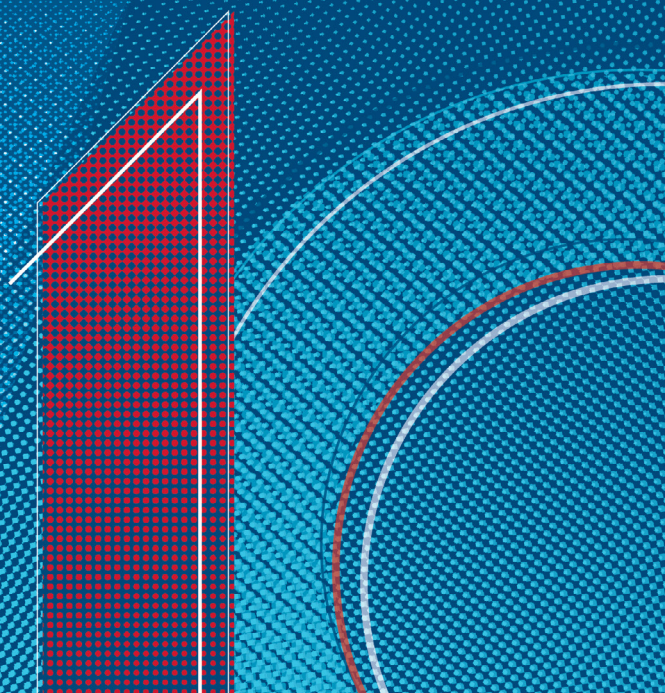


VÝROČNÍ  
KONFERENCE  
ASPEN INSTITUTE CE

—  
30. listopadu 2022  
AspenInstituteCE.org

# Kam kráčíš, Česko Evropo 2022



# Budoucnost českého pracovního trhu

Tomáš Wiedermann, Jiří Švejcar, Matyáš Theuer, Boston Consulting Group

Unikátní model českého pracovního trhu ukazuje, co čeká český pracovní trh a zaměstnance z pohledu vývoje nabídky a poptávky – zaměstnanosti pro jednotlivé profese a odvětví, potřeby upskillingu, reskillingu a faktorů celkové produktivity. Ve spolupráci s expertní skupinou uvádíme i řadu opatření a doporučení pro stát, zaměstnavatele i zaměstnance.

## Úvod

Model pracovního trhu, cíleně vytvořený pro ČR na úrovni 130 profesí ve 31 sektorech, ukazuje následující prognózy:

- **Struktura pracovního trhu se promění.** Na trhu práce v současnosti chybí cca 180 tisíc pracovníků. Do roku 2030 přijde cca 330 tisíc současných zaměstnanců o práci z důvodu zániku jejich pracovních pozic, zároveň vznikne přes půl milionu nových pracovních míst.
- **Pracovní síla zestárne.** Do roku 2030 naroste počet lidí ve věku 50–65 let o 18 %. Tato skupina se stane hlavní pracovní silou.
- **Naroste množství neobsazených pozic.** Nedostatek pracovníků na trhu do roku 2030 naroste „jen“ na 190 tisíc, ale vlivem demografické struktury pracujících mezera rapidně poroste až na 400 tisíc v roce 2040.

Pokud stát, firmy a zaměstnanci nepřistoupí k aktivní adaptaci na tyto změny, hrozí české ekonomice ztráta konkurenceschopnosti, nárůst nezaměstnanosti a zpomalení růstu HDP o cca 0,8 p. b. ročně.

Tato studie na základě detailního modelu, názorů expertů a zkušeností ze zahraničí analyzuje budoucí vývoj českého pracovního trhu a navrhuje opatření pro zvýšení produktivity skrze zvýšení množství pracujících a jejich kvalifikace.

## Situace a očekávané změny na trhu práce

Česká ekonomika, s výjimkou roku 2020, rostla v posledních letech v rozmezí 3–6 % meziročně. Další růst HDP bude kromě současné vysoké inflace brzdít zejména nedostatek efektivní pracovní síly (zjednodušeně kombinace faktoru vzdělání/kvalifikace a hrubého množství práce). Kromě již přítomného nedostatku pracovníků, který se bude nadále zvyšovat vlivem demografického vývoje, dojde k výrazné proměně struktury pracovního trhu: některé pozice zaniknou a nové se objeví.

Český pracovní trh aktuálně tvoří cca 5,2 mil. ekonomicky aktivních osob. Poptávka na českém trhu práce v posledních letech významně převýšila nabídku, což vedlo ke vzniku 180 tisíc volných pracovních míst. Česká republika má v současnosti druhý nejvyšší poměr volných pracovních míst v EU<sup>1</sup>, a to 4,9 % oproti evropskému průměru, který činí 2,3 %. Zároveň má ČR velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Současný nedostatek pracovních sil je tedy vedle struktury ekonomiky způsoben zejména nedostatkem pracovně aktivní populace, nikoliv nekompatibilitou dovedností.

## Ekonomické dopady

Vysoký počet volných pracovních míst představuje nenaplněný potenciál české ekonomiky ve výši cca 3 % HDP (0,4 p. b. růstu), tedy až 200 miliard Kč v roce 2030. Nepřízpůsobení se globálním trendům (digitalizace, robotizace, sdílená ekonomika, zelené technologie atd.) by dále znamenalo snížení konkurenceschopnosti české ekonomiky a nárůst nezaměstnanosti se všemi sekundárními negativními dopady na jedince i společnost. Do roku 2030 přijde cca 330 tisíc lidí o práci v důsledku zániku jejich pracovní pozice, což může zpomalit roční růst ekonomiky o cca 0,8 p. b., tzn. 400 mld. Kč v roce 2030.

