



Budoucnost českého pracovního trhu

Co čeká český pracovní trh a zaměstnance z pohledu upskillingu, re-skillingu a celkové produktivity

Tomáš Wiedermann, Jiří Švejcar, Matyáš Theuer
Milan Vašina, Josef Müller

Srpen 2022



Boston Consulting Group (BCG) je soukromá poradenská společnost založená v roce 1963 s celosvětovou působností a světový lídr v oblasti strategického poradenství. Spolupracuje s klienty ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru na identifikaci příležitostí s nejvyšším potenciálem, na řešení jejich nejpalčivějších problémů a na transformaci jejich podnikání. Kombinuje osobní přístup s porozuměním dynamice podniků a trhů a do spolupráce zapojuje všechny úrovně klientovy organizace. Díky tomu se její klienti stávají dlouhodobě konkurenceschopnějšími, budují výkonnější organizace a dosahují trvalých výsledků.

Více informací naleznete na webu www.bcg.com.



Aspen Institute Central Europe je regionálním partnerem globální sítě Aspen Institute. Cílem středoevropské pobočky Aspen Institute je rozvíjet mezioborovou spolupráci, podporovat středoevropské lídry z různých sektorů a přispívat k analýze a řešení naléhavých otázek současného hospodářského, sociálního a myšlenkového vývoje na expertním a nestraničském základě, a to jak v rámci České republiky, tak širšího středoevropského, evropského a euro-atlantického prostředí.

Aspen Institute byl založen v roce 1950 ve Spojených státech. Sídlo má ve Washingtonu D.C. a je zastoupen sítí partnerů na dvanácti místech po celém světě. Pražská pobočka byla založena v roce 2012 jako veřejně prospěšná společnost a působí v celém středoevropském regionu, především v České republice, Maďarsku, Polsku a na Slovensku.

Více informací naleznete na www.aspeninstitutece.org.

Shrnutí

- Unikátní model pracovního trhu cíleně vytvořený pro ČR, detailně do roku 2030 s dlouhodobějším výhledem hlavních trendů, ukazuje zásadní problémy, které bez včasného zásahu můžou zbrzdit českou ekonomiku:
 - **Struktura 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 %. Pokud by procentuální zaměstnanost věkových skupin zůstala stejná jako dnes, pak vlivem stárnutí populace a úbytku pracovní síly ve vyšších věkových skupinách může být v ČR do roku 2050 nižší HDP na obyvatele až o 16 % než v případě základního trendového vývoje.
 - **Naroste množství neobsazených pozic** – Nedostatek pracovníků na trhu sice do roku 2030 naroste "jen" na 190 tisíc (o 10 tisíc v absolutní hodnotě), ale vlivem stárnutí populace a odchodu silných ročníků do důchodu se situace dramaticky zhorší po roce 2030 a mezera poroste až na 400 tis. 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.
- Celkem se může jednat o více než 1,2 p. b. růstu ročně (kombinace zpomalení 0,8 p. b. a nevyužitého potenciálu 0,4 p. b.). To při současném trendu vývoje znamená v roce 2030 o 600 mld. nižší výkon ekonomiky. Kumulativně tak vlivem postupného zpomalení a nezaplnění potenciálu může přijít ČR až o 2.2 bilionu Kč (cca 700 mld. pro veřejné rozpočty).
- K ještě výraznějšímu zpomalení může dojít po roce 2030 vlivem nepříznivé demografické skladby pracujících a struktury českého průmyslu.
- V rámci této studie založené na detailním modelu, názorech expertů a zkušenostech ze zahraničí, analyzujeme současný stav a budoucí vývoj českého pracovního trhu a navrhuje státu konkrétní opatření v následujících oblastech:
 - **Upskilling pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity a spokojenosti** – 4,2 milionu pracujících sice nebude přímo ohroženo, ale budou se bude muset přizpůsobit změnám v ekonomice.
 - **Reskilling pracovníků, kteří jsou ohroženi nebo přímo přijdou o práci a jejich přípravu na novou pracovní pozici** – 1 milion pracujících bude vážně ohrožen zánikem pozice.
 - **Doplnění pracovní síly** – pracovníky ze zahraničí (nad rámec očekávaného vývoje např. uprchlíky z Ukrajiny) a vyšším zapojením ekonomicky neaktivního obyvatelstva - seniorů a osob pečujících o děti.

Závěrem uvádíme několik strategických priorit, kterými by se stát měl v oblasti zaměstnanosti řídit, pokud chce adresovat již zmíněné výzvy související s proměnou ekonomiky a trhu práce.

Obsah

05 Úvod – očekávané změny na trhu práce

10 Metodika BCG modelu pracovního trhu

13 Upskilling pro udržení konkurenceschopnosti
a zvýšení produktivity a spokojenosti

19 Reskilling pracovníků, kteří jsou ohroženi nebo
přímo přijdou o práci

26 Doplnění chybějící pracovní síly

33 Strategická opatření

35 Závěr

Úvod – 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 brzdit 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. Pokud stát, zaměstnavatelé a zaměstnanci nepřistoupí k aktivním krokům vedoucím k adaptaci na tyto změny, hrozí české ekonomice ztráta konkurenceschopnosti, nárůst nezaměstnanosti a zpomalení růstu.

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.

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 EU¹, 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 skutečně způsoben zejména nedostatkem pracovně aktivní populace, nikoliv nekompatibilitou dovedností.

Zásadní změny trhu práce

Struktura trhu se promění

- Do roku 2030 přijde v celé ekonomice o práci z důvodu zániku pracovních pozic cca 330 tis. současných zaměstnanců. Ti se budou muset přeškolit na jiná povolání.
- Zvýší se podíl specialistů na úkor odborných pracovníků²: zvýší se poptávka po řemeslnících, vlivem robotizace se zvýší poptávka po operátorech strojů, posun k terciárnímu sektoru zvýší podíl chybějících pracovníků ve službách, sníží se podíl chybějících úředníků a nekvalifikovaných profesí.
- Přes 90 % pozic bude vyžadovat alespoň základní digitální dovednosti (v současnosti je to cca 54 % pozic).

Pracovní síla zestárne

- Do roku 2030 naroste počet lidí ve věku 50 - 65 let o 17 %. Tato věková skupina se stane hlavní pracovní silou v populaci.

Naroste množství neobsazených pozic:

- Nedostatek pracovníků v absolutní hodnotě do roku 2030 vzroste "jen" na 190 tis., ale po roce 2030 bude vlivem stárnutí populace a odchodu silných ročníků do důchodu nárůst akcelarovat až na 400 tis. v roce 2040.

