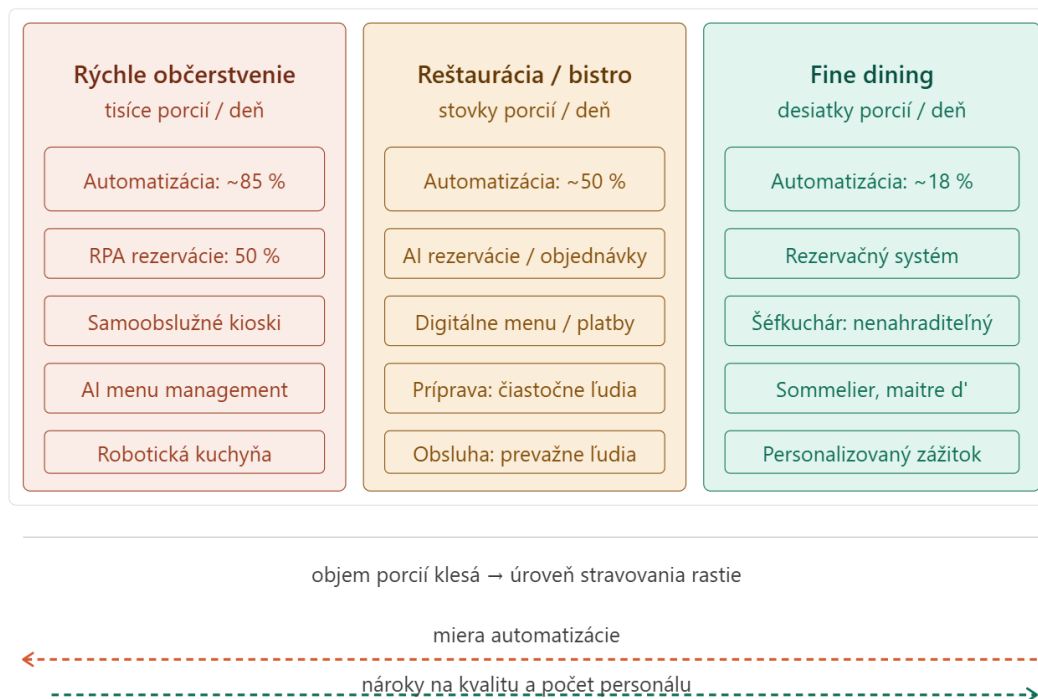
12 Ivanov, S. et al.: Navigating artificial intelligence adoption in hospitality and tourism: managerial insights, workforce transformation, and a future research agenda. International Journal of Hospitality Management, Vol. 127, 2025, Article 104187. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104187>

13 Tuomi, A. et al.: The implications of AI and automation on hotel employment: a qualitative study. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2020. Citované In: ScienceDirect 2025, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431925001100>

14 PR Newswire: AI-Powered Service Robots Redefine Hospitality as Industry Innovators Lead the Charge. New York, 10. apríla 2025. Dostupné online: <https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-powered-service-robots-define-hospitality-as-industry-innovators-lead-the-charge-302425566.html>

Gastronómia: Sektor gastronómie čelí paralelným tlakom: automatizácii bežných procesov (robotické kuchyne, AI menu management, samoobslužné kiosky) a zároveň rastúcim nárokom na kvalitu a personalizáciu. Robotic Process Automation (ďalej len RPA) umožnil automatizovať až 50 % rezervačnej záťaže v kontaktných centrách pri spracovaní 20 000 mesačných transakcií.¹⁵ Nástup alternatívnych surovín (laboratórne mäso, 3D tlač potravín) a meniace sa stravovacie návyky (vegánstvo, potravinové alergie) menia nielen gastronomickú ponuku, ale aj kompetenčný profil kuchynského personálu. Štandardizovaná kuchyňa je automatizovateľná na 72 % — fine dining a kreatívna gastronómia zostáva a pravdepodobne aj zostane doménou ľudí.

Obrázok 5 Vplyv automatizácie na gastronómiu v závislosti od úrovne prevádzky



Zdroj: vlastné spracovanie autorov, 2026

Marketing: V oblasti marketingu sa AI, automatizácia a softvérová robotizácia do roku 2050 najvýraznejšie prejavi v oblastiach, ako sú analytika, personalizácia komunikácie, správa kampaní, mediálne plánovanie, testovanie, optimalizácia výkonu a tvorba štandardizovaného obsahu, kde budú inteligentné systémy preberať rastúcu časť rutinných a opakovateľných činností. Z pohľadu ľudských zdrojov nepôjde primárne o zánik marketingových profesií, ale o ich transformáciu. Ťažisko práce marketingových špecialistov sa bude presúvať od manuálneho vykonávania jednotlivých činností k orchestrácii marketingových aktivít prostredníctvom AI. Kľúčovou kompetenciou bude schopnosť nastavovať ciele a pravidlá, koordinovať automatizované procesy, kontrolovať kvalitu výstupov, interpretovať výsledky a rozhodovať o ďalšej optimalizácii. Súčasne porastie význam zručností v oblasti kritického posudzovania výstupov AI, ochrany reputácie značky, etického využívania technológií a prepájania marketingu s obchodnými cieľmi organizácie. AI a automatizácia tak budú v marketingu

15 Aluri, A.: Beyond Automation: How AI is Transforming Hospitality and Tourism. West Virginia University, Bowles Rice, 19. novembra 2025. Dostupné online: <https://www.bowlesrice.com/views-and-visions/how-ai-is-transforming-hospitality-and-tourism>

predstavovať nielen nástroj zvyšovania efektivity, ale aj faktor zásadnej zmeny profesijnej štruktúry a kvalifikačných nárokov.

Šport: Digitalizácia premieňa charakter práce v športe — od fyzicky náročnej činnosti k digitálnej odbornej. AI analytika výkonnosti, wearables a vzdialené koučovanie vytvárajú nové pozície: športoví dátoví vedci, UX špecialisti športových aplikácií a biometrickí výživoví poradcovia. V roku 2018 využívalo digitálne nástroje ako súčasť svojej práce približne 38 % zamestnancov v športe — trend, ktorý do roku 2030 pravdepodobne prekročí 50 %.¹⁶

4.2.1 Predikcia pre Slovensko do roku 2050

Podľa dát CEDEFOP bude v sektore ohrozených vplyvom zavádzania softvéru **63 665 pracovných miest** (14 % celkovej zamestnanosti), robotizáciou až 101 856 miest (22 %) a AI 46 708 miest (10 %). Slovensko sa nachádza na nižších priečkach digitálnej pripravenosti v rámci Európskej únie (ďalej len EÚ), čo znamená, že transformácia môže prebiehať oneskorene, no následne rýchlejšie. Výskum technologického vplyvu na trh práce v Slovenskej republike (ďalej len SR) potvrdzuje, že zavádzanie nových digitálnych technológií bolo v slovenských podnikoch historicky spojené skôr s tvorbou nových pracovných miest než s ich elimináciou, pričom najvyšší dopyt bol po pracovníkoch s technickým a IT vzdelaním.¹⁷

Kľúčové zmeny v štruktúre trhu práce budú zahŕňať: zánik rutinných a manuálnych pozícií: automatizácia a robotizácia nahradia mnohé opakujúce sa úlohy, predovšetkým v maloobchode, recepčných službách a základných prípravných procesoch v gastronómii; vznik nových profesií: objavia sa pracovné miesta v oblastiach vývoja a správy AI systémov, kybernetickej bezpečnosti, dátovej analytiky, správy robotických systémov a environmentálneho poradenstva; zvýšený dopyt po digitálnych a mäkkých zručnostiach: kritické myslenie, kreativita, adaptabilita a digitálna gramotnosť sa stanú nevyhnutnými. Podľa WEF bude 39 % súčasných zručností do roku 2030 zastaraných a **viac ako 59 % pracovníkov bude potrebovať rekvalifikáciu**.¹⁸

Strategické odporúčania pre sektor: Aby sa zabezpečila konkurencieschopnosť a adaptabilita pracovnej sily, je nevyhnutné podporovať celoživotné vzdelávanie zamerané na digitálne a technologické zručnosti, implementovať rekvalifikačné programy pre pracovníkov ohrozených automatizáciou, posilniť spoluprácu vzdelávacích inštitúcií s podnikmi na vývoji relevantných študijných programov a zabezpečiť inkluzívny prístup k novým pracovným príležitostiam prostredníctvom rovnakého prístupu k vzdelávaniu a technológiám. Výsledná rovnováha medzi zánikom a vznikom pracovných miest bude závisieť najmä od kvality sociálneho dialógu, pružnosti vzdelávacích systémov a schopnosti verejných inštitúcií predvídať trendy a reagovať na ne.

16 Stratégia rozvoja ľudských zdrojov — Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport 2025. Aliancia sektorových rád, 2025.

17 Lipták, K. et al.: The impact of technology development on the future of the labour market in the Slovak Republic. Technology in Society, 63, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101437>

18 World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025. Dostupné online: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

4.3 Digitálna, zelená a sociálna transformácia (horizont 2050)

Sektor obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu prechádza súčasne tromi vzájomne prepojenými transformáciami: digitálnou, zelenou a sociálnou. Tieto transformácie nie sú izolovanými procesmi — ich synergické pôsobenie vytvára bezprecedentný tlak na štruktúru zamestnanosti a kompetenčné požiadavky na pracovnú silu v horizonte do roku 2050.