## Stárnutí populace

Zejména po roce 2030 bude nepříznivá demografická projekce<sup>2</sup> význam těchto vlivů ještě zesilovat. Stárnutí pracující populace se může stát hlavní překážkou pro udržení celkové produktivity. Není otázkou, zda se tak stane, ale jak se s tím vypořádáme. Současné nastavení pracovního trhu a společnosti bude muset projít zásadní proměnou. Na jedné straně je třeba adresovat stigma nižšího výkonu a neochotu firem přijímat starší uchazeče (existence fenoménu je prokázána, předsudek nižšího výkonu je kromě vysloveně manuálních profesí

---

1) Eurostat JVR (volné pozice / všechny pozice), Q4 2021. Náš model pracuje s očištěnými daty volných pracovních míst, a tím pádem i nižším procentem.

2) Střední varianta Projekce obyvatelstva ČR, Český statistický úřad, 2018.

vyvrácen). Na druhé straně bude třeba motivovat starší pracovníky ke vzdělávání a otevřenosti vůči výraznější změně profese.

### Možná řešení

Pro zvýšení produktivity, udržení konkurenceschopnosti, udržení či zmenšení převisu pop-távky nad nabídkou a v důsledku naplnění ekonomického potenciálu ČR vidíme dva komplementární přístupy:

- Zvyšování vzdělání a kvalifikace – dlouhodobá aktivita zaměřená jak obecně na celou populaci pro přizpůsobení se změnám v ekonomice, tak i speciální aktivity zaměřené na rekvalifikaci pracovníků, kteří se kvůli stejným vlivům budou muset věnovat jinému zaměstnání;
- doplnění množství pracovní síly – krátkodobá opatření zahrnující zvýšení imigrace, vyšší podíl seniorů na pracovním trhu (příp. zvýšení věku odchodu do důchodu), vyšší zapojení žen do pracovního procesu během a po rodičovské dovolené (příp. její zkrácení).

Nelze se spoléhat na to, že situaci vyřeší trh sám. Přirozenou snahou firem je maximalizovat krátkodobý a střednědobý zisk, zatímco opatření zaměřená na podporu vzdělání a obecných schopností obyvatel mívají dlouhodobou návratnost. Z tohoto důvodu se jedná spíše o veřejný statek – cíl, který je sice v zájmu všech, ale stát bude muset nastavit rámec a motivaci k jeho naplnění.

Česká republika podle statistik zaostává v dlouhodobém vzdělávání zaměstnanců (jak na straně zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců), které prokazatelně zvyšuje produktivitu a odolnost vůči změnám. Struktura a zaměření české ekonomiky jako dodavatelské země nevede k výraznějšímu kumulování kapitálu. Bez razantních kroků tedy nelze očekávat, že bychom se výkonem přiblížili západním a severským státům.

Na základě výstupů modelu pro jednotlivé pozice (131 pozic na úrovni NACE-3<sup>3)</sup>) lze český trh práce rozdělit do tří skupin vzhledem k předpokládanému vývoji ekonomiky:

Skupina zaměstnanců	Množství	Relevantní akce
1. Zaměstnanci na pozicích, které zůstanou nadále relevantní, ale dojde k postupné proměně náplně jejich práce vlivem globálních megatrendů.	4,2 mil. pracujících.	Zaměstnanci se budou muset adaptovat na vývoj profesí, aby si udrželi produktivitu v rámci přirozeného růstu ekonomiky – upskilling. <sup>4</sup>
2. Zaměstnanci na pozicích, které jsou ohroženy změnami v ekonomice <sup>5</sup> , a nové pozice, které vznikají.	1 mil. pracujících, z toho cca 330 tis. pracujících přijde o práci do roku 2030. Vznik cca 340 tis. nových pracovních pozic	Část zaměstnanců se bude muset přeorientovat a přeškolit na nové pozice – reskilling. <sup>6</sup>
3. Chybějící zaměstnanci pro volné pozice.	190 tis. volných pozic.	Volné pozice je potřeba obsadit.

## Metodika

- Model pracovního trhu byl vytvořen na základě očištěných dat na úrovni 131 profesí podle klasifikace ISCO-3 ve 31 sektorech podle klasifikace NACE-1.
- Model předpokládá trendový vývoj ekonomiky a produktivity ve třech scénářích a zohledňuje vybrané globální megatrendy, které budou mít vliv na jednotlivé sektory a na vývoj trhu práce (např. zelená ekonomika a elektromobilita, posun k terciární ekonomice, pokračující digitalizace a robotizace).
- Celkem jsme identifikovali 520 tisíc budoucích volných pracovních míst, která v současnosti v ČR neexistují, a dále 330 tisíc existujících pracovních míst, která v budoucnu již nebudou potřebná.
- Sestavili jsme pravděpodobnostní matici pro přechod mezi 131 profesemi na základě 45 definovaných vzdělanostních profilů. Pomocí této matice jsme simulovali uskutečnitelné změny zaměstnání přesunem do jiné profese (přirozené přizpůsobení měnícímu se trhu práce), a určili tak potřebné typy a kapacity reskillingu.
- Výsledný model pracovního trhu mapuje současnou a předpokládanou situaci v roce 2030 a umožňuje odhadnout jak chybějící pracovní místa, tak i potřebnou změnu kvalifikace současných zaměstnanců.

3) „Nomenclature of Economic Activities“ – mezinárodní klasifikace ekonomických činností.

4) *Upskilling* definujeme jako dobrovolné zvyšování a rozšiřování znalostí a dovedností jednotlivce v rámci jeho současné profesní role.

5) Výstup modelu zohledňující vývoj nabídky i poptávky – profese na úrovni NACE-3 s více než 10% očekávaným nadbytkem pracovních sil.

6) *Reskilling* definujeme jako učení zcela nových znalostí a dovedností za účelem změny role.