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

² Ve smyslu ISCO-1 klasifikace – pozice specialisty vyžaduje vyšší kvalifikaci



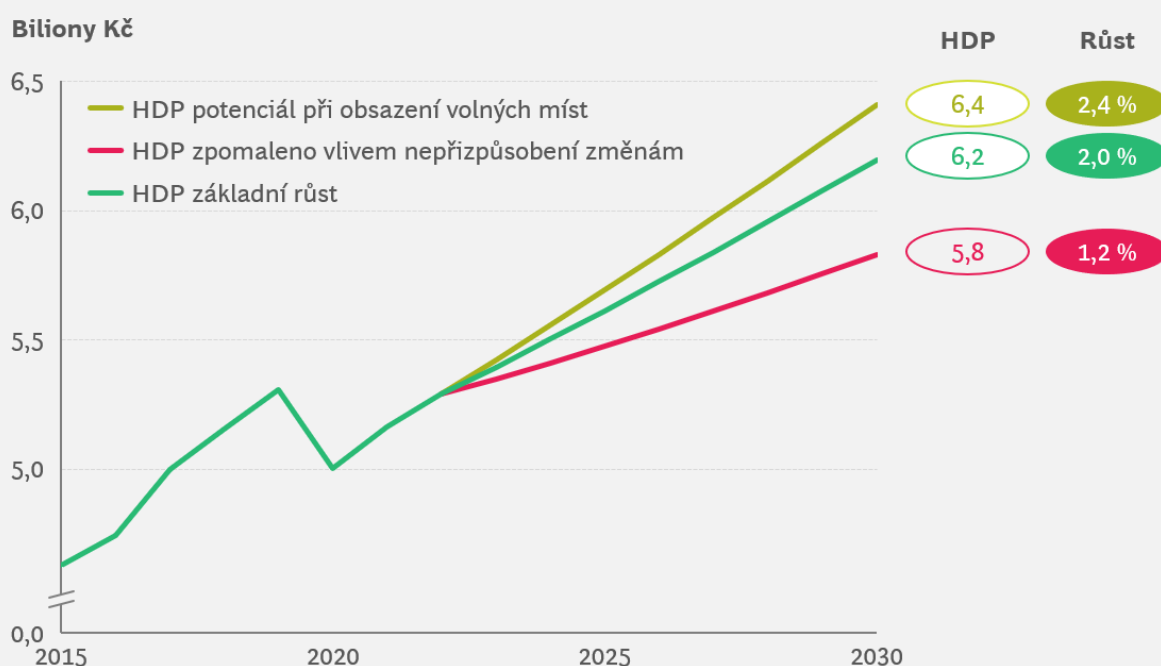
„Do roku 2030 čeká Česko zásadní proměna trhu práce a v dalších letech pak kritický nedostatek pracovní síly.“

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. Nepříznivost se globálními trendy (digitalizace, robotizace, sdílená ekonomika, zelené technologie ad.) by dále znamenalo snížení konkurenceschopnosti české ekonomiky a nárůst nezaměstnanosti se všemi sekundárními negativními dopady na jedince i společnost. 330 tisíc lidí, kteří přijdou o práci, může zpomalit roční růst ekonomiky o cca 0,8 p. b., tzn. 400 mld. Kč v roce 2030.

Scénáře vývoje HDP při nepříznivých změnách a při naplnění potenciálu zaplnění volných pracovních míst

Reálný HDP, v cenách 2015



Zejména po roce 2030 bude nepříznivá demografická projekce³ význam těchto vlivů ještě zesilovat. Proto je třeba začít řešit tento problém na trhu práce co nejdříve.

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 studii, předpoklad nižšího výkonu je kromě vysloveně manuálních profesí vyvrácen). Na druhé straně bude třeba motivovat starší pracovníky ke vzdělávání a otevřenosti vůči výraznější změně profese.

³ Střední varianta Projekce obyvatelstva České republiky, Český statistický úřad, 2018

Projekce věkové struktury populace s vyznačením hlavních pracovních skupin

% populace, miliony

Věková skupina	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
0-4	5.3%	5.3%	5.2%	5.1%	5.0%	4.9%	4.9%	4.8%	4.7%	4.6%	4.5%	4.5%	4.5%	4.4%	4.4%	4.5%	4.5%	4.5%	4.6%	4.7%	4.7%
5-9	5.3%	5.2%	5.2%	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	5.2%	5.1%	5.0%	4.9%	4.8%	4.7%	4.7%	4.6%	4.6%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
10-14	5.4%	5.6%	5.6%	5.5%	5.4%	5.3%	5.2%	5.2%	5.3%	5.3%	5.4%	5.3%	5.3%	5.2%	5.1%	5.0%	5.0%	4.9%	4.8%	4.7%	4.7%
15-19	4.5%	4.6%	4.7%	4.9%	5.2%	5.4%	5.6%	5.6%	5.5%	5.4%	5.3%	5.3%	5.3%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.3%	5.2%	5.1%
20-24	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.6%	4.7%	4.8%	5.1%	5.3%	5.6%	5.7%	5.7%	5.7%	5.6%	5.5%	5.4%	5.5%	5.5%	5.6%	5.6%
25-29	6.1%	5.8%	5.4%	5.2%	4.9%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.8%	4.9%	5.1%	5.3%	5.6%	5.8%	6.0%	6.0%	5.9%	5.8%	5.7%
30-34	6.7%	6.7%	6.6%	6.5%	6.4%	6.2%	5.9%	5.6%	5.3%	5.1%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	5.0%	5.1%	5.3%	5.5%	5.8%	6.0%
35-39	7.1%	7.0%	6.9%	6.9%	6.8%	6.8%	6.7%	6.7%	6.6%	6.5%	6.3%	6.0%	5.7%	5.4%	5.2%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.1%	5.1%
40-44	8.6%	8.3%	8.0%	7.7%	7.4%	7.1%	7.0%	6.9%	6.9%	6.9%	6.8%	6.8%	6.7%	6.7%	6.6%	6.4%	6.1%	5.8%	5.5%	5.3%	5.1%
45-49	7.8%	8.2%	8.5%	8.7%	8.7%	8.5%	8.2%	7.9%	7.6%	7.3%	7.1%	7.0%	6.9%	6.9%	6.9%	6.8%	6.8%	6.8%	6.7%	6.6%	6.4%
50-54	6.4%	6.5%	6.6%	6.8%	7.2%	7.7%	8.1%	8.4%	8.6%	8.6%	8.4%	8.2%	7.8%	7.6%	7.3%	7.0%	7.0%	6.9%	6.9%	6.9%	6.8%
55-59	6.1%	6.3%	6.3%	6.4%	6.3%	6.2%	6.3%	6.4%	6.7%	7.1%	7.5%	7.9%	8.2%	8.4%	8.4%	8.3%	8.0%	7.7%	7.5%	7.2%	6.9%
60-64	6.1%	5.9%	5.7%	5.5%	5.6%	5.8%	6.0%	6.1%	6.1%	6.1%	6.0%	6.1%	6.2%	6.5%	6.9%	7.3%	7.7%	8.0%	8.2%	8.2%	8.1%
65-69	6.4%	6.3%	6.2%	6.1%	5.9%	5.7%	5.5%	5.3%	5.2%	5.3%	5.5%	5.7%	5.8%	5.8%	5.8%	5.7%	5.8%	5.9%	6.2%	6.6%	7.0%
70-74	5.7%	5.8%	5.8%	5.8%	5.7%	5.7%	5.7%	5.6%	5.6%	5.4%	5.2%	5.0%	4.9%	4.8%	4.9%	5.1%	5.3%	5.4%	5.4%	5.4%	5.3%
75-79	3.8%	3.9%	4.2%	4.6%	4.7%	4.8%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	4.9%	4.8%	4.6%	4.5%	4.3%	4.3%	4.4%	4.6%
80+	4.1%	4.3%	4.4%	4.6%	4.8%	5.0%	5.2%	5.6%	6.0%	6.3%	6.6%	6.8%	7.1%	7.4%	7.6%	7.8%	7.9%	8.1%	8.2%	8.2%	8.2%
Celkem [M]	10.67	10.70	10.72	10.73	10.75	10.76	10.77	10.78	10.78	10.78	10.78	10.78	10.78	10.77	10.77	10.76	10.76	10.75	10.75	10.75	10.74
Prům. věk [y]	42.0	42.2	42.4	42.5	42.7	42.9	43.1	43.3	43.5	43.7	43.9	44.0	44.2	44.4	44.5	44.7	44.8	44.9	45.0	45.1	45.2