Digitálna transformácia preniká do celého hodnotového reťazca sektora. Pokladníci v odvetví obchodu sú nahrádzaní samoobslužnými riešeniami, dokladanie tovaru sa automatizuje, ubytovacie zariadenia fungujú bez recepcií a pracovníkov rezervačných oddelení, revenue oddelení, či marketingu nahrádza AI. Odborná príprava zamestnancov v oblasti IKT, teda podiel podnikov v ekosystéme cestovného ruchu, ktoré poskytujú IKT školenia svojim zamestnancom, bola podľa EK v roku 2022 na Slovensku na úrovni 6,8 %, čo je výrazne pod priemerom EÚ (9,9 %).¹⁹ Celkovo 15 % slovenských podnikov poskytuje IKT školenia zamestnancom oproti 22 % v priemere EÚ.²⁰ Slovenská stratégia digitálnej transformácie 2030 definuje politické priority v kontexte prebiehajúcej digitálnej transformácie ekonomiky a spoločnosti. Zdôrazňuje nové digitálne technológie — AI, internet vecí, technológiu 5G, veľké dáta, blockchain a výkonné počítače — ako nový motor hospodárskeho rastu a konkurencieschopnosti.²¹ Napriek tomu výskum poukazuje, že vrcholoví manažéri slovenských podnikov sú voči implementácii digitálnej transformácie prevažne zdržanliví, čo spomaľuje tempo digitalizácie a indikuje nepripravenosť na nevyhnutné transformačné zmeny.²² Tlak na digitálne zručnosti predstavuje osobitné riziko pre nekvalifikované a znevýhodnené skupiny pracovníkov, ktoré sektor v súčasnosti dokáže absorbovať, no v budúcnosti ich bude prijímať čoraz ťažšie. Digitálna transformácia vytvára aj nové hybridné profesie premošťujúce sektor a informačné technológie. Pre pracovníkov v marketingu bude determinujúca miera digitalizácie, zánik alebo zredukovanie aktuálne existujúcich pracovných miest a vznik nových zamestnaní s presahom do digitálnej sféry. WEF predpokladá, že do roku 2030 bude 9 z 10 pracovných miest vyžadovať digitálne zručnosti.²³ Digitálna transformácia v oblasti marketingu posilní význam dátovo riadeného rozhodovania, automatizácie, marketingových technológií a prepájania marketingu s obchodom, CRM, analytikou a zákazníckou skúsenosťou a marketingové tímy budú musieť zvládať koordináciu komplexného digitálneho prostredia a efektívne využívať technologické nástroje pri riadení komunikácie a výkonnosti.

Zelená transformácia: Európska zelená dohoda (EU Green Deal) a cieľ klimateckej neutrality do roku 2050 zásadne ovplyvnia štruktúru zamestnanosti v sektore. Podľa EK by v súvislosti so zelenou transformáciou mohli pri sociálne spravodlivej premene vzniknúť v EÚ do roku 2050 dva milióny pracovných miest, najmä v strednej platovej triede.²⁴ Šetrenie zdrojmi, znižovanie plytvania potravinami, energetické úspory a environmentálne ciele majú priamy vplyv na pracovné procesy

19 Európska komisia: Digitálna ekonomika a spoločnosť — Slovensko. Správa o stave digitálnych zručností v sektore cestovného ruchu 2022. Dostupné online: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/slovakia-snapshot-digital-skills>

20 Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (MIRRI): National Digital Decade Strategic Roadmap of the Slovak Republic. Bratislava: MIRRI, 2024. Dostupné online: <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2024/03/National-Digital-Decade-Strategic-Roadmap-of-the-Slovak-Republic.pdf>

21 Vláda SR: Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. Bratislava, 2020. Dostupné online: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/slovakia-2030-digital-transformation-strategy>

22 Digitálna koalícia SR: Zelená budúcnosť a digitálna transformácia Slovenska. 2023. Dostupné online: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/news/green-future-and-digital-transformation-slovakia>

23 WEF Digital Skills report / LinkedIn (2023)

24 Európska komisia: Európska zelená dohoda — Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Európskej rade, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. COM(2019) 640 final. Dostupné online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>

a štruktúru zamestnanosti v cestovnom ruchu, gastronómii a obchode. SR patrí s expozíciou – 6,8 % ku krajinám s vyššou závislosťou zamestnanosti od karbónovo-intenzívnych odvetví v porovnaní s priemerom OECD (–5,3 %), čo zvyšuje sociálne riziká transformácie. Kombinácia Priemyslu 4.0 a zelenej transformácie vytvára na zamestnancov dvojité tlak.²⁵ Pre zamestnávateľov sa znalosť aktuálnych trendov a politík zelenej transformácie stáva bežnou súčasťou vzdelávania zamestnancov. ESG reporting a schopnosť merať a reportovať uhlíkovú stopu prevádzky sa stávajú novými kompetenčnými požiadavkami pre manažérov v sektore. Zelený prístup v športe otvára priestor pre tvorbu pracovných miest v oblasti udržateľnej infraštruktúry, znižovania uhlíkovej stopy podujatí a obnovy verejných športovísk. Len 1 z 8 pracovníkov celosvetovo má niektorú formu zelených zručností, čo naznačuje kritický deficit.²⁶ V oblasti marketingu zelená transformácia zvýši význam dôveryhodnej komunikácie udržateľnosti, environmentálnej zodpovednosti a spoločensky zodpovedného podnikania. Porastie potreba pracovníkov schopných komunikovať tieto témy vecne, transparentne a bez reputačných rizík, najmä vo vzťahu ku greenwashingu a overovaniu tvrdení.

Sociálna transformácia: Meniaca sa demografická situácia, starnutie populácie, predlžovanie produktívneho veku a pracovné návyky nastupujúcich generácií determinujú ďalšie smerovanie sektora. Odvetvia cestovného ruchu a gastronómie sú špecifické vysokým podielom ľudskej práce a čelia chronickému nedostatku pracovnej sily. V stravovacích a ubytovacích službách chýbalo v roku 2024 podľa Ministerstva cestovného ruchu a športu SR viac ako 10 000 zamestnancov.²⁷ Podľa World Travel & Tourism Council (ďalej len WTTC) pritom cestovanie a cestovný ruch vytvoria v rámci EÚ do roku 2035 4,5 milióna pracovných miest a jedno zo siedmich pracovných miest v regióne bude patriť práve do tohto odvetvia.²⁸ Sociálna transformácia v športe má výrazný rozmer verejného zdravia. Svetová zdravotnícka organizácia odhaduje, že zvýšenie úrovne fyzickej aktivity v Európe by mohlo do roku 2050 znížiť výdavky na zdravotníctvo o 7,5 miliardy EUR ročne.²⁹ V kontexte Slovenska, kde fyzická inaktivita postihuje až 34 % dospeléj populácie,³⁰ to predstavuje potenciál úspory v stovkách miliónov EUR. EÚ uznáva šport ako nástroj inklúzie, duševného zdravia a verejného zdravia, čo implikuje rastúce požiadavky na ľudské zdroje v oblasti pohybových aktivít, wellness a preventívnej starostlivosti. Sektor cestovného ruchu a gastronómie sú navyše typickými prvozamestnávateľmi — poskytujú mladým ľuďom ich prvú pracovnú skúsenosť, čo je v kontexte budovania pracovných návykov nastupujúcej generácie neoceniteľné. Sociálna transformácia v oblasti marketingu prinesie vyššie nároky na autentickosť komunikácie, citlivosť voči rôznym skupinám spotrebiteľov, ochranu súkromia, etické využívanie dát a budovanie dôvery v prostredí informačného pretlaku. Z pohľadu ľudských zdrojov to bude znamenať rastúci dopyt po hybridných marketingových profiloch prepájajúcich digitálne, analytické, komunikačné, strategické a etické kompetencie

25 Social and Labour Market Impacts of the Green Transition in the European Union. European Mirror 2024/2. Dostupné online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/eumirror/article/download/7920/6277>

26 World Economic Forum / LinkedIn: Green Jobs Barometer 2023. Citované In: Social and Labour Market Impacts of the Green Transition in the EU. European Mirror 2024/2.

27 Ministerstvo cestovného ruchu a športu SR: Správa o stave cestovného ruchu a nedostatku pracovnej sily v sektore. Bratislava, 2024.

28 World Travel & Tourism Council (WTTC): Economic Impact Research. London: WTTC, 2024. Dostupné online: <https://wtcc.org/research/economic-impact>

29 World Health Organization (WHO): Global Action Plan on Physical Activity 2018–2030: More Active People for a Healthier World. Geneva: WHO, 2018.

30 Stratégia rozvoja ľudských zdrojov — Sektorová rada pre obchod, marketing, gastronómiu, cestovný ruch a šport 2025. Aliancia sektorových rád, 2025.