## Upskilling pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity a spokojenosti

Přestože český pracovní trh čeká do roku 2030 období změn zejména vlivem globálních megatrendů, většina pracovních pozic (4,2 mil.) se bude měnit pouze postupně a zaměstnanci budou moci zůstat ve svých profesích bez potřeby výraznější rekvalifikace. To však neznamená, že zůstanou stranou změn v ekonomice. Zaměstnanci se budou muset přizpůsobovat a rozvíjet nové znalosti a dovednosti i pro prosté udržení zaměstnání. Pro zrychlení tempa růstu ekonomiky na úroveň západních zemí bude potřeba skokového růstu zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

### Současný stav upskillingu

Podle statistik Evropské komise se Česko řadí mezi země s nízkým procentem průběžného vzdělávání dospělých<sup>7</sup>. V roce 2021 se jednalo o 5,8 % dospělých, kteří se pravidelně měsíčně vzdělávají. Průměr EU činí 10,8 %, přičemž nejlepšími zeměmi jsou Švédsko, Finsko a Nizozemsko s 25–35 %. Povinná pracovní školení nezbytná k výkonu povolání (nové technologie, firemní procesy apod.) a školení bezpečnosti nepovažujeme za upskilling v pravém slova smyslu, protože nejde o posun z motivace jednotlivce, nýbrž jen umožnění vykonávání současné pozice<sup>8</sup>.

Základem pro rozšiřování schopností a kvalifikace nad rámec nezbytných školení je individuální motivace jednotlivce. Zatímco v minulosti se státní podpory vzdělávání zaměřovaly zejména na budování infrastruktury (např. školicí centra) a podporu institucí a firem, současným trendem je posun k financování prostřednictvím podpory poptávky – tzn. finanční motivace je přesunuta na vzdělávané osoby, které si mohou vybrat, jakým způsobem ji chtějí využít.

### Upskilling pro vyšší produktivitu a konkurenceschopnost

Za skutečný upskilling, který může pomoci jednotlivci mimo jeho současnou pozici a zároveň společnosti a ekonomice, považujeme vzdělávání, které je zaměřené na rozšíření znalostí a kompetencí, které nejsou nezbytně nutné, ale zvyšují výkon v současné roli, či jsou důležité pro obecné uplatnění a zaměstnatelnost. Jde například o digitální schopnosti, hlavní světové jazyky a měkké dovednosti (soft skills).

---

7) Adult learning statistics 2021 (Dataset: [trng\\_lfse\\_01](#)), Eurostat.

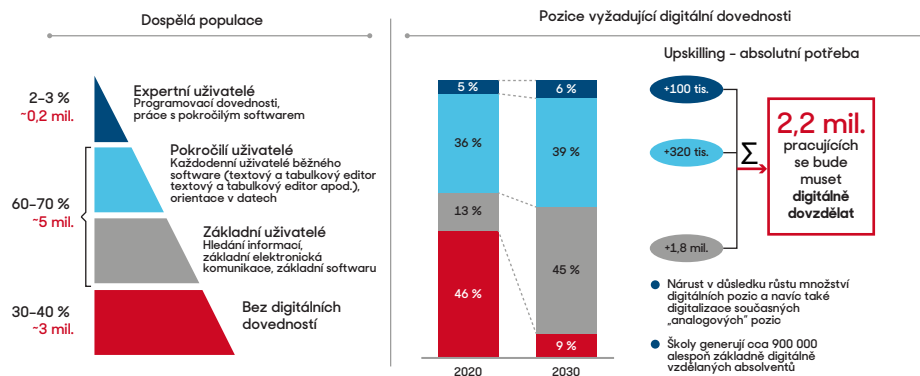
8) 47% zaměstnanců uvádí jako motivaci pro vzdělávání pocit nekompetence pro vykonávanou práci. Vzdělávací potřeby ve firmách 2019, LMC.

Jedním z hlavních činitelů, které budou ovlivňovat většinu pracovních pozic, je pokračující digitalizace. Hlavní kompetencí, kterou bude potřeba budovat, jsou „digitální schopnosti“, nebo širěji „kompetence pro digitální svět“, které zahrnují kromě schopnosti zacházet s technologiemi i další kognitivní<sup>9</sup> a nekognitivní<sup>10</sup> dovednosti. Je prokázáno, že vyšší procento obyvatelstva s digitálními schopnostmi je asociováno s vyšší produktivitou práce.

Z modelu pracovního trhu vyplývá, že podíl pracovních pozic, které budou vyžadovat alespoň základní digitální dovednosti, se v roce 2030 zvýší ze současných 54 % až na 92 %. I když se ČR nachází nad průměrem EU v procentu obyvatelstva s alespoň základními digitálními dovednostmi, přesto bude muset zvýšit digitální dovednosti až u 2,2 milionu pracujících. Částečně se o tuto potřebu postará vzdělávací systém skrze příchod až cca 900 tisíc digitálně vybavených absolventů. Zejména pracující a starší populace však tomu bude vystavena samostatně.

## Současný stav a budoucí potřeba digitálních dovedností

% populace, mil. lce



Dalším důležitým faktorem budou jazykové znalosti. Podle statistik Eurostatu<sup>11</sup> 79 % dospělé české populace (25–64 let) deklaruje znalost alespoň jednoho cizího jazyka, což je nad průměrem EU (64 %). Na druhou stranu jsme druzí nejhorší v úrovni znalostí těch, kteří uvádí, že nějaký cizí jazyk umí. Premianty jsou Švédsko, Lucembursko, Dánsko, Malta a Finsko, kde více než 9 z 10 dospělých uvádí znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Podle

9) Čtení a porozumění textu, analytické a početní schopnosti, schopnost řešit problémy...

10) Komunikační dovednosti, schopnost řízení, motivace k učení, kreativita...