Možná řešení

Pro zvýšení produktivity, udržení konkurenceschopnosti, udržení či zmenšení převisu poptávky nad nabídkou, a tím i pomoci naplnění ekonomického potenciálu České republiky vidíme dva základní, 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 mají spíše 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 pro kroky k jeho naplnění.

Česká republika podle statistik zaostává v dlouhodobém vzdělávání zaměstnanců (jak ze strany zaměstnavatelů, tak i samotných zaměstnanců, viz níže), 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.

Struktura dokumentu

Na základě výstupů modelu pro jednotlivé pozice (131 pozic na úrovni NACE-3, viz níže) 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 – upskilling⁴
2. Zaměstnanci na pozicích, které jsou ohroženy změnami v ekonomice ⁵ a nové pozice, které vznikají	1 mil. pracujících <ul style="list-style-type: none"> • 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 – reskilling⁶
3. Chybějící zaměstnanci pro volné pozice	190 tis. volných pozic	Volné pozice je potřeba obsadit

Cílem tohoto shrnutí je ukázat základní východiska na základě dostupných zdrojů v kontextu našeho modelu trhu práce. Dále uvádíme vybrané možnosti opatření, která lze v dané oblasti přijmout, jako inspiraci pro zákonodárce a další pracovní skupiny. Závěrem uvádíme strategické priority, kterými by se měl stát v oblasti zaměstnanosti řídit, pokud chce adresovat již zmíněné výzvy související s proměnou ekonomiky a trhu práce.

⁴ Upskilling definujeme jako dobrovolné zvyšování a rozšiřování znalostí a dovedností jednotlivce v rámci jeho současné role (profesní/životní)

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

Metodika BCG modelu pracovního trhu



Rozsah:
2020-2030
+výhled 2040



Geo-rozlišení:
Národní úroveň ČR



31 sektorů
NACE-1



131 skupin profesí
ISCO-3

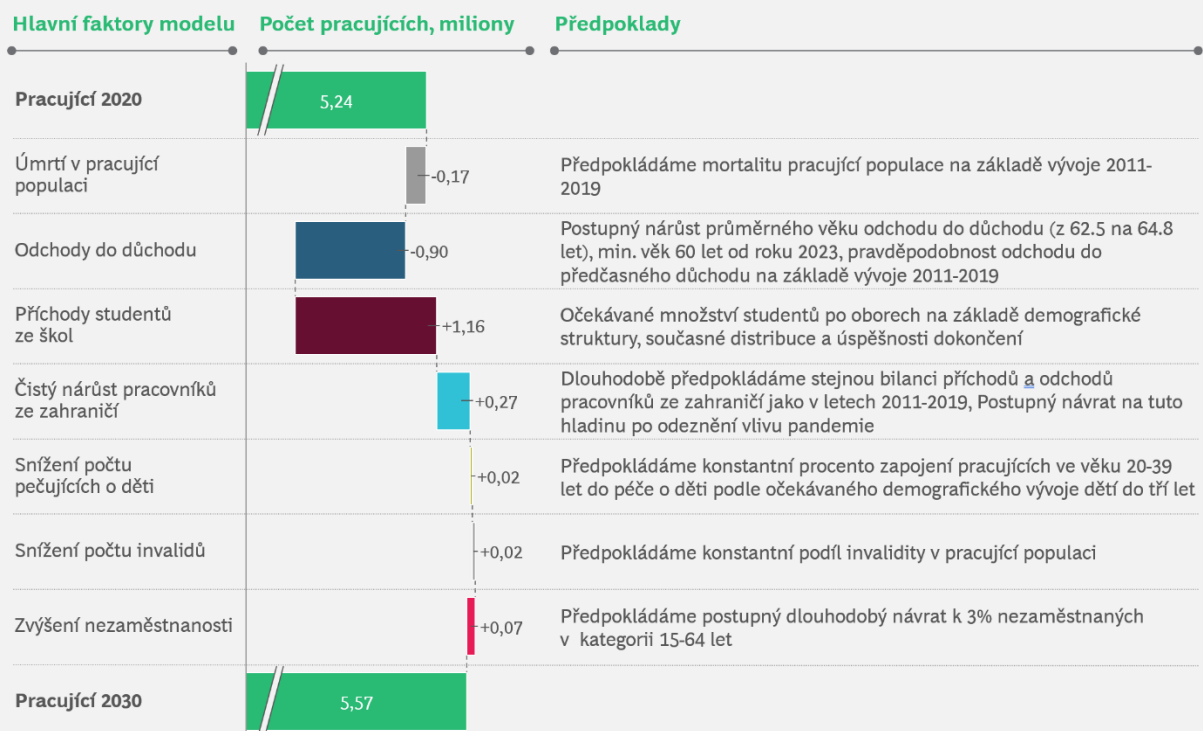


Vliv 10
megatrendů

- 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 terciální 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 organickým přesunem do jiné profese (přirozené přizpůsobení měnícímu se trhu práce) a určili tak potřebné typy a kapacity reskillingu, který pro přesuny bude potřeba.
- 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.

Rozpad vlivu hlavních faktorů a předpoklady pro model do roku 2030

Miliony



Megatrendy

Následujících 10 globálních megatrendů bylo vybráno z celkového seznamu více než 30 megatrendů na základě jejich relevantnosti pro ČR, existence dopadu na pracovní trh, významnosti dopadu a potenciálu zrychlení do roku 2030.