4.3.1 Odporúčania

V rámci strategického rozvoja je nevyhnutné podporovať vzdelávanie zamestnancov v digitálnej, zelenej a sociálnej oblasti s cieľom udržať alebo prehĺbiť ich kvalifikáciu, pričom osobitný dôraz sa kladie na integrované programy spájajúce tieto zručnosti v rámci takzvanej dvojitej transformácie. Súčasne je kľúčové zvyšovať atraktivitu práce v sektore a posilňovať postavenie pracovníkov prostredníctvom zlepšovania pracovných podmienok, mzdovej konkurencieschopnosti a jasných vyhliadok kariérneho rastu, čím sa predíde odchodu kvalifikovanej sily do iných odvetví. Dôležitým krokom je tiež podpora vzniku skrátených, sezónnych a alternatívnych úväzkov, ktoré reflektujú špecifiká sektora a preferencie nastupujúcich generácií Z a Alpha. Pre posilnenie pozície sektora ako významného prvozamestnávateľa je potrebné motivovať mladých ľudí k získavaniu pracovných návykov a skúseností prostredníctvom brigád, odborných stáží a systému duálneho vzdelávania. Celý tento proces musí byť zastrešený intenzívnym kariérnym poradenstvom prebiehajúcim od základnej školy až po ukončenie štúdia, ktoré bude prierezovo budovať digitálne a zelené zručnosti so zameraním na špecifické potreby obchodu, gastronómie, cestovného ruchu a športu.

4.4 Iné trendy (horizont 2050)

Popri demografických, technologických a transformačných faktoroch bude vývoj ľudských zdrojov v sektore obchodu, marketingu, gastronómie, cestovný ruch a šport ovplyvňovaný aj ďalšími trendami, ktoré majú prevažne globálny a systémový charakter. Tieto trendy budú formovať dostupnosť pracovnej sily, jej kvalifikačnú štruktúru, mobilitu aj stabilitu zamestnanosti.

Geopolitická nestabilita a fragmentácia globalizácie

Jedným z kľúčových faktorov bude pretrvávajúca nestabilita geopolitického prostredia, ktorá už v súčasnosti ovplyvňuje ekonomické vzťahy, mobilitu pracovnej sily aj spotrebiteľské správanie. Prognózy vývoja do roku 2050 musia počítať s rôznymi scenármi vývoja vojenských konfliktov, ekonomických sankcií a regionálnych napätí, ktoré môžu výrazne meniť fungovanie globálnych dodávateľských reťazcov a medzinárodného obchodu. V sektore služieb orientovaných na spotrebiteľa sa tieto vplyvy prejavujú najmä kolísaním dopytu po službách cestovného ruchu v závislosti od bezpečnostnej situácie v jednotlivých regiónoch, narušením dodávateľských reťazcov (napr. potraviny, energie), čo ovplyvní náklady a prevádzku gastronómie, obmedzením mobility pracovnej sily v dôsledku vízových režimov, bezpečnostných opatrení alebo sankcií. Z pohľadu ľudských zdrojov možno identifikovať tri základné scenáre: **Scenár stabilizácie** – postupné upokojenie konfliktov vedie k obnoveniu medzinárodného turizmu a návratu pracovnej mobility; rastie dopyt po pracovníkoch v službách a zvyšuje sa konkurencia o kvalifikovanú pracovnú silu. **Scenár fragmentácie** – svet sa delí na geopolitické bloky, čo vedie k regionalizácii pracovných trhov; sektor sa viac orientuje na domáci a regionálny dopyt, pričom narastá význam lokálnych pracovníkov. **Scenár eskalácie** – pretrvávajúce konflikty a sankcie spôsobujú dlhodobý pokles medzinárodného cestovného ruchu a obmedzujú migráciu; sektor čelí nedostatku pracovnej sily a zvýšenej volatilitě zamestnanosti.

Migrácia a internacionalizácia pracovnej sily

Vzhľadom na pretrvávajúci nedostatok pracovnej sily v sektore bude rásť význam riadenej pracovnej migrácie. Už v súčasnosti je zrejmé, že bez pracovníkov z tretích krajín nebude možné zabezpečiť chod niektorých segmentov služieb. Do roku 2050 možno očakávať zvýšenú konkurenciu medzi krajinami o zahraničných pracovníkov, tlak na zjednodušovanie administratívnych procesov zamestnávania

cudzincov, rast významu interkultúrnych kompetencií a jazykových znalostí. Zároveň však migrácia prináša aj výzvy v oblasti integrácie pracovníkov, stability pracovných kolektívov a sociálneho dialógu.

Zmena spotrebiteľského správania a hodnotových preferencií

Dlhodobým trendom bude transformácia spotrebiteľského správania, ktorá sa prejaví najmä rastúcim dopytom po personalizovaných a zážitkových službách, dôrazom na kvalitu, autenticitu a lokálnosť produktov a citlivosťou na cenu v dôsledku ekonomickej neistoty. Ako už naznačujú súčasné trendy, osobne poskytované služby sa stávajú prémiovým segmentom, čo zvyšuje nároky na kvalifikáciu a kompetencie pracovníkov v priamom kontakte so zákazníkom. To povedie k polarizácii pracovných miest, na jednej strane vzniknú vysoko kvalifikované pozície orientované na zákaznícky zážitok, na druhej strane bude tlak na znižovanie počtu nízko kvalifikovaných pracovných miest.

Zvyšovanie volatility ekonomického prostredia

Ekonomické cykly, inflácia, energetické krízy či zmeny daňového zaťaženia budú mať priamy dopad na sektor služieb, ktorý je citlivý na vývoj disponibilných príjmov obyvateľstva. Pre trh práce to znamená vyššiu mieru sezónnosti a nestability zamestnania, tlak na flexibilné formy práce (dohody, skrátené úväzky), potrebu adaptabilnej pracovnej sily schopnej rýchlo meniť pracovné pozície.

Rast významu celoživotného vzdelávania a univerzálnych zručností

V dôsledku častých zmien v štruktúre pracovných miest bude nevyhnutné, aby pracovníci počas kariéry opakovane menili kvalifikáciu a dopĺňali si zručnosti. Tento trend je zosilnený aj transformáciou hospodárstva, ktorá vedie k presunu pracovníkov medzi odvetvami. Kľúčové budú najmä mäkké zručnosti (komunikácia, adaptabilita, riešenie problémov), digitálne a jazykové kompetencie a schopnosť rýchlej rekvalifikácie.

Posilňovanie významu sociálneho dialógu a kvality pracovných podmienok

V kontexte transformačných zmien bude rásť význam sociálneho dialógu a zapojenia sociálnych partnerov do riadenia zmien na trhu práce. Spravodlivá transformácia zdôrazňuje potrebu minimalizovať negatívne dopady na zamestnancov a zabezpečiť kvalitné pracovné miesta. Pre sektor to znamená tlak na zlepšovanie pracovných podmienok a stability zamestnania, väčší dôraz na participáciu zamestnancov na rozhodovacích procesoch a potrebu systémových opatrení na zvládanie prechodov medzi pracovnými pozíciami.

Zhrnutie dopadov na ľudské zdroje

Uvedené trendy budú mať do roku 2050 komplexný dopad na sektor v podobe zvýšenej neistoty a volatility trhu práce, rastúcej závislosti od zahraničnej pracovnej sily, vyšších nárokov na kvalifikáciu a adaptabilitu pracovníkov a potreby systémových opatrení v oblasti vzdelávania, migrácie a sociálneho dialógu. Sektor obchodu, marketingu, gastronómie, cestovného ruchu a športu bude preto musieť reagovať flexibilne a proaktívne, pričom kľúčovým faktorom jeho konkurencieschopnosti sa stane schopnosť efektívne riadiť ľudské zdroje v podmienkach globálnej neistoty.

4.5 Kľúčové dôsledky pre ľudské zdroje

Demografický vývoj, masívny nástup AI a nahrádzanie činností ľudí akcelerujú zmeny na trhu práce a pracovné podmienky vo všetkých sektoroch. Nedostatok pracovnej sily, neaktuálne vedomosti/zručnosti zamestnancov a očakávania potenciálnych zamestnancov či spoločnosti kladú nároky na transformáciu vzdelávania a odbornej prípravy ako takých bez ohľadu na vekové skupiny. Trendy naznačujú, že budúcnosť sektora bude formovaná technologickými inováciami, s dôrazom na ľudskú interakciu, personalizované zážitky a udržateľné praktiky. Pre podniky v sektore je kľúčové adaptovať sa na zmeny, aby zostali konkurencieschopné a uspokojili meniace sa očakávania hostí a klientov. Zároveň je nutné prihliadať na udržateľnú pracovnú silu s ohľadom na demografický vývoj v sektore a efektívne nástroje na udržanie pracovnej sily a doplnenie novej.