11) Foreign language skills statistics 2016 (Dataset: [edat\\_aes\\_I21](#), [edat\\_aes\\_I31](#)), Eurostat.

statistik společnosti **Education First** je ČR aktuálně na 27. místě na světě (23. v Evropě) ve znalostech angličtiny jako cizího jazyka. Nepříznivým trendem posledních let je postupný propad, kdy se před ČR dostávají ostatní země.

Kognitivní a nekognitivní dovednosti jsou jedním z důležitých faktorů, které jsou asociovány s vyšší produktivitou. Jedná se o důležité kompetence, které jsou zásadní pro úspěch v současném zaměstnání či při jeho změně. Kromě ekonomických přínosů se ukazuje, že průběžné vzdělávání, a to i v oblastech zcela mimo pracovní zaměření (např. pletení nebo sommeliérský kurz), přispívá k budování tzv. sociálního kapitálu a pocitu spokojenosti. To se pak zpětně promítá do ekonomiky, například ve formě nepřímo zvýšené produktivity i nižší nemocnosti.

Vybraná opatření	Detail	Příklad
Uzákonění nároku na volno na vzdělávání	Každý zaměstnanec bude mít po odpracování určité doby u jednoho zaměstnavatele nárok na volno pro další vzdělávání. Volno může být neplacené nebo finančně podporované. Zaměstnavatel může ovlivnit termín čerpání, ale nesmí mu bránit. Zaměstnanci náleží právo vrátit se na své místo.	Finsko, Švédsko, Německo
Finanční podpora či daňové zvýhodnění upskillingu nízkokvalifikovaných profesí	Zaměření mimo hlavní oblast pracovní náplně. Stát může nastavit podporované oblasti (digitální schopnosti, soft skills). Navázání daňové slevy/bonusu na vzdělávání zaměstnanců i živnostníků.	Německo
Povinné zveřejňování strukturovaných informací o vzdělávání zaměstnanců	Indikátor pro uchazeče o práci, jak daný zaměstnavatel podporuje/umožňuje průběžné vzdělávání.	Spojené státy americké
Přímá finanční podpora jednotlivců	Přechod k podpoře individuální zodpovědnosti za zvyšování kvalifikace. Forma: kofinancování, vouchery, individuální konto. Rozsah: vybrané skupiny, dobrovolně registrovaní, plošně... Možnosti financování v závislosti na rozsahu – státem (např. z fondů), povinné financování firmami (např. ve spojení s daňovou úlevou), individuální systém „spoření“ na vzdělávání.	Francie
Zvýšení vlastní motivace ke vzdělávání	Príslib finančního bonusu k podpoře v nezaměstnanosti, pokud se zaměstnanec v předchozím období vzdělával (kontinuální pozitivní motivace).	

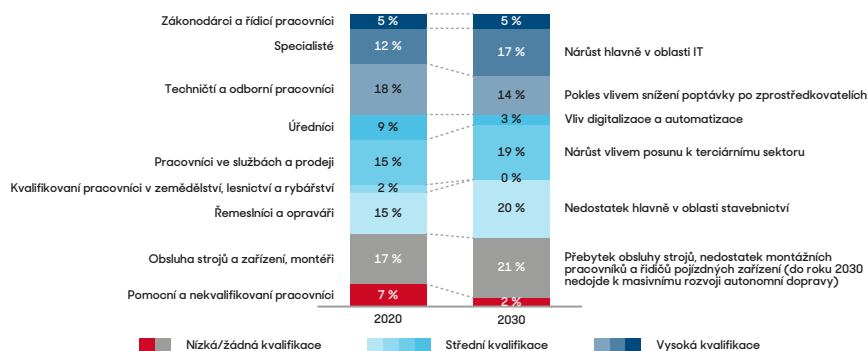


## Reskilling pracovníků, kteří jsou ohroženi ztrátou pozice nebo přijdou o práci

Přibližně 1 milion zaměstnanců pracuje v profesích, které jsou ohroženy snížením počtu pracovních míst a přebytkem zaměstnanců<sup>12</sup>. Celkem přijde do roku 2030 o pracovní místo cca 330 tisíc pracujících nad rámec běžné fluktuace; jejich pozice zanikne a nebudou moci dále vykonávat svou profesi. Bude k tomu docházet postupně, v průběhu let.

Oproti současnosti dojde k proměně chybějící pracovní síly – zvýší se poptávka po pracovnících s vyšší mírou individuální přidané hodnoty na úkor pracovníků bez kvalifikace a vykonávajících snadno automatizovatelnou činnost.

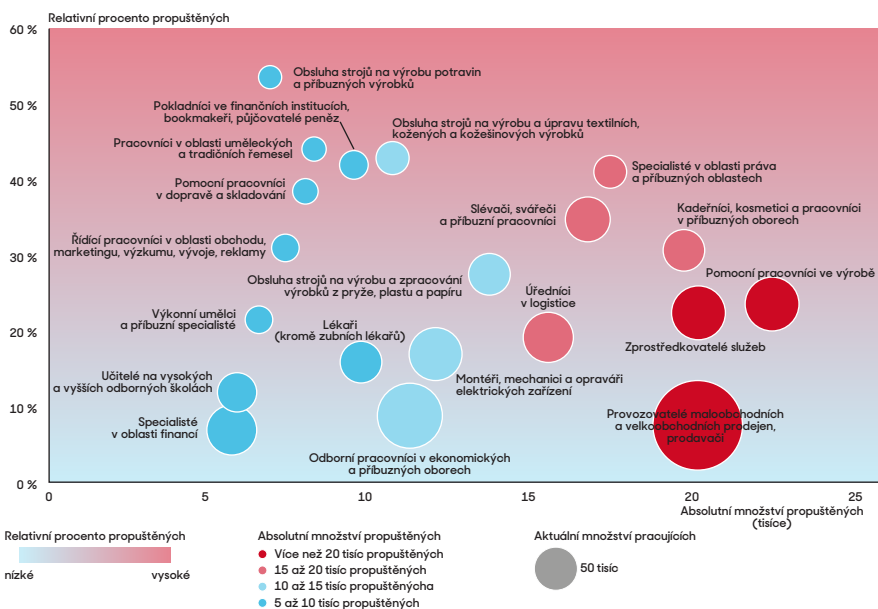
### Změna struktury mezery na pracovním trhu směrem k pozicím s vyšší kvalifikací



12) Profese na úrovni NACE-3 s více než 10% teoretickým nadbytkem pracovních sil v roce 2030.