Výběr megatrendů ovlivňujících český trh práce do roku 2030

	Megatrend	Popis
Prostředí	Zelená energie	Zrychlení přechodu k obnovitelným zdrojům, snížení spotřeby zemního plynu, ukončení těžby uhlí do roku 2038
	E-mobilita	Zrychlení rozvoje elektromobility a potřebné infrastruktury, dopad ukončení výroby aut se spalovacími motory v roce
	Recyklace a cirkulární ekonomika	Naplnění ambiciózních cílů EU v lokální recyklaci do roku 2025 a 2030, redukce spotřeby plastů
Life-style	Sdílená ekonomika	Zrychlení sdíleného modelu ekonomiky – sdílené vlastnictví, pronájem, půjčování..., centralizace a sdílení služeb
	Posun k terciárnímu sektoru	Zrychlení posunu k terciární ekonomice (službám), rozvoj outsourcovaných služeb (centra excellence)
Technologie	Digitalizace	Zrychlení digitalizace skrze dostupnost a podporu digitálních nástrojů a služeb (soukromý i veřejný sektor)
	E-commerce	Zrychlení penetrace e-commerce nakupování a služeb
	Automatizace	Průmyslová a softwarová automatizace a robotizace zejména opakujících se úkonů, náhrada nízkokvalifikované pracovní síly
	Pokročilá umělá inteligence	Rozšíření využití prvků umělé inteligence pro zvýšení efektivity a autonomní rozhodování (včetně rozšířené a virtuální reality)
	Big data	Rozšíření využití dat pro optimalizaci procesů, zkracování R&D cyklů, vyšší míra personalizace

Pro každý z uvedených megatrendů jsme vyhodnotili míru (tři úrovně) a typ dopadu (dopad na růst a dopad na produktivitu) na jednotlivé sektory ekonomiky.



„Česko se řadí mezi země s nejnižším procentem dospělé populace, která se průběžně dlouhodobě vzdělává.“

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, rozvíjet a vstřebávat nové znalosti a dovednosti i pro prosté udržení zaměstnání, přirozený růst produktivity. Pro zrychlení tempa růstu ekonomiky na úroveň západních zemí bude potřeba skokového růstu zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Produktivita je kromě faktoru kapitálů a technologie závislá rovněž na faktoru vzdělání a kvalifikace⁷. Zvyšování tohoto faktoru se projevuje přímo, na růstu ekonomického výstupu (např. HDP), ale také nepřímo, skrze umožnění využití pokročilejších technologií a přílivu kapitálu s nimi spojeného.

Současný stav upskillingu

Podle statistik Evropské komise se Česko řadí mezi země s nízkým procentem průběžného vzdělávání dospělých⁸. V roce 2021 se jednalo o 5,8 % dospělých, kteří se pravidelně měsíčně vzdělávají. Průměrem EU činí 10,8 %, nejlepšími zeměmi jsou Švédsko, Finsko a Holandsko s 25–35 %. Jinak definované výzkumy ukazují, že přibližně 43 % zaměstnanců má možnost osobního rozvoje⁹. V tomto případě se však jedná i o povinná pracovní školení nezbytná k výkonu povolání (nové technologie, firemní procesy, compliance¹⁰ apod.) a školení bezpečnosti. Tato školení se odehrávají buď ve větších skupinách (75 %), nebo v poslední době stále častěji online formou. V tomto případě však nejde o upskilling v pravém slova smyslu, protože nejde o posun z motivace jednotlivce, nýbrž jen umožnění vykonávání současné pozice¹¹.

V praxi se ukazuje, že dochází k upřednostňování vzdělávání již kvalifikovaných a motivovaných pracovníků (administrativních pracovníků a pracovníků v manažerských pozicích) a pro méně kvalifikované a manuálně pracující profese je přístup ke vzdělávání podstatně snížen. Tím se mimo jiné dále prohlubuje nerovnováha v kvalifikaci a snižují možnosti individuálního růstu na pracovním trhu.

Základem pro rozšiřování schopností a kvalifikace nad rámec nezbytných školení pro výkon současného povolání je individuální motivace jednotlivce. Průzkumy uvádí, že jen necelá polovina zaměstnanců¹² je otevřena vzdělávání bez konkrétního stimulu.

⁷ Například Cobb-Douglasova produkční funkce: $Y = K^\alpha(AM)H^{1-\alpha}$, kde $H = hL$, $h = e^{\phi S}$, $0 < \alpha < 1$, ϕS je návratnost dalšího roku vzdělání krát počet let vzdělání (viz Mincerova rovnice)

⁸ Adult learning statistics 2021 (kód datasetu: trng_lfse_01), Eurostat

⁹ V rámci posledních 6 měsíců, JobsIndex 2021, LMC

¹⁰ Vyhovění interním nebo zákonným předpisům

¹¹ 47 % zaměstnanců uvádí jako motivaci pro vzdělávání pocit nekompetence pro vykonávanou práci, Vzdělávací potřeby ve firmách 2019, LMC

¹² 45 %, JobsIndex 2021, LMC

Zatímco některé firmy aktivně podporují vzdělávání svých zaměstnanců, výše uvedené statistiky naznačují, že se tak děje spíše v omezené míře a je potřeba hledat nástroje pro efektivnější podporu průběžného vzdělávání. V minulosti se státní podpory vzdělávání zaměřovaly zejména na budování infrastruktury např. školící centra, podporu vzdělávacích institucí a daňové úlevy pro zaměstnavatele a zaměstnance. Lze říci, že 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. Pro efektivní využití prostředků je potřeba nastartovat zájem jednotlivců o průběžné vzdělávání, což mnohdy znamená i jejich přímé finanční zapojení. Nezbytnou součástí je pak politika praktického umožnění takového vzdělávání, jak je popsáno níže.

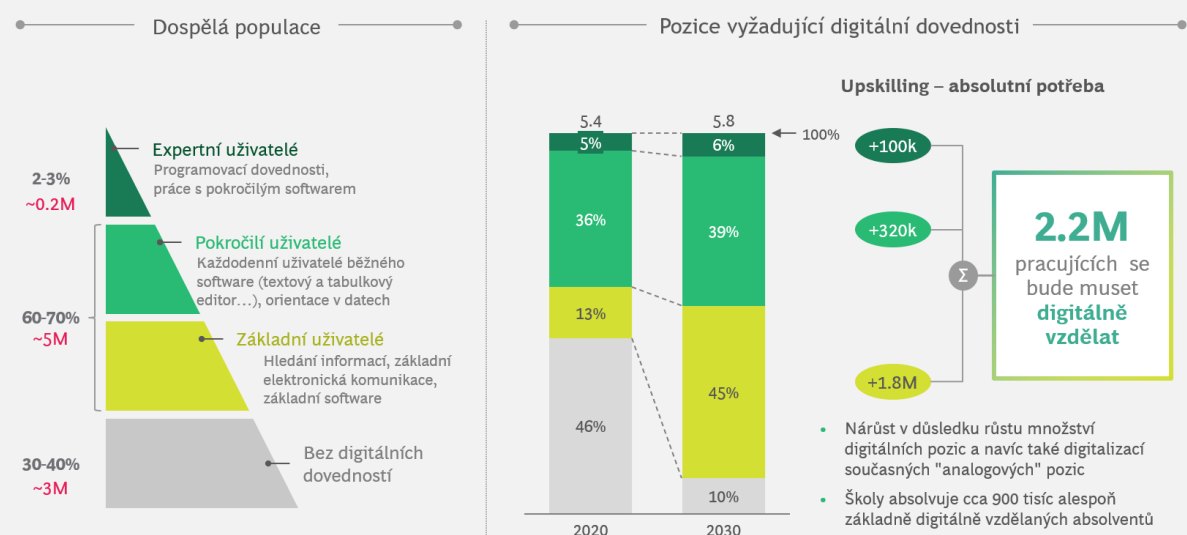
Upskilling pro vyšší produktivitu a konkurenceschopnost