4.5.1 Rozvíjanie zručností potenciálnych zamestnancov

S meniacim sa zložením pracovníkov sektora, vývojom na trhu a implementáciou nových technológií sa menia požiadavky na zručnosti pracovníkov. Zamestnanci musia ovládať digitálne nástroje, byť schopní poskytovať personalizované služby a adaptovať sa na nové pracovné modely. Zároveň bude dôležité investovať do vzdelávania a rozvoja zamestnancov tak, aby sa s ohľadom na ich osobitné možnosti a životný cyklus zabezpečila ich pripravenosť na budúce výzvy. Tieto zistenia poskytujú komplexný pohľad na očakávaný vývoj sektora v nasledujúcom desaťročí, zdôrazňujúc potrebu adaptácie na technologické zmeny, zameranie sa na udržateľnosť a rozvoj ľudských zdrojov. Podľa CEDEFOP si viac ako polovica všetkých voľných pracovných miest (vrátane náhrad za voľné pracovné miesta) do roku 2030 bude vyžadovať vysokú úroveň kvalifikácie, zatiaľ čo počet pracovných príležitostí pre ľudí s nízkou kvalifikáciou sa bude znižovať. Podiel dospelých so vzdelávacou skúsenosťou za posledné 4 týždne bol pritom v roku 2024 na Slovensku 12,8%.³¹

Obrázok 6 Porovnanie dospelých (vo veku 25 – 64 rokov) so vzdelávacou skúsenosťou za posledné 4 týždne (%) – VZPS



Zdroj: CEDEFOP

Štúdia profesora Stanislava Ivanova poukazuje na to, ako automatizácia transformuje pracovné pozície v cestovnom ruchu a hotelierstve.³² Automatizácia môže niektoré pozície eliminovať, iné transformovať a zároveň vytvárať nové, pričom kladie dôraz na potrebu nových zručností a adaptácie vzdelávacích programov. Pri transformácii pracovných pozícií autor uvádza nasledujúce príklady:

³¹ <https://www.cedefop.europa.eu/sk/countries/slovakia>

³² Stanislav Ivanov, Varna University of Management, 2020

recepční – ich reorientácia viac na poskytovanie personalizovaných služieb a riešenie komplexných požiadaviek hostí, zatiaľ čo rutinné úlohy preberajú technológie; kuchári - využívajú automatizované kuchynské zariadenia na prípravu jedál, čo zvyšuje efektivitu a konzistenciu; alebo napr. správcovia rezervácií budú orientovaní viac na prácu s pokročilými systémami na správu rezervácií a analýzu dát, čo bude vyžadovať ich nové technické zručnosti. Pri vzniku nových pracovných pozícií uvádza príklady: technickí špecialisti - zodpovední za údržbu a programovanie automatizovaných systémov a robotov; analytici dát - skúmajú údaje získané z automatizovaných systémov na optimalizáciu služieb a procesov; špecialisti na zákaznícku skúsenosť - zameriavajú sa na zlepšovanie interakcie medzi hosťami a technológiami, zabezpečujúc hladký priebeh služieb. Záverom Ivanov zdôrazňuje potrebu prispôbiť vzdelávacie programy v oblasti cestovného ruchu a hotelierstva tak, aby reflektovali meniace sa požiadavky trhu práce. Konkrétne: **technické zručnosti** - zamestnanci by mali byť školení v oblasti práce s automatizovanými systémami, základmi programovania a analýzy dát, **mäkké zručnosti** - dôležitosť nadobúdania zručností v oblasti komunikácie, empatie a riešenia problémov, ktoré sú ťažko automatizovateľné a **priebežné vzdelávanie** - potreba neustáleho vzdelávania a adaptácie na nové technológie a procesy. Tieto zistenia v ostatnom období upravuje masívny nástup AI nástrojov do praxe, sektor nevynímajúc. Ako ukazujú trendy v sektore, v súčasnosti a blízkej budúcnosti je a bude potrebné klásť zvýšený dôraz na rozvoj kľúčových kompetencií zamestnancov, ktoré spadajú do kategórie tzv. **soft skills**. V kontexte vývoja zamestnanosti, resp. rozvoja ľudských zdrojov v sektore môžeme povedať, že rozvoj nasledovných kľúčových kompetencií bude zohrávať zásadnú úlohu vo vývoji zamestnanosti v nasledovných rokoch. Ide najmä o schopnosť učiť sa, schopnosť prijímať rozhodnutia a niešť zodpovednosť, strategické a koncepčné myslenie, sociálne kompetencie a komunikačné kompetencie, či už na úrovni materinského jazyka alebo cudzieho jazyka.

Pri prenášaní zodpovednosti na radových zamestnancov a zároveň pri zvyšovaní flexibility v podobe možnosti prideľovať zamestnancom prácu na rôznych pracoviskách, dochádza k zvyšovaniu požiadaviek na objem odvedenej práce a zvyšuje sa tlak vyvíjaný nadriadenými zamestnancami na dosahovanie požadovaného výsledku. Toto má dopad na zdravotný stav zamestnancov, ktorý je pri dlhodobej fyzickej a psychickej záťaži negatívne ovplyvňovaný. Zvyšujúcim tlakom na množstvo odvedenej práce narastá nezáujem o prácu v tomto odvetví, čoho následkom sa prehlbuje nedostatok zamestnancov v sektore. Sprievodným javom nadmerného zaťažovania zamestnancov je v konečnom dôsledku aj zvýšený tlak na verejný rozpočet v podobe vyšších sociálnych transferov. Dôvodom je dynamický vývoj v sektore a s ním spojený dynamický vývoj obsahov naplní práce jednotlivých pracovných pozícií. Vzhľadom na automatizáciu, zavádzanie nových digitálnych nástrojov a technológií, ako aj neustály tlak na znižovanie nákladov a následné frekventované zmeny v požiadavkách na zamestnancov, ktoré sú následne premietané do popisov práce jednotlivých pracovných pozícií je nevyhnutné, aby zamestnanci disponovali kľúčovými kompetenciami, ktoré im umožnia prispôbiť sa týmto zmenám, zachovať si konkurencieschopnosť na trhu práce a plniť meniace sa požiadavky zamestnávateľov na jednotlivých pracovných pozíciách.

U zamestnávateľov dochádza často k decentralizácii rozhodovacích procesov, resp. ich presun na nižšie úrovne riadenia, prípadne priamo na zamestnancov vykonávajúcich konkrétne pracovné úlohy. Z uvedených dôvodov sa stáva nevyhnutným, aby aj zamestnanci na nižšie kvalifikovaných pozíciách boli do určitej miery schopní strategicky uvažovať, robiť čiastkové rozhodnutia týkajúce sa ich práce, prípadne obstaráť komunikáciu so zákazníkom, ktorú by v minulosti obstarával zamestnanec na to špeciálne určený, prípadne nadriadený zamestnanec. Uvedené skutočnosti však neznamenajú, že ovládanie kľúčových kompetencií z kategórie **hard skills** zodpovedajúcich predmetnej pracovnej pozícii bude menej dôležité pri výkone práce, avšak súčasne sa zvyšuje potreba simultánneho ovládania a disponovania aj minimálne časťou soft skills, ktorá pomáha zamestnancovi vysporiadať sa s dynamickým vývojom v sektore.

Úlohou štátu a sektora ako takého je rozvoj prípravy zamestnancov pre sektor nielen medzi študentmi, ale aj medzi existujúcimi pracovníkmi či už priamo v sektore alebo mimo neho. Inovovaný systém vzdelávania dospelých je potrebné doplniť o aktívnejšie zapojenie praxe prepájaním stredného školstva, profesijných združení a vzdelávacích inštitúcií napríklad budovaním centier pre prípravu dospelých pre trh práce.

4.5.2 Kariérové poradenstvo

V roku 2050 bude podľa OECD každý šiesty pracovník vo veku nad 65 rokov. Zároveň je v súčasnosti pravdepodobnosť zamestnanosti u 60 ročných 62%, ak v vo veku 45- 54 rokov zmenili zamestnanie. U tých, ktorí tak neurobili je to 54%. Naprieč krajinami OECD z dát z obdobia 2010-20 vyplýva, že zamestnanci vo veku 55- 64, ktorí dobrovoľne zmenili zamestnanie, zaznamenali nárast platu na úrovni 3.5% (7.4% vo vekovej skupine 45-54).³³ Každý jeden človek zapojený do pracovného procesu či pred vstupom doň si tak musí uvedomiť neustálu potrebu vzdelávania sa a flexibility počas celej svojej kariéry. Možnosťou nie je len vzdelávať sa a rozširovať svoje kompetencie v študovanom odbore, ale mať schopnosť a ochotu **flexibilne meniť kariérnu dráhu** podľa osobných možností, spoločenského a technologického vývoja a potrieb trhu práce. Efektívne kariérne poradenstvo je v tomto procese nevyhnutnou súčasťou.

Strategická úloha vzdelávacieho systému je **príprava žiakov a študentov** na budúce povolanie. Práve kariérové poradenstvo, najmä na II. stupni základných škôl, má zásadný význam pre budúcu pracovnú silu, ktorá má byť dobre pripravená pre rýchlo sa meniaci trh práce. Efektívne je individuálne kariérové poradenstvo zamerané na konzultácie so žiakmi, prípadne rodičmi žiaka s kariérnym poradcom, so psychológom ohľadne výberu odboru vzdelávania alebo povolania, identifikácie silných a slabých stránok žiaka, odhalenie talentu, skúmanie záujmov, podpory a usmernenia pri rozhodovaní medzi odborným a univerzitným vzdelaním. Veľkou pomocou môžu byť workshopy a semináre, interaktívne prednášky o rôznych profesiách, diskusie s odborníkmi z praxe, exkurzie do firiem a organizácií na získanie reálneho pohľadu na prácu, sťažové programy, či sprístupnenie online databáz pracovných príležitostí. Dôležité sú aj testy a diagnostika profesijných predpokladov, mapovanie zručností a osobnostných črt pre lepšiu orientáciu v možnostiach budúcej kariéry, organizovanie kariérnych dní s účasťou firiem, univerzít a iných inštitúcií, individuálne konzultácie so zástupcami zamestnávateľov a prezentácie úspešných absolventov školy a ich kariérnych ciest. Najefektívnejšie kariérové poradenstvo je kombináciou viacerých metód. Študenti profitujú z osobného prístupu, reálnych skúseností z praxe a moderných digitálnych nástrojov. Dôležité je, aby školy spolupracovali s firmami, univerzitami a odborníkmi, aby poskytli aktuálne a praktické informácie o trhu práce. Zároveň je potrebné venovať zvýšenú pozornosť profesijnej orientácii žiaka a podporiť prácu kariérnych poradcov na školách zlepšeným ohodnotením.