## Top 20 ohrožených profesí do roku 2030

Model pracovního trhu ukazuje, že na základě demografie, počtu absolventů, megatrendů, změny produktivity a poptávky dojde k největšímu přebytku pracujících na pomocných pozicích ve výrobě, např. u služby výrobních strojů a ve zprostředkování služeb.



Přebytek většiny uvedených pozic vzniká důsledkem působení globálních trendů, jako je digitalizace a automatizace, či útlumu průmyslových sektorů. Někde je výsledek méně intuitivní, například u právníků a lékařů, zvláště vzhledem k současné situaci ve zdravotnictví. Je potřeba uvést, že model je celorepublikový a bez regionálního rozlišení. Navíc při podrobnější analýze se ukazuje, že aktuální nedostatek lékařů vrcholí v letošním roce a vlivem demografie (snížení množství lékařů odcházejících do důchodu z cca 2 tisíc ročně na 700 v následujících letech) a navýšením kapacit lékařských oborů až na více než 2,5 tisíce absolventů ročně bude do zdravotnictví přicházet výrazně více lékařů, než bude odcházet. A to i přesto, že vlivem stárnutí populace počítá model s vyšší poptávkou než dnes. Neznamená to, že lékaři budou nezaměstnaní nebo že by se museli výrazně přeškolení. Lze očekávat, že dojde ke snížení přesčasů a z kvalitnější péče. Navíc dlouhodobější výhled ukazuje, že od roku 2034 bude opět docházet k poklesu.

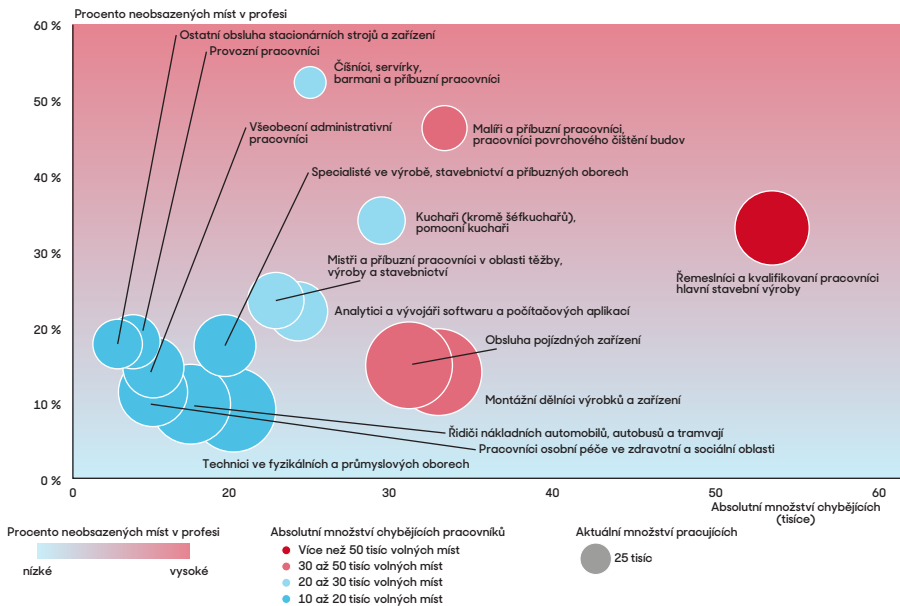
Podobný jev lze pozorovat i u právnických profesí (demografie a kapacity právnických fakult) a učitelů (absorpce přebytku díky snižování počtu žáků ve třídě). Naopak například

umělecké profese je obtížné modelovat – jedná se o odhady na základě počtu umělců vůči populaci a kapacitě škol.

Odhadujeme, že většina zaměstnanců, kteří přijdou o práci, bude schopna „organicky“ přejít na jinou profesi. Zároveň bude docházet k postupné úpravě kapacit škol a počtu absolventů. Přebytek v podobě snížené možnosti uplatnění se neprojeví hned a zároveň mají školy jistou „setrvačnost“, danou délkou studia. Stávající a nově vznikající místa (celkem 520 tisíc pozic) však poskytují dostatečný prostor pro uplatnění všech uchazečů, kteří budou mít zájem pracovat a budou otevření reskillingu na nové povolání.

### Kde budou chybět pracovníci?

Na základě změn v ekonomice lze očekávat nedostatek pracovníků v následujících profesích (top 15):



Celkem se jedná o 520 tisíc pozic, jež jsou příležitostí pro zmíněných 330 tisíc pracujících, kteří budou muset změnit povolání. Trajektorii jednotlivých přeškolení nelze přesně předvídat, avšak na základě příbuznosti oborů, profilu vzdělání zaměstnanců a matice přechodu na pracovním trhu odhadujeme, že cca 275 tisíc pracujících najde uplatnění relativně

snadno. Bude jim stačit jednodušší rekvalifikace či zaškolení při práci. Z 520 tisíc míst zůstane po „organické realokaci“ cca 245 tisíc volných míst:

ISCO-3	Profese	Výsledný nedostatek (tisíce)	Vzdělání <sup>13</sup> (roky)
711	Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby	52,8	3,2
512	Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	28,8	3,2
251	Analytici a vývojáři softwaru a počítačových aplikací	23,6	7,7
713	Malíři a příbuzní pracovníci, pracovníci povrchového čištění budov	21,6	3,1
311	Technici ve fyzikálních a průmyslových oborech	18,3	5,3
214	Specialisté ve výrobě, stavebnictví a příbuzných oborech	14,5	7,2
312	Místiti a příbuzní pracovníci v oblasti těžby, výroby a stavebnictví	14,3	4,1
834	Obsluha pojezdových zařízení	10,9	3,1
252	Specialisté v oblasti databází a počítačových sítí	6,9	6,8
322	Všeobecné sestry a porodní asistentky bez specializace <sup>14</sup>	6,7	4,2
	Ostatní	46,6	
	Celkem	245	

Bude docházet k vícečetným a řetězovým přesunům, které nelze kompletně zachytit. Uvedená čísla jsou spíše orientační. Lze však předpokládat, že po výraznější změně kariéry najde i zbývajících 55 tisíc pracujících (z 330 tisíc) uplatnění. Bude k tomu potřeba otevřenost a zájem na straně jednotlivců i podpora ze strany státu a firem.

V současné době vynakládají úřady práce na reskilling a upskilling přibližně 120 mil. Kč ročně. Pro pokrytí pouze potřebného přeškolení by bylo potřeba ročně vynaložit cca 300–400 mil. Kč. Aktuální projekce kapacity reskillingu organizovaného úřady práce tedy nepokryje ani polovinu předpokládané potřeby rekvalifikace. Pro srovnání: na podporu v nezaměstnanosti je vynakládáno cca 10 mld Kč. Česko rovněž přichází o část ekonomického výkonu vlivem toho, že uchazeči o práci setrvávají mimo pracovní poměr delší dobu. To platí zvláště pro starší uchazeče; například nezaměstnaní v kategorii 50+ let zůstávají bez práce v průměru 18 měsíců, což představuje pro státní rozpočet čistou zátěž.

13) Průměrný počet let studia od konce základního vzdělání.

14) Dalších cca 2 tisíce se specializací.

## Příležitost pro zásadní změnu přístupu

Kromě potřebné kapacity je zároveň nutné změnit interní nastavení jednotlivců i celkový přístup státu a firem k lidem přicházejícím o práci. Masivní propouštění vlivem ekonomické krize nelze předem odhadnout ani modelovat. Postižení zaměstnanci nejsou mentálně ani schopnostmi připraveni na změnu kariéry. Stát může pouze reagovat na příliv lidí, kteří přišli o práci, a pomoci jim, až když je pozdě.

Nyní však s předstihem víme, kteří zaměstnanci jsou ohrožení, a díky tomu je možné změnit reaktivní paradigma. Jde o posun od řešení aktuální „nezaměstnanosti“ k aktivnímu řešení budoucí „zaměstnatelnosti“. Úřady práce by se měly z distributora dávek nezaměstnaným stát kariéerními centry pro ohrožené skupiny, a to ještě v průběhu zaměstnání. V krajním případě by ihned po ztrátě zaměstnání mělo dojít k aktivnímu zhodnocení potenciálu (např. assessment centrem) a co nejrychlejšímu zařazení do vzdělávacího programu. I v případě, že člověk nechce změnit profesi, je doba nezaměstnanosti ideální pro upskilling (digitální kompetence, soft skills...). Jinak dojde po určité době ke ztrátě motivace, návyků a zhoršení potenciálu zaměstnatelnosti.

Vybraná opatření	Detail	Příklad
Zavedení incentív (a povinností) pro firmy na vyplácení svých zaměstnanců	Zvýšení flexibility pracovního trhu (usnadnění propouštění) za cenu vyšších nároků na participaci na další uplatnění zaměstnanců.	Finsko, Belgie, Francie
Proaktivní kariéerní služby úřadu práce	Služba ÚP pro menší a střední zaměstnavatele. Podpora vlastních pozic u velkých firem a zaměstnavatelů.	Velká Británie
Zacílení přednostní přímé finanční podpory jednotlivců	Zaměstnanci ve vybraných ohrožených profesích mohou být vybráni jako pilotní skupina například pro individuální vzdělávací konta (nižší náklady než plošné zavedení).	Francie
Podpora druhé kariéry pro vybrané skupiny/profese	Finanční a nefinanční individuální podpora (kofinancování školení, podpora i v dobrovolné nezaměstnanosti při studiu na kvalifikaci...), pokud se jednotlivec sám rozhodne vyškolit se na novou profesi. Lze zavést seznam profesí a odstupňovat podporu podle očekávaného zvýšení produktivity/přidané hodnoty.	

Investice do redukce doby nezaměstnanosti má zásadní přínos pro snížení délky vyplácení sociálních dávek. Navíc je zde možná synergie s digitalizací agendy a nástrojů jako krok směrem k digitálnímu upskillingu populace.

Základní principy pro zvládnutí nadcházející proměny trhu práce bez negativních efektů na zaměstnanost jsou tedy následující:

1. Proaktivní identifikace ohrožených skupin dle sektoru a profese ještě před ztrátou zaměstnání – model trhu práce toto umožňuje.

2. Maximální zapojení zaměstnavatelů do procesu reskillingu v ohrožených profesích mimo nutnost zásahu pracovních úřadů.
3. Přenesení zodpovědnosti na samotné zaměstnance pomocí informovanosti, motivace a usnadnění procesů.

Cílem tohoto přístupu je zejména snížení doby ekonomické neaktivity, zvýšení škálovatelnosti systému a zvýšení efektivity samotného školení.

### **Doplnění chybějící pracovní síly**

Pokud nedojde k výraznému navýšení kvalifikace existujících zaměstnanců nad rámec přizpůsobení se trendům, bude třeba chybějící pracovníky najít mimo současnou aktivní populaci. Převís mezi poptávkou a nabídkou, který v roce 2030 odhadujeme na 190 tisíc, mohou pomoci zaplnit tři zdroje. Jedná se o pracovníky ze zahraničí a o vyšší zapojení ekonomicky neaktivního obyvatelstva: populace v kategorii nad 50 let a osob pečujících o děti.