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

Jedním z hlavních činitelů, který bude 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 kognitivní¹³ a nekognitivní¹⁴ dovednosti. Je prokázáno, že vyšší procento obyvatelstva s digitálními schopnostmi, je asociováno s vyšší produktivitou práce. Navíc pandemie COVID-19 ukázala, že digitální nástroje zvyšují odolnost vůči fyzickým omezením.

Současný stav a budoucí potřeba digitálních dovedností

% populace, tisíce



¹³ Čtení a porozumění textu, analytické a početní schopnosti, schopnost řešit problémy...

¹⁴ Komunikační dovednosti, schopnost řízení, motivace k učení, kreativita...

Z našeho modelu pracovního trhu vyplývá, že podíl pracovních pozic, které budou vyžadovat alespoň základní digitální dovednosti, se zvýší ze současných 54 % až na 90 % v roce 2030. Přestože Česká republika je nad průměrem EU v procentu obyvatelstva s alespoň základními digitálními dovednostmi, znamená to teoretickou potřebu zvýšit digitální dovednosti až u 2,2 miliónu pracujících. Částečně se o tuto potřebu postará vzdělávací systém skrze přirozený příchod až cca 900 tisíc alespoň základně digitálně vybavených absolventů. Zbytek, zejména pracující a starší populace, však tomu bude vystavena samostatně.

Vyšší rozšíření digitální gramotnosti umožní, aby více občanů komunikovalo se státem elektronicky, což může vést k úspoře nákladů a větší spokojenosti. Právě nastavení rámce a umožnění digitální komunikace (např. portál občana a využívání bankovní identity) je příkladem nepřímé podpory digitálních dovedností. Stát v tomto může jít významně naproti, aby se používání digitálních technologií stalo standardem, který je klasickou formou komunikace pouze doplněn.

Dalším důležitým faktorem budou jazykové znalosti. Podle statistik Eurostatu¹⁵ 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, Finsko a pobaltské země (ruština je počítána jako cizí jazyk), kde více než 9 z 10 dospělých uvádí znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Podle 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 v tomto žebříčku, kdy se ostatní země dostávají před ČR.

Na pracovním trhu se objevuje množství nabídek, které uvádí vyšší úroveň jazykových znalostí, než je pro práci prakticky potřeba. Avšak zvyšování jazykové vybavenosti je nezbytným předpokladem pro zvyšování konkurenceschopnosti a přizpůsobení se globálním trendům. Pro zaměstnance bude čím dál důležitější umět hledat a absorbovat informace v angličtině. Zároveň jsou jazykové kurzy již nyní nejžádanějším typem školení. Podpora jazykového vzdělávání je svým charakterem oblast, kterou lze velmi dobře přenést na firmy a ze strany státu pouze finančně podporovat.

Z pohledu státu se nejedná jen o podporu schopností občanů, ale zároveň o podporu investic. Například Švédsko, jako jedna ze zemí s nejvyšším procentem obyvatel hovořících anglicky, je zároveň považováno za velmi přívětivé pro přilákání vysoce kvalifikované pracovní síly, která sebou přináší například inovační potenciál a přitahuje investice.

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 spokojenosti¹⁶. To se pak zpětně promítá do ekonomiky, například ve formě nepřímo zvýšené produktivity i nižší nemocnosti¹⁷. Podle průzkumu společnosti LMC má pouze

¹⁵ Foreign language skills statistics 2016 (edat_aes_l21, edat_aes_l31), Eurostat

¹⁶ Lifelong learning in policy and practice: The case of Sweden, 2017

¹⁷ Social Capital, Human Capital and Health: What is the Evidence?, OECD 2010; Is social capital good for health? A European perspective, WHO 2012

přibližně 20 % zaměstnanců k dispozici benefit příspěvku na školení dle vlastního výběru, ale dalších 40 % by takový příspěvek ocenilo.

Zde je potřeba zvážit, jakým způsobem upřednostnit prioritní oblasti, jako jsou digitální dovednosti nebo jazykové vzdělávání. Důležitou oblastí vzdělávání je i rozvoj kritického myšlení nebo schopnost rozpoznávat dezinformace. Samozřejmě nelze vše dohnat v dospělosti – změna by měla přijít primárně už v rámci školního vzdělávacího systému. Tyto oblasti však přesahují rámec naší studie.

Možná opatření v oblasti upskillingu zaměřená na firmy a instituce

- **Uzákonění nároku na volno na vzdělávání** – Každý zaměstnanec bude mít po odpracování určité doby u jednoho zaměstnavatele nárok na volno pro další vzdělávání. Toto volno může být neplacené, nebo různými formami podporované i finančně (viz níže). Zaměstnavatel bude moci ovlivnit termín čerpání, ale nesmí mu bránit. Zaměstnanec má právo se vrátit na své místo. V Evropě existuje množství příkladů nastavení této politiky.
- **Finanční podpora či daňové zvýhodnění upskillingu nízkokvalifikovaných profesí** – i mimo hlavní oblast pracovního zaměření, kdy stát může nastavit podporované oblasti (digitální schopnosti, soft skills). Navázání daňové slevy/bonusu na vzdělávání zaměstnanců i živnostníků.
- **Povinné zveřejňování strukturovaných informací o vzdělávání zaměstnanců** – Indikátor pro uchazeče o práci, jak daný zaměstnavatel podporuje/umožňuje průběžné vzdělávání.
- **Finanční podpora jazykových kurzů přímo na pracovišti** – Opatření by mělo být určeno především pro firmy, které u svých zaměstnanců nemají primární potřebu cizích jazyků.
- **Povinné investice do vzdělávání** – Povinné vynakládání procenta mzdových nákladů na vzdělávání zaměstnanců u velkých společností (např. dle počtu zaměstnanců).
- **Navýšení vzdělávacího rozpočtu velkých firem skrze kolektivní vyjednávání** – Odbory mohou požadovat dedikovaný rozpočet na vzdělávání částečně na úkor navyšování mezd (např. požadovat místo 6 % navýšení mezd jen 5 % a zbylé procento poukázat na vzdělávání).
- **Vzdělávací granty pro společnosti** – Firmy mohou podávat žádosti o kofinancování vlastních vzdělávacích programů. Lze omezit například velikostí firmy či oborem.