Na súčasnom trhu práce, ktorý sa mimoriadne rýchlo vyvíja a mení, je potrebné aj zo strany zamestnávateľov venovať veľkú pozornosť taktiež kariérovému poradenstvu pracovníkov. V sektore je dlhodobý trend nedostatku pracovnej sily a veľká fluktuácia zamestnancov. Firmy využívajú rôzne osvedčené stratégie a programy kariérového poradenstva za účelom udržania a efektívneho rozvíjania svojich zamestnancov. Pomerne veľká časť starších pracuje na nízko kvalifikovaných pozíciách. Zároveň naprieč krajinami OECD okolo 60% pracovníkov nad 45 rokov, ktorí menia kariérnu dráhu, si nájde uplatnenie opäť na nízko kvalifikovanej pozícii aj pri zmene odboru.³⁴ Príklady dobrej praxe nám

³³ OECD (2024), Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up Not Stepping Out, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1ef9a0d0-en>.

³⁴ OECD (2024), Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up Not Stepping Out, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1ef9a0d0-en>.

ukazujú význam individuálneho kariérového poradenstva a rozvojových plánov zamestnancov, personalizované vzdelávacie programy zamerané na manažment, customer service a leadership. Takáto podpora individuálneho rastu zamestnancov motivuje k dlhodobej lojalite. **Mentoring a koučing** od skúsených pracovníkov pomáha novým zamestnancom rýchlejšie sa adaptovať na firemnú kultúru a pracovné prostredie a poskytovať tak kvalitnejšie služby vďaka prenosu skúseností z praxe. Vytváranie zmiešaných tímov sa praxou ukázalo efektívnejšie a dlhodobo prínosnejšie ako tvorba homogénnych tímov. Školenia a odborné certifikácie zvyšujú atraktivitu zamestnancov na trhu práce a digitalizácia školení umožňuje flexibilné vzdelávanie popri práci. Významná je spolupráca s odbornými školami.

Ďalším dôležitým prvkom je **rotácia a interná mobilita pracovníkov**. Zamestnanci majú komplexný prehľad o fungovaní podniku a môžu si nájsť pozíciu, ktorá im najviac vyhovuje. Interná mobilita pomáha udržať zamestnancov v rámci firmy. Kariérny rast zamestnancov a zotrvanie u zamestnávateľa resp. na pracovnom trhu, významne podporujú aj benefity zamerané nielen na profesionálny, ale aj osobnostný rast a najmä flexibilné a rešpektujúce pracovné podmienky s ohľadom na životné situácie pracovníkov. Motivujúcim prvkom je spätná väzba a zapojenie zamestnancov do rozhodovacích procesov. Zamestnanci sa tak cítia byť súčasťou firmy a sú viac motivovaní k efektívnej práci. Firmy získavajú mladé talenty a vychovávajú si vlastných profesionálov. Využívanie nástrojov ako stáže alebo pracovné exkurzie by mohlo potenciálnym pracovníkom priniesť lepší obraz o ponúkanej práci a doplniť chýbajúce zručnosti a vedomosti.

Kariérové poradenstvo je podstatné aj pre sektor športu, nakoľko až 60 % mladých ľudí v EÚ nevie o existencii športových kariér mimo profesionálneho športu.³⁵ Prezentácia športu ako nástroja komunitného rozvoja a zdravia môže rozšíriť záujem o tieto profesie – najmä medzi mladými v regiónoch. Dôležité je tiež budovať vertikálne prepojenie medzi školami, športovými klubmi a zamestnávateľmi, a to už od stredného vzdelávania.

Z uvedených charakteristík v sektore vyplývajú dôležité úlohy na ďalší rozvoj ľudských zdrojov:

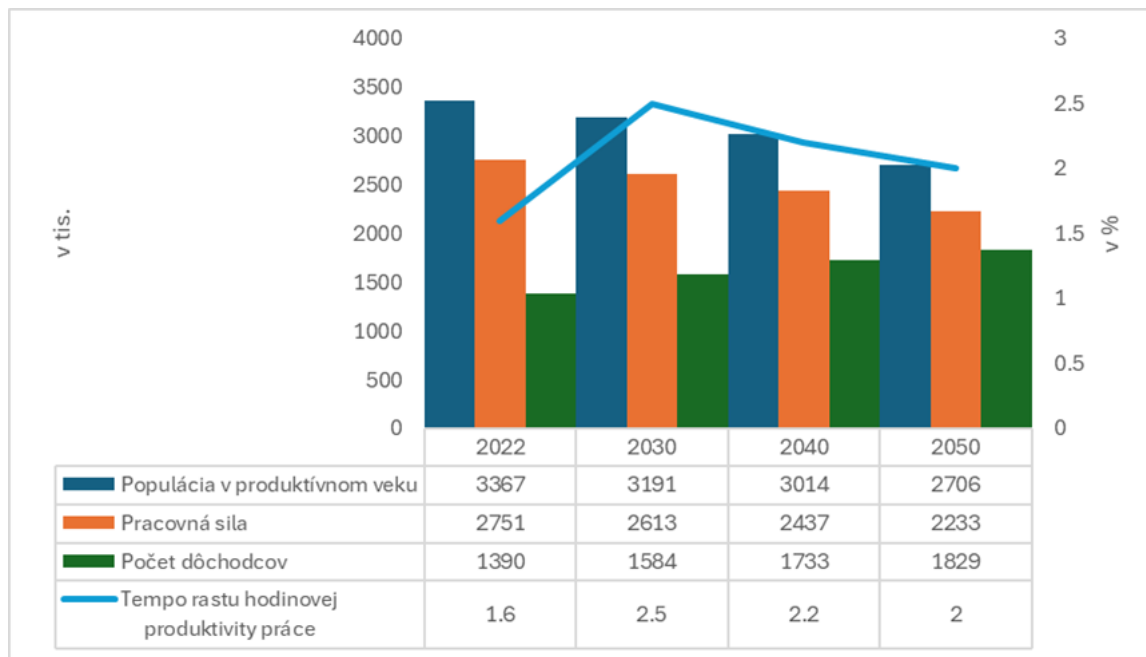
- jasné kariérne cesty – možnosť rásť z nižších pozícií na manažérske,
- praktické školenia a certifikácie – osvojenie relevantných zručností,
- rotácie medzi oddeleniami a poskytovanie medzinárodných príležitostí – získavanie širších skúseností,
- tréningové programy a stáže pre študentov – prilákanie mladých talentov,
- benefity podporujúce vzdelávanie a rast – zamestnanci sú motivovaní zostať v sektore,
- možnosť flexibilného pracovného času.

³⁵ Cedefop, 2021 : Guidance and Career Education in Europe

4.5.3 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín

Jednou z možností ako nahradiť chýbajúcu pracovnú silu v oblastiach nedostatkových povolání je zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín. V úvode je nutné uviesť predikcie vybraných demografických ukazovateľov a ukazovateľov týkajúcich sa pracovnej sily do roku 2050. Tieto údaje vychádzajú z dokumentu 2024 Ageing report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2022-2070).³⁶

Graf 15 Predikcia vybraných ukazovateľov obyvateľstva do roku 2050

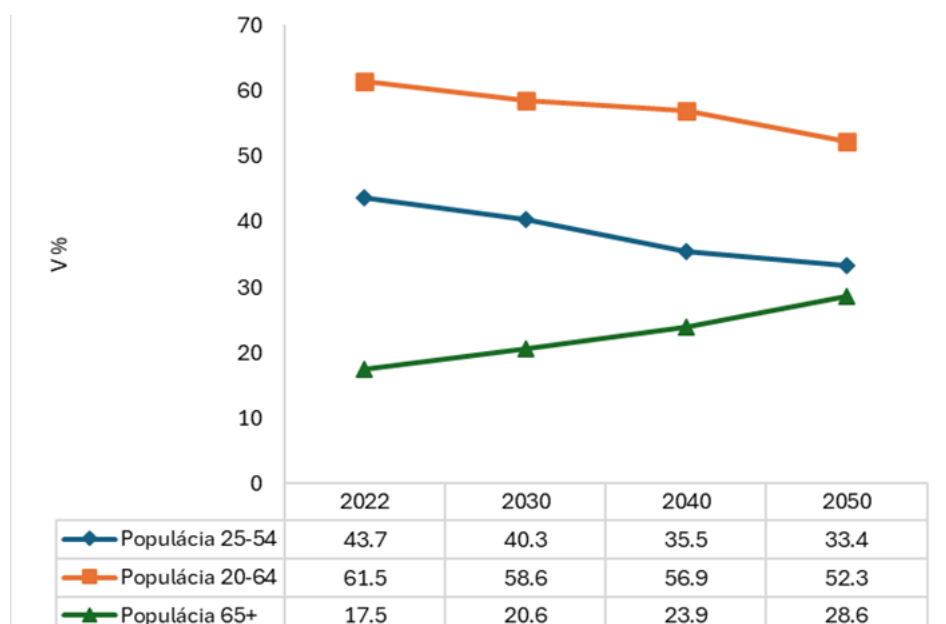


Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

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

³⁶ Ageing report, 2024, dostupné na: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/971dd209-41c2-425d-94f8-e3c3c3459af9_en?filename=ip279_en.pdf