### **Zvýšení množství zahraničních pracovníků**

Cizinci jsou přirozeným nástrojem pro doplnění chybějící pracovní síly. V ČR tvoří přibližně 14 % pracujících, a to i při pouhém 5% zastoupení trvale žijících cizinců v populaci. V posledních deseti letech se zvyšoval počet pracujících cizinců průměrně o cca 27 tisíc ročně.

Současná uprchlická krize, která má v první řadě humanitární rozměr, je zároveň jedinečnou příležitostí pro doplnění chybějící pracovní síly. Mnohé studie ukazují, že přijetí uprchlíků má ve většině historických případů pozitivní ekonomický přínos. Negativní sociální a socio-ekonomické dopady mohou vznikat zejména v důsledku kulturní odlišnosti a nedostatečné integrace. Z makroekonomického pohledu se zvyšování populace v dobré věkové struktuře projevuje kladně na dlouhodobém růstu HDP.

### **Zvýšení počtu pracujících ve skupině 50+ let**

Ve světle předpokládaného demografického vývoje bude zaměstnanost v kategorii nad 50 let a přístup zaměstnavatelů k těmto pracujícím nabývat na důležitosti a bude ovlivňovat celkový vývoj ekonomiky.

Modely ukazují, že plošné navyšování věku odchodu do důchodu bude mít na trh práce jen částečný efekt. Z důvodu nižší kompatibility současných pracujících v předdůchodovém věku by pro plné dlouhodobé pokrytí výpadku bylo potřeba do roku 2050 zvýšit věk odchodu do důchodu o až osm let, což by však zároveň přineslo mnoho negativních důsledků vlivem jen částečné zaměstnatelnosti.

Kvantitativně stejný pozitivní efekt na chybějící povolání, ale bez negativních důsledků, mohou přinést selektivní opatření zaměřená na motivaci a podporu pracujících v předdůchodovém a důchodovém věku (snížení množství předčasných důchodů a zvýšení zapojení důchodců do pracovního trhu).

Opatření pro podporu tohoto cíle by měla být zaměřena jak na zaměstnavatele, tak i na pracující v mnohem dřívějším věku, neboť kvalita práce, výše úvazku a motivace během pracovního života mají zásadní vliv na délku aktivního setrvání na pracovním trhu. Vyšší procento částečných úvazků v kategorii 55–65 let je asociováno s delším pracovním životem. Česko má jedno z nejnižších procent částečných úvazků v této kategorii (8 % ze všech úvazků vs. 18% průměr EU) a zároveň je pod průměrem délky aktivního pracovního života. Všechny evropské země, ve kterých je vyšší průměrná délka aktivního pracovního života, mají vyšší procento částečných úvazků v uvedené věkové kategorii.

I malé prodloužení aktivního pracovního života v řádu měsíců vyrovná z pohledu celkového ekonomického přínosu mnohem delší období (řádově roky) zvýhodněné práce na zkrácený úvazek. Pokud tedy zkrácené úvazky povedou k prodloužení pracovního života, ekonomický efekt je jasně pozitivní. Zároveň bude potřeba výrazněji motivovat osoby ve vyšších věkových skupinách k ochotě učit se novým věcem a případně změnit kariéru a přizpůsobit se aktuální poptávce.

Jako klíčové se jeví uzákonění nároku na zkrácený úvazek v předdůchodovém věku. Vyšší atraktivitu lze zajistit povinností aktivně nabídnout takový úvazek ze strany zaměstnavatele s možnými úlevami a bonusy při jeho využití.

### **Vyšší zapojení žen během a po rodičovské dovolené**

Přibližně 240 až 270 tisíc osob je přímo vázáno starostí o děti do tří let. Více než 98 % z nich jsou ženy. Celkově se vlivem studia, péče o děti a dřívějších odchodů do důchodu nachází mimo trh práce cca 570 tisíc žen<sup>15</sup>. Jedná se tedy o obrovský potenciál dodatečné pracovní síly.

Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že nelze zabránit odlivu žen z pracovního trhu bez většího zapojení mužů do péče o děti. Dalším důležitým faktorem pro uplatnění žen po rodičovské dovolené je udržení kontaktu s pracovním světem. Tomu mohou pomoci firmy například pravidelným zasíláním informací, ponecháním počítače, přístupu k intranetu, dny pro zaměstnance na rodičovské dovolené apod., ale i zaměstnanci, a to aktivním udržováním kontaktů, schopností a znalostí.

---

15) Kalkulace na základě demografické struktury a předpokladu teoreticky stejné zaměstnanosti obou pohlaví.

Nezbytnou podmínkou je zvýšení dostupnosti institucionální péče, aby pro pečující osoby bylo samo o sobě výhodné se alespoň částečně zapojit do pracovního trhu. Rozvoj dětských skupin sice pomohl, ale stále jsme s méně než 10 % hluboko pod průměrem EU, který je 34 %.

Studie navíc naznačují, že možnost pokračování v práci a kariéře při mateřství vede k vyšší porodnosti. Z pohledu nepříznivého demografického vývoje české populace by toto mělo být zohledněno jako výrazně pozitivní efekt ospravedlňující i vyšší přímé náklady.

### Závěr a strategická doporučení

V rámci našeho projektu jsme se zaměřili na zvýšení výkonu české ekonomiky skrze reskilling a upskilling, který bude potřeba vlivem vývoje trhu a působení globálních megatrendů. Ukazuje se, že tato problematika není jen otázkou navýšení nad rámec dnešního výkonu, ale i otázkou udržení současného tempa růstu. Již do roku 2030 dojde k výrazným změnám na trhu práce, na které bude potřeba současné a budoucí pracovníky připravit, jinak hrozí nárůst nezaměstnanosti, snížení konkurenceschopnosti ČR a zpomalení ekonomiky. Detailní model ukázal, že kromě potřeby zvýšení a změny kompetencí bude českou ekonomiku brzdit také nedostatek pracovních sil, který se bude v budoucnu navyšovat.