Možná opatření v oblasti upskillingu zaměřená na zaměstnance

- **Přímá finanční podpora jednotlivců** – Přejít k podpoře individuální zodpovědnosti za zvyšování kvalifikace. Tento způsob přímé podpory může mít mnoho forem (kofinancování, vouchery, individuální konto) a může být realizován v různém rozsahu (vybrané skupiny, dobrovolně registrovaní, plošně). Rovněž existují různé možnosti financování v závislosti na rozsahu – od financování státem (např. z fondů), přes povinné financování firmami (např. ve spojení s daňovou úlevou), až po individuální systém „spoření“ na vzdělávání.
- **Zvýšení vlastní motivace ke vzdělávání** - např. příslib finančního bonusu k podpoře v nezaměstnanosti, pokud se zaměstnanec v předchozím období vzdělával (kontinuální pozitivní motivace).
- **Daňové zvýhodnění** – existující systém, ve kterém však omezení, výjimky a nutnost dokládat může představovat neúměrnou komplikaci pro uplatnění, a tím i nižší motivační efekt.
- **Půjčky na zvyšování kvalifikace** – garantované či regulované půjčky jednotlivcům sloužící pro zvýšení vlastní kvalifikace.

Vybrané zkušenosti ze zahraničí

Opatření	Země	Praxe
Nárok na volno na vzdělávání	Finsko	Všichni zaměstnanci mají právo na až dvouleté studijní neplacené volno na uznaných institucích, zaměstnavatel nesmí bránit, ale může odložit až o 6 měsíců, návrat je garantovaný jako v případě rodičovské dovolené, možnost státního stipendia.
	Švédsko	Nárok na krátkodobé či dlouhodobé neplacené volno, úplné či zkrácení úvazku, možnost požádat o stipendium/půjčku na náhradu mzdy, financování studia často zakotveno v kolektivní smlouvě.
	Německo	Různé parametry v každé spolkové zemi, typicky nárok na 5 až 20 dnů placeného studijního volna, náklady nese zaměstnavatel, v některých zemích kompenzováno z místního rozpočtu.
Povinné investice do vzdělávání zaměstnanců	Kanada (Quebec)	Společnosti nad 2 mil. CAD mzdových nákladů musí vynaložit 1 % na vzdělávání zaměstnanců, uznatelné náklady jsou zveřejňovány a kontrolovány.
Povinné zveřejňování informací	USA	SEC ¹⁸ uvažuje o zahrnutí vzdělávání mezi povinně reportované údaje pro všechny veřejně obchodované společnosti.
Přímá finanční podpora jednotlivců	Finsko	Vzdělávací fond, ze kterého je vyplácena podpora studujícím zaměstnancům, základ cca 700 EUR/měsíc plus 45 % rozdílu mezi základem a průměrným výdělkem, stipendia cca 400 EUR/měsíc.
	Francie	Individuální vzdělávací konta pro jednotlivce, postupné navyšování za dobu zaměstnání (500 EUR za rok, max 5000 EUR).

¹⁸ Securities and Exchange Commission – Komise pro kontrolu cenných papírů USA



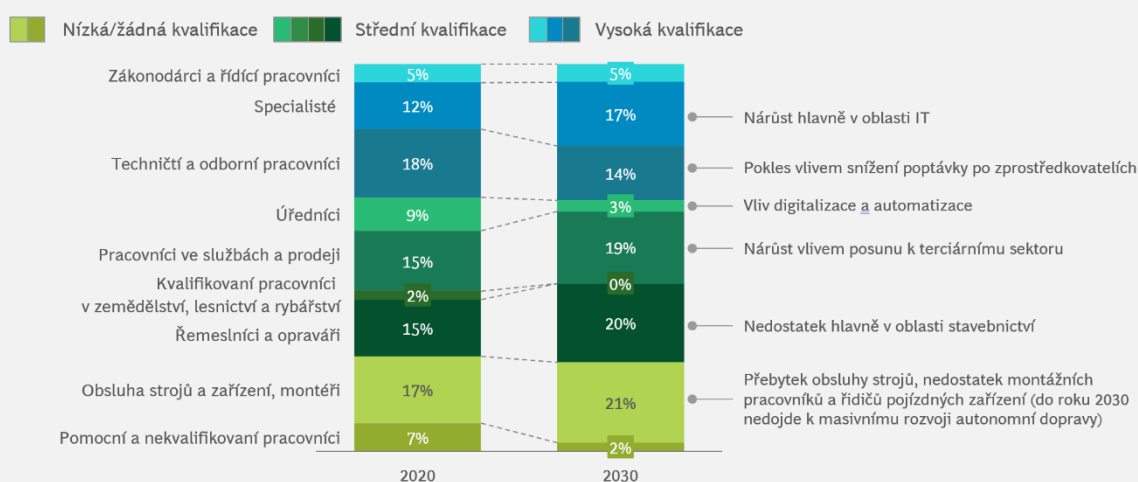
„Milion zaměstnanců je ohroženo změnami v ekonomice a 330 tisíc lidí v ČR přijde o práci v důsledku zániku jejich pozice do roku 2030.“

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

Přibližně 1 milion zaměstnanců pracuje v profesích, které jsou a budou ohroženy významnějším snížením počtu pracovních míst a přebytku zaměstnanců¹⁹. Celkem přijde do roku 2030 o pracovní místo cca 330 tisíc pracujících nad rámec běžné fluktuace mezi firmami (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



Top 20 ohrožených profesí do roku 2030

Náš model pracovního trhu ukazuje, že na základě demografie, počtu absolventů, megatrendů, změně produktivity a poptávky dojde k největšímu teoretickému přebytku pracujících v následujících profesích:

ISCO-3	Profese	Přebytek pracujících (tisíce)	Podíl z pracujících v oboru
932	Pomocní pracovníci ve výrobě	22.3	24 %
333	Zprostředkovatelé služeb	20.1	23 %
522	Provozovatelé prodejen, prodavači	20.0	8 %
514	Kadeřníci, kosmetici a pracovníci v příbuzných oborech	19.6	31 %
261	Specialisté v oblasti práva a příbuzných oblastech	17.3	41 %

¹⁹ Profese na úrovni NACE-3 s více než 10 % teoretickým nadbytkem pracovních sil v roce 2030.