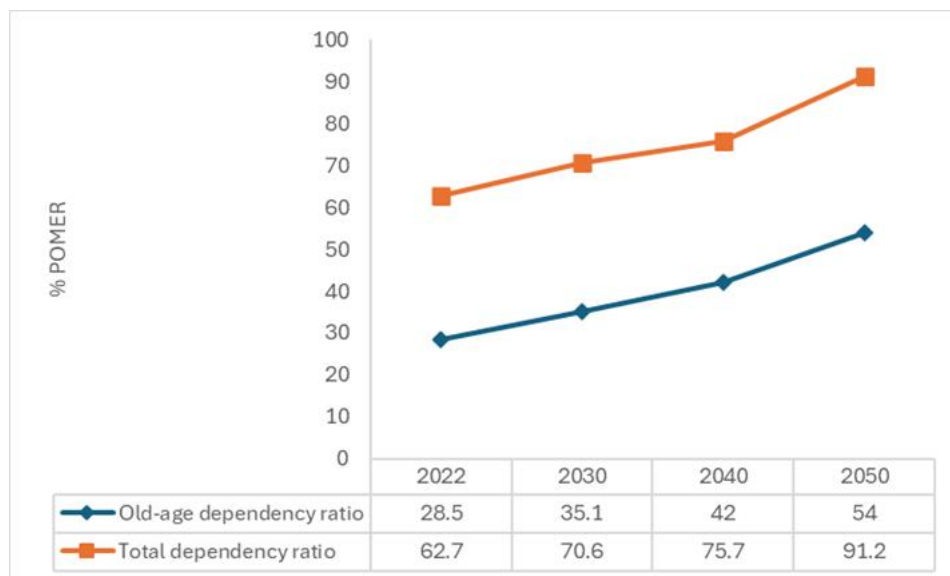
Graf 16 Vývoj štruktúry vybraných vekových skupín do roku 2050



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

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

Graf 17 Vývoj vybraných ekonomicko-demografických ukazovateľov

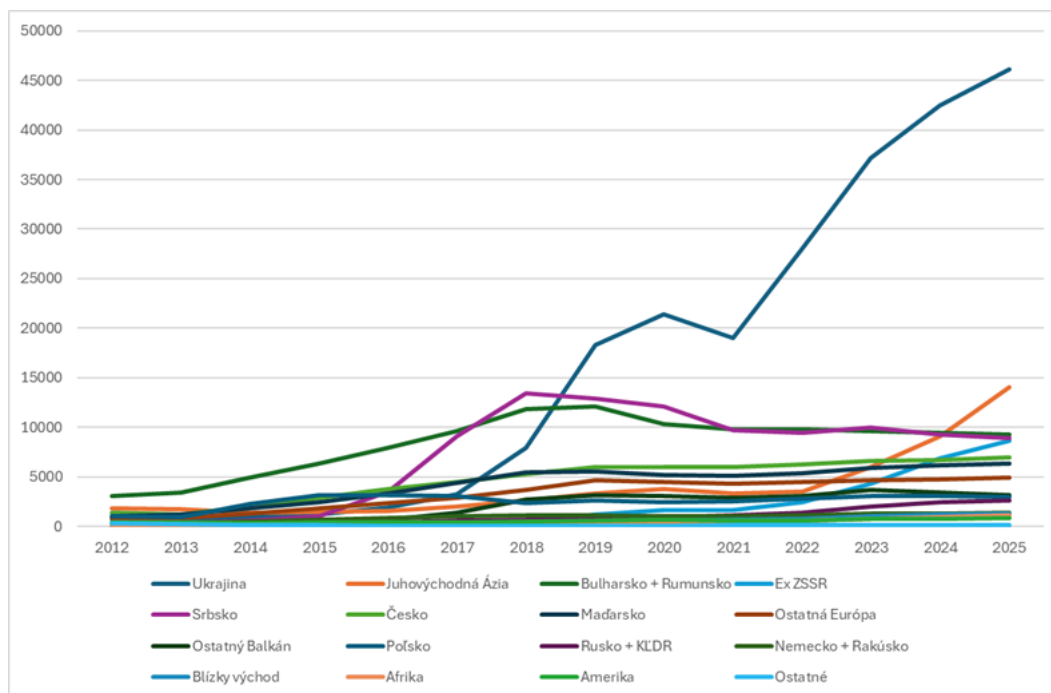


Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa 2024 Ageing Report

Ukazovateľ Old-age dependency ratio poukazuje na podiel ľudí vyššieho veku (nad 65 rokov) a ľudí v produktívnom veku, to znamená, že v roku 2020 pracovalo 100 ľudí v produktívnom veku (20-65) na približne 29 starších ľudí - prevažne dôchodcov. Tento podiel sa do roku 2050 zmení na 100 ľudí v produktívnom veku na 54 ľudí starších ako 65 rokov. Teda reálne 2 ľudia v produktívnom veku budú pracovať na o niečo viac ako jedného dôchodcu. Ukazovateľ Total dependency ratio je podobným ukazovateľom - ukazuje podiel ľudí v neproduktívnom veku (do 20 rokov a od 65 rokov) a počet ľudí

v produktívnom veku (20-65) - tento pomer by mal byť v roku 2050 takmer 1:1. Podiely vo vekových skupinách sú relatívne stabilné, pozorujeme však zvýšený nárast podielu zamestnaných vo vekových skupinách 55-64 a 65-74. Priemerný vek odchodu sa však zvýši len nepatrne. Keďže už v súčasnosti chýba na trhu práce na Slovensku značné množstvo ľudí (približne 100 tisíc), a predikcie poukazujú na prepád zamestnateľnej pracovnej sily o takmer 520 tisíc osôb do roku 2050, a ak nedôjde k iným systémovým zmenám (odchod zamestnávateľov, vplyv AI a pod.) je zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín priam nevyhnutné. Preto sme zostrojili predikcie prílevu príslušníkov tretích krajín do roku 2050 pomocou ARIMA modelu. Nasledujúci graf však poukazuje na pôvod zahraničných zamestnancov na Slovensku.

Graf 18 Vývoj zahraničných zamestnancov podľa krajiny pôvodu



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa Inštitútu zamestnanosti³⁷

Pracovníci z **Ukrajiny** zaznamenali v období rokov 2012 až 2025 najvýraznejší celkový rast spomedzi všetkých sledovaných krajín, ktorý dosiahol úroveň 62 %. V období pred rokom 2019 predstavoval ich priemerný ročný rast 58,4 %, pričom silná dynamika pokračovala aj v rokoch 2022 až 2025 s tempom 18 % ročne. V dôsledku tohto vývoja sa ich podiel na celkovom počte zahraničných zamestnancov na Slovensku zvýšil z pôvodných 6,2 % v roku 2012 na 38,9 % v roku 2025, čo predstavuje nárast o 32,7 percentuálneho bodu. V prípade **Srbska** bol v rokoch 2012 až 2019 zaznamenaný najvyšší priemerný ročný rast na úrovni 70,5 %, no v poslednom období rokov 2022 až 2025 ide o jediné z hlavných krajín s negatívnym trendom, vyjadreným poklesom o -1,7 % ročne. Napriek tomuto nedávnemu útlmu sa podiel srbských pracovníkov na celkovom počte zahraničnej pracovnej sily zvýšil z 2,6 % v roku 2012 na 7,5 % v roku 2025. Pracovná sila z oblasti **Juhovýchodnej Ázie** vykazuje v posledných rokoch mimoriadne prudký nárast, ktorý medzi rokmi 2022 a 2025 dosiahol 94,9 %. Ich zastúpenie na celkovom počte cudzincov na slovenskom trhu práce síce kleslo z 15,1 % v roku 2012 na historické minimum 4,4 % v roku 2022, no do roku 2025 opäť stúplo na úroveň 11,8 %. Skupina zahŕňajúca **Bulharsko a Rumunsko** predstavuje jedinou kategóriu s dlhodobou klesajúcim trendom, pričom ich

³⁷ Inštitút zamestnanosti, dostupné na: <https://www.iz.sk/zamestnavanie-cudzincov>

podiel na celkovom počte zahraničných zamestnancov dramaticky klesol z 25,8 % v roku 2012 na 7,8 % v roku 2025. Tento pokles bol spôsobený najmä negatívnym dopadom pandémie COVID-19, kedy medzi rokmi 2019 a 2020 nastal prepád o -14,2 %, po ktorom už nenasledovalo žiadne výraznejšie zotavenie, nakoľko občania týchto krajín preferujú odchod do západnejších štátov EÚ.

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

Na základe prognózovania prílevu zahraničných pracovníkov možno pozorovať, že pri realistickom variante by na Slovensku mohlo pracovať približne 324 tisíc osôb, pri pesimistickom variante 257 tisíc a pri optimistickom približne 390 tisíc. Vzhľadom na vyššie uvádzané prognózy nedostatku pracovnej sily, by sa Slovensko malo usilovať o zrealizovanie optimistického variantu. V západoeurópskych štátoch tvoria pracovníci mimo EÚ v športe 10–15 % všetkých pracovníkov.³⁸ Napr. v športovom odvetí je na Slovensku ich podiel zatiaľ zanedbateľný, no ich cielené zapojenie do športových centier, klubov či rehabilitačných zariadení by mohlo pomôcť riešiť nedostatok kvalifikovaných ľudí.