Tato studie je založena na datech a trendech do roku 2021 a modeluje předpokládaný vývoj pracovního trhu do roku 2030. Reskilling a upskilling však musí reagovat na aktuální vývoj a v roce 2030 rozhodně neskončí. Specifická demografická křivka (vliv „Husákových dětí“) bude nadále zvyšovat tlak na produktivitu. Pokračující technologický vývoj bude přinášet nové a nové výzvy na zaměstnance. Cílem státu by mělo být vybudovat co nejdříve robustní a zároveň flexibilní systém, který bude podporovat a motivovat jednotlivce, aby se mohli vzdělávat a zůstat dlouhodobě zaměstnatelnými.

Zřejmým omezením pro navrhovaná opatření jsou finance, a to jak na straně státního rozpočtu, tak na straně firem. Vzdělávání bývá nezřídka jedna z prvních oblastí, ve kterých se v případě potřeby začíná šetřit. Česká republika se dlouhodobě pohybuje mezi posledními zeměmi EU ve výši výdajů na aktivní politiku zaměstnanosti. Je potřeba zdůraznit, že efektivně vynaložené výdaje (kromě bezpodmínečné



podpory v nezaměstnanosti<sup>16)</sup> jsou především investicí. V případě výpočtu nákladů je potřeba uvažovat z dlouhodobějšího pohledu. Opomenutí investic do lidského kapitálu a nedostatečná podpora jednotlivců pro přizpůsobení změnám v ekonomice povede jednoznačně ke zpomalení růstu, snížení konkurenceschopnosti, snížení příjmů státního rozpočtu a ve výsledku i k mnohonásobně vyšším výdajům v budoucnu.

Nejdůležitějším faktorem pro zvládnutí zmíněných výzev bude správně nastavit a vyvážit komplexní paletu opatření a vynaložit prostředky na aktivity s největším dopadem na kvalifikaci pracujících. Reskilling a upskilling jsou zásadními a neopomenutelnými nástroji pro zvýšení produktivity práce a přiblížení k západním zemím.

- **Reskilling a upskilling jako strategická priorita státu.** Vytvoření centrálního programu/dedikované akční skupiny koordinující aktivity (konceptní i legislativní změny) zaměřené na upskilling a reskilling pod záštitou MPSV se zapojením zejména MPO, MŠMT a MF.
- **Strategická komunikace očekávaných změn.** Zveřejnění ohrožených a nedostatkových profesí, podpora přenesení mentální odpovědnosti za zaměstnatelnost, podpora posunu uvažování a přístupu k dlouhodobému vzdělávání.
- **Zaměření na prevenci.** Posun k proaktivní přípravě na očekávané změny na trhu práce včetně změny fungování úřadu práce směrem k aktivnějšímu kariérnímu poradenství zejména pro ohrožené skupiny.
- **Stát jako příklad soukromým firmám.** Veřejný sektor je s téměř milionem zaměstnanců největším „zaměstnavatelem“ v Česku (cca 460 tisíc lidí jsou státní zaměstnanci), a měl by tak jít příkladem v upskillingu a reskillingu svých zaměstnanců a v zapojení neaktivních skupin obyvatel.
- **Podpora motivace a přesun pravomocí a zodpovědnosti na jednotlivce, zaměstnavatele a samosprávy.** Umožnění flexibilního nastavení systému pomocí parametrů s ohledem na lokální situaci, metodická podpora centrálních orgánů, nastavení kritérií pro kontrolu dosažených výsledků.

---

16) Přirozeně tento institut musí a má v nějaké formě existovat jako prvek sociálního státu.

## Poděkování

Autoři děkují *expertní skupině Aspen Institute CE* za cenné vstupy k tématům tohoto reportu; jejími členy jsou:

- *Milan Vašina*, výkonný ředitel, Aspen Institute CE
- *Josef Müller*, zástupce ředitele, Aspen Institute CE
- *Kateřina Štěpánková*, náměstkyně pro řízení sekce zaměstnanosti, MPSV
- *Jana Skalková*, poradkyně ministra, MPSV
- *Jakub Drbohlav*, zástupce ředitele odboru řízení regionálního školství, MŠMT
- *David Navrátil*, hlavní ekonom, Česká spořitelna
- *Tomáš Ervín Dombrovský*, analytik pracovního trhu, LMC
- *Daniel Prokop*, sociolog a zakladatel, PAQ Research
- *Martin Kálovec*, prezident, BCG Business club
- *Martina Grygar Březinová*, konzultantka, Egon Zehnder
- *Peter Chrenko*, zakladatel, People Experience Centre
- *Michal Kadera*, ředitel vnějších vztahů, ŠKODA AUTO
- *Lukáš Němec*, poradce pro celoživotní vzdělávání, ČMKOS

Autoři dále děkují: Janu Siudovi, Elizavetě Konstantinové a Štěpánu Koláčkovi (všichni BCG) za přípravu modelu pracovního trhu; a externím poradcům za konzultace: Anně Dumont (MPSV), Ladislavu Frühaufovi (České priority) a Michalu Kejakovi (CERGE-EI).



Pořadatel



Spolupořadatel

**HOSPODÁŘSKÉ NOVINY**

Generální partner  
Aspen Institute CE



Partneři



Individuální partneři

Dušan Šenkypf, Jan Barta, David Holý a Uršula Králová

Hlavní mediální  
partner konference



Mediální partneři





VÝROČNÍ  
KONFERENCE  
ASPEN INSTITUTE CE  
2022



HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

#AspenAnnual