721	Slévači, svářeči a příbuzní pracovníci	16.6	35 %
432	Úředníci v logistice	15.4	19 %
814	Obsluha strojů na výrobu z pryže, plastu a papíru	13.6	28 %
741	Montéři, mechanici a opraváři elektrických zařízení	11.9	17 %
331	Odborní pracovníci v ekonomických a příbuzných oborech	11.1	9 %
815	Obsluha strojů na výrobu textilních výrobků	10.6	43 %
221	Lékaři (kromě zubních lékařů)	9.6	16 %
421	Pokladníci ve fin. institucích, bookmakeři, půjčovatelé peněz	9.4	42 %
731	Pracovníci v oblasti uměleckých a tradičních řemesel	8.2	44 %
933	Pomocní pracovníci v dopravě a skladování	7.9	39 %
122	Řídicí prac. v oblasti obchodu, marketingu, výzkumu, reklamy	7.3	31 %
816	Obsluha strojů na výrobu potravin a příbuzných výrobků	6.8	54 %
265	Výkonní umělci a příbuzní specialisté	6.5	22 %
231	Učitelé na vysokých a vyšších odborných školách	5.8	12 %
241	Specialisté v oblasti financí	5.6	7 %
	Ostatní	84	
	Celkem	330	

Přebytek většiny z uvedených pozic lze snadno vysvětlit na základě globálních trendů jako je digitalizace a automatizace či útlumu průmyslových sektorů, ale u některých 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 nedávnému navýšení kapacit lékařských oborů až na více než 2500 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. Samozřejmě to neznamená, že lékaři budou nezaměstnaní, nebo že by se museli výrazně přeškolovat. Lze očekávat, že dojde ke snížení přesčasů a zkvalitnění 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 relativně snadno "organicky" přejít na jinou profesi. Zároveň bude s jistotou prodlevou docházet k postupné úpravě kapacity škol a počtu absolventů. Přebytek v podobě snížené možnosti uplatnění se neprojeví hned a zároveň mají školy jistou „setrvačnost“ danou délkou studia. Pro zbytek se bude jednat o náročnější přechod. 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?

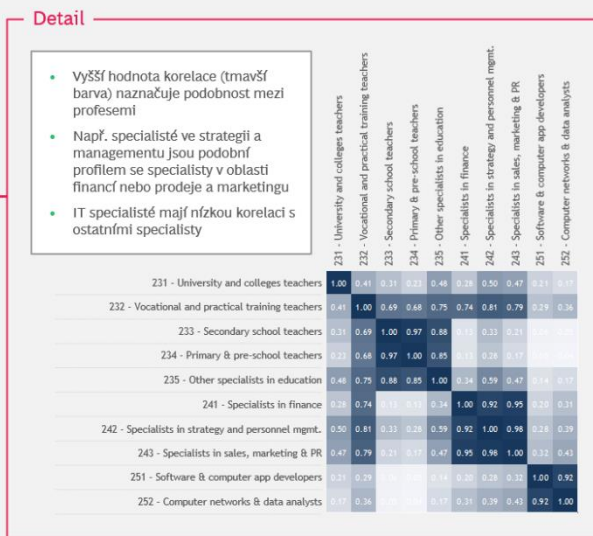
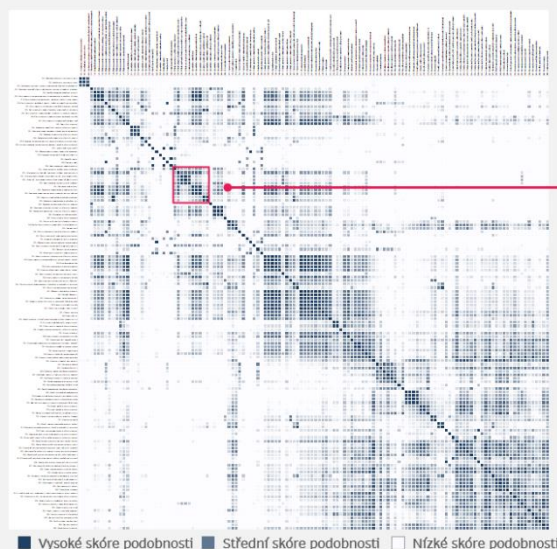
Na základě změn v ekonomice lze očekávat nedostatek pracovníků v následujících profesích (top 20):

ISCO-3	Profese	Nedostatek pracovní síly (tisíce)
711	Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby	52.8
713	Malíři a příbuzní pracovníci, pracovníci povrchového čištění budov	32.6
821	Montážní dělníci výrobků a zařízení	32.1
834	Obsluha pojezdových zařízení	30.5
512	Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	28.8
513	Číšníci, servírky, barmani a příbuzní pracovníci	24.4
251	Analytici a vývojáři softwaru a počítačových aplikací	23.6
312	Mistři a příbuzní pracovníci v oblasti těžby, výroby a stavebnictví	22.2
311	Technici ve fyzikálních a průmyslových oborech	19.5
214	Specialisté ve výrobě, stavebnictví a příbuzných oborech	19.3
833	Řidiči nákladních automobilů, autobusů a tramvají	17.0
411	Všeobecní administrativní pracovníci	14.7
532	Pracovníci osobní péče ve zdravotní a sociální oblasti	14.7
515	Provozní pracovníci	13.6
818	Ostatní obsluha stacionárních strojů a zařízení	12.5
141	Řídicí pracovníci v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb	10.5
911	Uklízeči a pomocníci v domácnostech, hotelích, admin. a jiných objektech	9.5
335	Pracovníci veřejné správy v oblasti státních regulací	7.6
112	Nejvyšší představitelé společností a institucí	7.2
322	Všeobecné sestry a porodní asistentky bez specializace	7.1
	Ostatní	117
	Celkem	520

Těchto 520 tisíc pozic je příležitostí pro zmíněných 330 tisíc pracujících, kteří budou muset změnit povolání. Samozřejmě nelze přesně předvídat trajektorii jednotlivých přeškolení, avšak na základě příbuznosti oborů, profilu vzdělání zaměstnanců a matice přechodu model pracovního trhu odhadujeme, že cca 275 tisíc pracujících najde uplatnění relativně snadno. Bude jim stačit jednodušší rekvalifikace či zaškolení při práci.

Ukázka korelační matice podobnosti profesí pro simulaci pravděpodobnosti organického přechodu

Hodnoty korelace



Z 520 tisíc míst zůstane po „organické realokaci“ cca 245 tisíc volných míst, viz následující tabulka:

ISCO-3	Profese	Výsledný nedostatek (tisíce)	Vzdělání ²⁰ (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	Mistři a příbuzní pracovníci v oblasti těžby, výroby a stavebnictví	14.3	4.1
834	Obsluha pojízdných 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 ²¹	6.7	4.2
	Ostatní	41	
	Celkem	245	

²⁰ Průměrný počet let studia od konce základního vzdělání

²¹ Dalších cca 2000 se specializací

Bude docházet k vícečetným a řetězovým přesunům, které nelze kompletně zachytit. Uvedená čísla jsou spíše orientační. Lze však očekávat, 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 a kapacita ze strany státu a firem.

Jak velká kapacita bude potřeba?