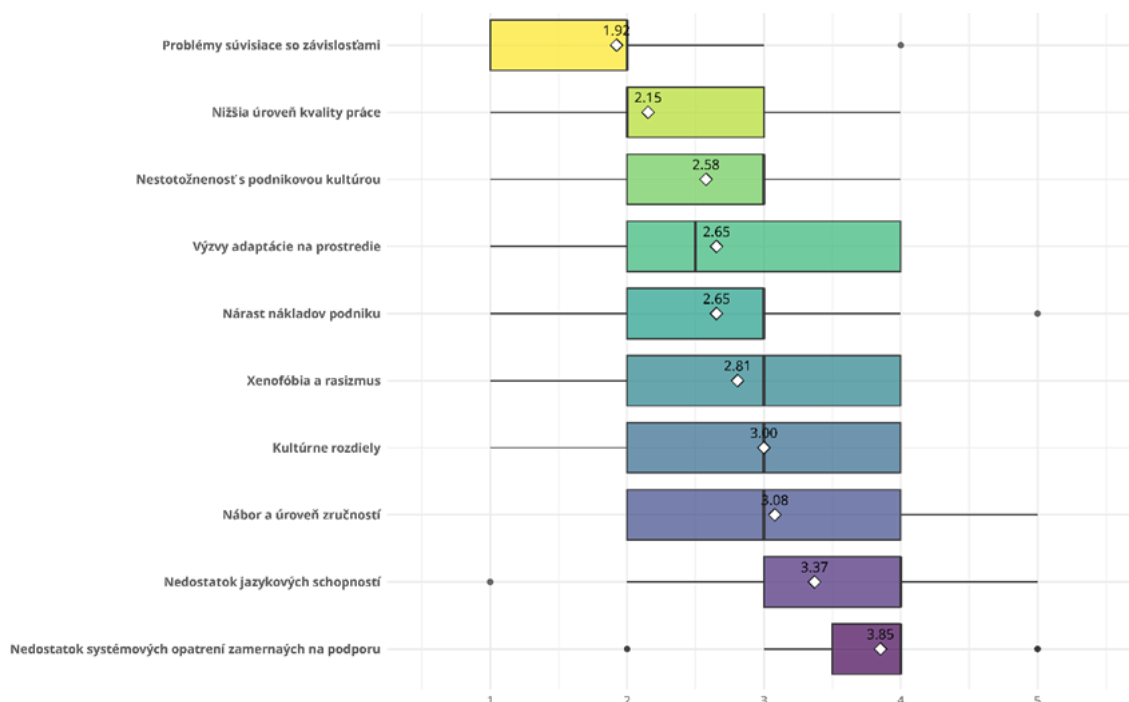
Na základe vyššie uvedených faktov je zrejmé, že pracovná sila z tretích krajín je pre dlhodobé udržanie konkurencieschopnosti, udržateľnosti verejných financií, ale aj budúcnosť ekonomiky SR nevyhnutná.

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

³⁸ Eurostat, 2022: Labour market statistics for health and sport sectors

³⁹ RECRUIT4TOMORROW, Encouraging employment of third-country nationals through social dialogue, 2024, dostupné na: <https://www.ruzsr.sk/media/6f8ed19b-a19c-4ce4-9bfa-a0ada46867cb.pdf>

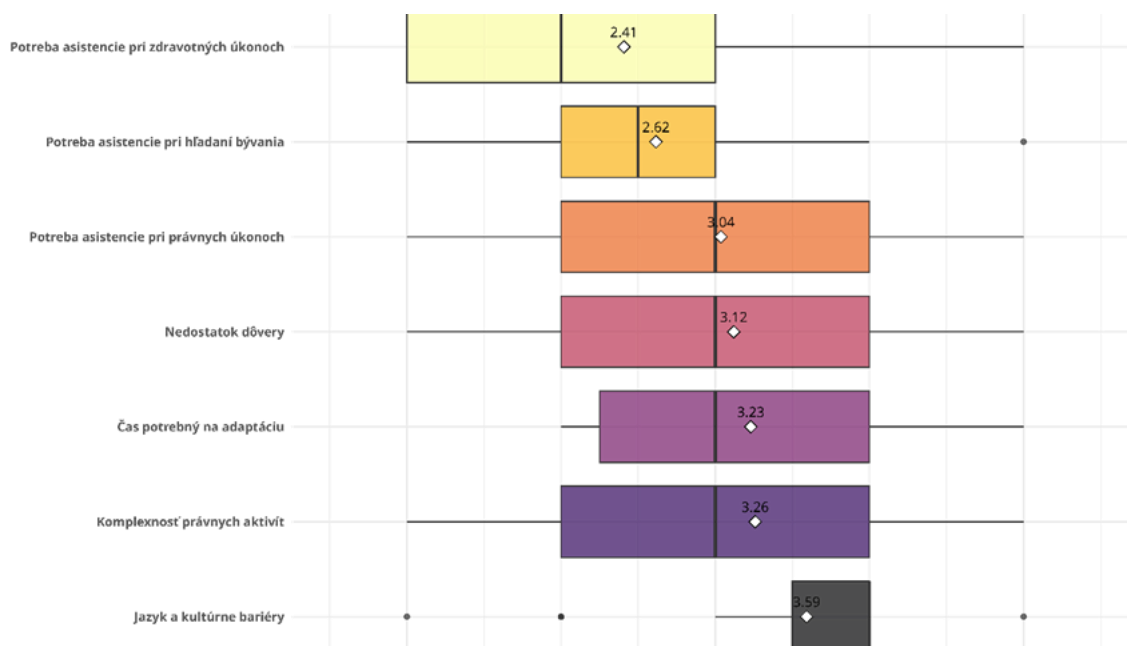
Graf 19 Problémy spojené so zamestnancami z tretích krajín



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa výsledkov prieskumu projektu R4T

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

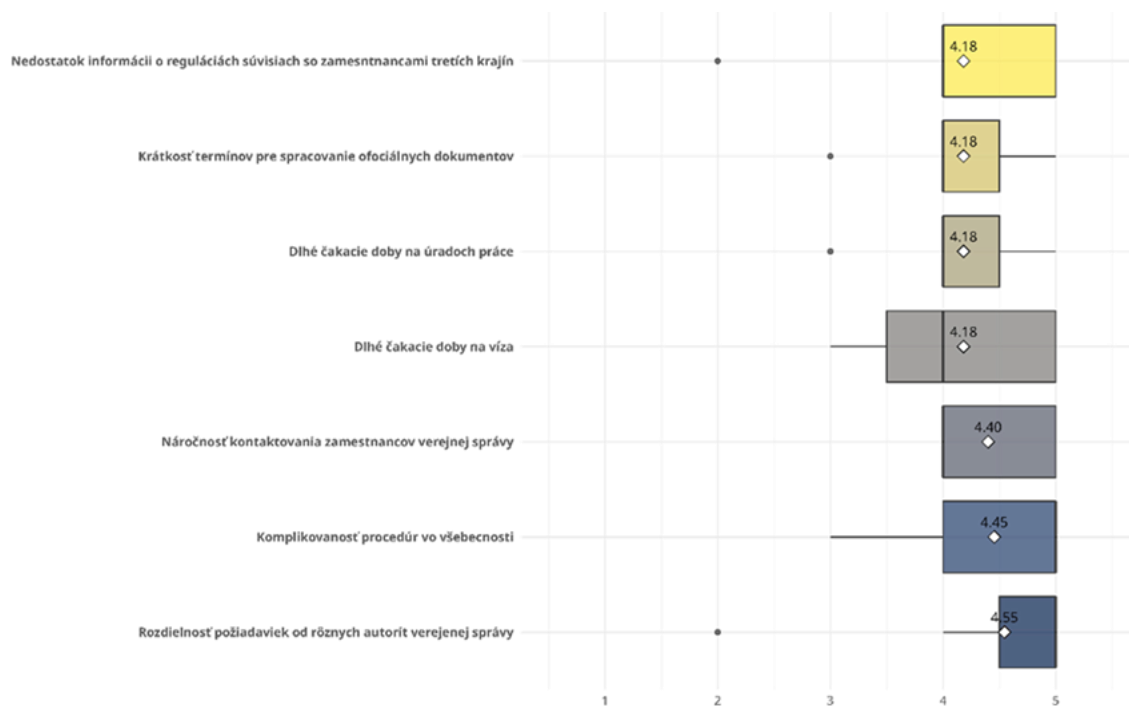
Graf 20 Bariéry zamestnávania pracovníkov z tretích krajín



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa výsledkov prieskumu projektu R4T

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

Graf 21 Právne bariéry spojené so zamestnávaním pracovníkov tretích krajín



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa výsledkov prieskumu projektu R4T

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

V súlade s výsledkami analýz navrhujeme strategické opatrenia rozdelené do piatich kľúčových oblastí, ktoré majú zefektívniť zamestnávanie a integráciu cudzincov v sektore.

V rámci **zjednodušenia administratívnych a právnych procesov** je prioritou vytvorenie jednotnej digitálnej platformy pre všetky úrady verejnej správy, ktorá by zjednotila požiadavky jednotlivých autorít. Špecificky pre oblasť gastronómie a cestovného ruchu sa navrhuje zavedenie zrýchleného procesu pre sezónnych pracovníkov a zriadenie špecializovaného kontaktného miesta s viacjazyčným personálom pre potreby zamestnávateľov. **Jazykové a vzdelávacie programy** by sa mali zamerať na tvorbu kurzov s odbornou terminológiou pre gastronómiu a cestovný ruch, pričom online vzdelávacie platformy by mali byť pracovníkom dostupné ešte pred ich príchodom na Slovensko. Ďalšie kroky zahŕňajú zavedenie duálneho vzdelávania pre zahraničných pracovníkov v gastronómii, vytvorenie certifikačného systému na uznávanie ich kvalifikácií a podporu mentorských programov, ktoré spoja skúsených domácich zamestnancov so zahraničnými kolegami. Na podporu zamestnávania sa navrhujú **systémové opatrenia**, ako sú daňové úľavy pre firmy investujúce do integrácie cudzincov a dotácie na ich jazykové vzdelávanie či rekvalifikáciu. V cestovnom ruchu je dôležitá finančná podpora ubytovania

sezónnych síl, vytvorenie online platformy na zdieľanie osvedčených postupov medzi zamestnávateľmi a organizovanie pravidelných workshopov o efektívnej integrácii. **Zefektívnenie náborových procesov** predpokladá organizáciu virtuálnych pracovných veľtrhov v krajinách s najväčším potenciálom, konkrétne na Ukrajine, v krajinách bývalého ZSSR a v Juhovýchodnej Ázii. Súčasťou stratégie je aj nadviazanie spolupráce so zahraničnými vzdelávacími inštitúciami, vytvorenie centrálnej databázy zahraničných pracovníkov, implementácia online nástrojov na hodnotenie ich zručností a zavedenie automatizovaného systému na sledovanie procesu získavania pracovných povolení. Poslednou oblasťou je **monitorovanie a hodnotenie efektívnosti**, ktoré zahŕňa pravidelný zber dát o úspešnosti opatrení a vytvorenie spoločnej pracovnej skupiny zástupcov sektora a verejnej správy. Všetky navrhované opatrenia budú následne podliehať pravidelným revíziám a aktualizáciám na základe priamej spätnej väzby od zamestnávateľov aj zahraničných pracovníkov.

5. Opatrenia na dosiahnutie stanovených cieľov sektorovej stratégie

5.1 Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky

5.1.1 Oboznamovanie žiakov a študentov s povolaniami v sektore obchodu a cestovného ruchu

- **Problém:** Nedostatočná informovanosť žiakov a študentov o profesiách v sektore vedie k nízkemu záujmu o štúdium a zamestnanie v odvetví.
- **Riešenie:** Systematická realizácia aktivít kariérového poradenstva a prezentácie profesií (napr. tvorivé dni povolaní, spolupráca škôl a zamestnávateľov).
- **Očakávaný prínos:** Zvýšenie záujmu o štúdium a zamestnanie v sektore, lepšia orientácia žiakov na trhu práce.
- **Termín plnenia:** 2027

5.1.2 Motivácia absolventov a zamestnancov k zotrvaní na slovenskom trhu práce

- **Problém:** Absolventi po ukončení štúdia často neostávajú pracovať v sektore alebo u zamestnávateľa, u ktorého absolvovali prax.
- **Riešenie:** Zavedenie motivačných nástrojov (napr. finančné príspevky) pre absolventov duálneho vzdelávania, ktorí nastúpia do zamestnania po ukončení štúdia.
- **Očakávaný prínos:** Stabilizácia pracovnej sily, zníženie odlivu absolventov zo sektora, vyššia návratnosť investícií do vzdelávania.
- **Termín plnenia:** 2027

5.1.3 Zaradenie digitálnych zručností do procesu formálneho vzdelávania

- **Problém:** Digitálne kompetencie absolventov nezodpovedajú požiadavkám moderných služieb a prevádzok v sektore.
- **Riešenie:** Analýza stavu a systematické začlenenie digitálnych zručností do vzdelávacích programov.
- **Očakávaný prínos:** Vyššia konkurencieschopnosť pracovnej sily a pripravenosť na digitalizáciu služieb.
- **Termín plnenia:** 2027

5.1.4 Platformatizácia spolupráce medzi školami a praxou prostredníctvom digitálneho systému

- **Problém:** Spolupráca medzi školami a zamestnávateľmi nie je systematická a chýba jednotné digitálne prostredie na koordináciu.
- **Riešenie:** Vytvorenie a implementácia digitálnej platformy na spoluprácu škôl a zamestnávateľov (pilotná fáza a následná implementácia).
- **Očakávaný prínos:** Efektívnejšia spolupráca, lepšia organizácia praxe, kvalitnejšia príprava žiakov pre trh práce.
- **Termín plnenia:** 2027

5.2 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky

5.2.1 Previazanie rekvalifikačných kurzov na register zverejnený na vzdelavamsa.iedu.sk s ohľadom na potreby trhu práce, naviazané na SRLZ 2050_opatrenie č. 5.3

- **Problém:** Rekvalifikačné programy nereflektujú dostatočne aktuálne potreby zamestnávateľov a reálnu uplatniteľnosť absolventov.
- **Riešenie:** Priebežné sledovanie uplatniteľnosti absolventov a pravidelná aktualizácia obsahu rekvalifikačných kurzov podľa zoznamu nedostatkových povolání a aktuálnych potrieb sektora.
- **Očakávaný prínos:** Vyššia zamestnateľnosť účastníkov rekvalifikácií, lepšie zosúladenie ponuky zručností s dopytom trhu práce.
- **Termín plnenia:** 2027

Zoznam bibliografických odkazov

AC. (2026). Allianz Risk Barometer 2026. Allianz Commercial.

Cedefop. (2025). Skills empower workers in the AI revolution: First findings from Cedefop's AI skills survey (Policy brief No. 9201). Publications Office of the European Union.

Cedefop. (2025). Slovakia: 2025 skills forecast. European Centre for the Development of Vocational Training.

Cedefop. (2026, March 4). Reverse gear: How AI is bringing vocational occupations back.

Cedefop. (2026). Human-centred digital transitions and skill mismatches in European workplaces (Cedefop Working Paper Series No. 28). Publications Office of the European Union.

Cedefop. (2026). Vocational education and training (VET) occupations in shortage. Publications Office of the European Union.

Cedefop, & UNESCO-UNEVOC. (2025). Meeting skill needs for the green transition: Skills anticipation and VET for a greener future. Publications Office of the European Union.

Dorville, Y., Filippucci, F., & Marcolin, L. (2025). How do structural trends affect labour shortages and mismatch (OECD Productivity Working Papers No. 38). OECD Publishing.

Eurofound. (n.d.). Labour shortages and job quality in European sectors.

European Commission. (2024). 2024 Ageing report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2022–2070).

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2026, January 22). The future employment impact of artificial intelligence and emerging digital technologies in Europe.

Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Roślaniec, K., & Troszyński, M. (2025). Generative AI and jobs: A refined global index of occupational exposure (ILO Working Paper No. 140). International Labour Organization.

IFR. (2026, October 7). Service robots see global growth boom. In World Robotics 2025 – Service Robots. International Federation of Robotics.

ILO. (2025). Generative AI and jobs: A refined global index of occupational exposure (Working Paper No. 140). International Labour Organization.

Inštitút zamestnanosti. (n.d.). Vývoj zahraničných zamestnancov podľa krajiny pôvodu.

Ivanov, S. (2020). Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality. Varna University of Management.

McKinsey Global Institute. (n.d.). The future of work: Automation, robotics and the workforce.

Ministerstvo cestovného ruchu a športu SR. (2024). Analýza chýbajúcich zamestnancov v sektore ubytovacích a stravovacích služieb

OECD. (2026). Local retail, global trends. OECD Publishing.

OECD. (2025). Preparing the Tourism Workforce for the Digital and Green Transition. OECD Publishing.

Prieskum projektu Recruit4tomorrow (R4T). (2024). Prieskum zamestnávania obyvateľov z tretích krajín v sektoroch obchod, marketing, gastronómia a cestovný ruch.

Slovenská stratégia digitálnej transformácie 2030. (n.d.). Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR.

Svetová zdravotnícka organizácia (WHO). (n.d.). Economic impact of physical inactivity in Europe.

Štatistický úrad SR. (n.d.). Databázy a publikácie: Zamestnanci a mzdové prostriedky, Národné účty, Veda, technika, inovácie, Demografický vývoj obyvateľstva.

Tuomi, A., et al. (2020). Automated systems and the future of work in hospitality.

WEF. (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.

WEF. (2026). The Global Risks Report 2026 (21st ed.). World Economic Forum.

World Travel & Tourism Council (WTTC). (n.d.). Travel & Tourism Economic Impact: European Union and future job projections

Zoznam skratiek

Skratka	Plný názov / význam
AI	Umelá inteligencia
EK	Európska komisia
EÚ	Európska únia
RPA	Robotic Process Automation
SR	Slovenská republika
WTTC	World Travel & Tourism Council



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**



PROGRAM
SLOVENSKO