Z pohledu kapacit pro reskilling potřebných jak k organické realokaci, tak i pro pozice, které jsou uvedeny v předchozí tabulce (celkem pro 520 tisíc pozic), odhadujeme²² následující kumulativní potřeby a jednoduché projekce kapacity do roku 2030 včetně:

Obsah přeškolení	Odhad potřebné kapacity	Kapacita na základě současného stavu
Zaškolení v rámci pracovní pozice	240 tisíc	-
Rekvalifikační kurz	100 až 130 tisíc	60 tisíc
Řidičské oprávnění (základní nebo vyšší skupiny) a oprávnění k manipulaci s technikou (jeřáby, vozíky apod.)	60 až 70 tisíc	20 tisíc
Digitální upskilling – zvýšení digitální kompetence alespoň o jeden stupeň	20 až 50 tisíc	4 tisíce
Pedagogické minimum	10 až 15 tisíc	

Tabulka obsahuje potřebné kvalifikace mimo požadavek formálního vzdělání pro všechny nové a neobsazené pozice. Z důvodu převisu poptávky nad nabídkou zůstane část z nich neobsazená i po organické realokaci. Kapacitu tak zřejmě nebude potřeba využít beze zbytku. Nelze však předem naplánovat, kdo a kam se přesně přesune, a lze také očekávat "řetězový charakter" přesunu mezi profesemi.

Z tabulky je však patrné, že projekce kapacity nepokryje ani polovinu předpokládané potřeby. V současné době vynakládá úřad práce přibližně 120 mil. Kč ročně právě na reskilling a upskilling. Pro pokrytí pouze potřebného přeškolení by bylo potřeba vynakládat cca 300 - 400 mil. Kč ročně. Dalších cca 10 mld. je vynakládáno na podporu v nezaměstnanosti. 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, a tím i ekonomicky neaktivní, v průměru 18 měsíců. To představuje pro státní rozpočet čistou zátěž.

Příležitost pro zásadní změnu přístupu

Kromě potřebné kapacity je zároveň nutné změnit jak interní nastavení jednotlivců, tak celkový přístup státu a firem k lidem přicházejícím o práci. Masivní propouštění vlivem ekonomické krize lze špatně předem odhadnout a 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.

²² Odhad na základě aktuálního počtu školení a kurzů evidovaného skrze úřady práce

Nyní však již s předstihem víme, kteří zaměstnanci jsou ohrožení a díky tomu je možné změnit toto reaktivní paradigma. Jde o posun od řešení aktuální „nezaměstnanosti“ k aktivnímu řešení budoucí „zaměstnatelnosti“. Úřady práce by se měly stát z distributora dávek nezaměstnaným kariérními centry pro ohrožené skupiny, a to ještě v průběhu zaměstnání. V nejhorším případě by ihned po ztrátě zaměstnání mělo dojít k aktivnímu zhodnocení potenciálu (např. assessment centra) 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...). Po určité době jinak dojde ke ztrátě motivace, návyků a zhoršení potenciálu zaměstnatelnosti.

Je potřeba zohlednit i současný stav úřadů práce, kdy k takovému posunu chybí mandát, plán a finance. Uvedená změna však může zásadně pomoci s motivací úředníků (posun k pozitivnější práci) a zároveň může být fiskálně pozitivní. Investice do redukce doby nezaměstnanosti má zásadní přínos ve formě snížení délky vyplácení sociálních dávek. Navíc je zde možná synergie s digitalizací agendy a nástrojů jako krok směrem k digitálnímu upskillingu populace, jak je uvedeno v předchozí kapitole.

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 (viz strategická doporučení)
2. Maximální zapojení zaměstnavatelů do procesu reskillingu v ohrožených profesích mimo nutnost zásahu pracovních úřadů
3. Přenesení zodpovědnosti a uvědomění na samotné zaměstnance pomocí informací, motivace a usnadnění procesů

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

Možná opatření v oblasti reskillingu zaměřená na firmy a instituce

- **Příímá či daňová podpora (příp. regulace) interní redistribuce zaměstnanců** – zvýhodnění firem, které budou schopny samy přeškolit a uplatnit zaměstnance z ohrožených profesí v rámci firmy, možnost sdílení zaměstnanců.
- **Podpora vytváření redistribučních klastrů** – Zvýhodnění domluvy firem s opačnými problémy z pohledu trhu práce: Firmy s ohroženými zaměstnanci (např. útlum výroby, automatizace) a firmy s nedostatkem zaměstnanců se domluví na postupném reskillingu zaměstnanců první firmy tak, aby zaměstnanci mohli přejít do druhé firmy, pokud budou mít zájem. Pro obě firmy by měla existovat motivace.
- **Proaktivní kariérní služby úřadu práce** – služba ÚP pro menší a střední zaměstnavatele, podpora vlastních pozic u velkých firem a zaměstnavatelů.
- **Navázání dotací na reskilling a uplatnění očekávaně zbytných zaměstnanců** – zohlednění v projektu a přidělování dotací, udržitelnost zaměstnanosti skrze upskilling by měla být součástí hodnocení udržitelnosti.
- **Podpora zaměstnanosti znevýhodněných skupin** – finanční a nefinanční podpora případně regulace flexibility zaměstnanosti pro hůře zaměstnatelné skupiny např. 55+ let
- **Zavedení incentív (a povinností) pro firmy na outplacement svých zaměstnanců** – Zvýšení flexibility pracovního trhu (usnadnění propouštění) za cenu vyšších nároků na participaci na další uplatnění zaměstnanců.

Možná opatření v oblasti reskillingu zaměřená na zaměstnance

- **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).
- **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).

Vybrané zkušenosti ze zahraničí

Opatření	Země	Praxe
Redistribuční klastry	Lucembursko	Pilotní program Digital Skills Bridge na pomoc společnostem, které čelí digitální disrupci – přeškolení zaměstnanců na jinou pozici v rámci firmy a podpora přechodu k novému zaměstnavateli v rámci programu
Kariérní služby	UK	Rapid Response Service – zrychlený přístup ke kariérním službám jako například příprava životopisů, vyhodnocení schopností, tréninky a reskilling (původně zavedeno pro masové propouštění)
Outplacement	Finsko	"Change security" model (Muutosturva) - zaměstnavatel musí poskytnout podporu zaměstnanci v případě výpovědi včetně placeného tréninku ve výši jednoho měsíčního platu, zaměstnanci mají nárok na 5 až 20 dnů volna na hledání práce, úřad práce poskytuje personalizovaný plán pro získání zaměstnání
	Belgie	Povinný outplacement zaměstnanců starších 45 let v definovaném rozsahu. Službu poskytuje státní agentura na náklady zaměstnavatele
	Francie	Povinnost pro zaměstnavatele nad 1000 zaměstnanců poskytnout individualizované služby pro nalezení práce, tyto služby jsou poskytovány externími firmami a hrazeny zaměstnavatelem, zaměstnanec (pokud přijme tuto službu) se musí řídit připraveným plánem a má nárok na placené volno během programu

Doplnění chybějící pracovní síly

Pokud nedojde k výraznému navýšení kvalifikace existujících zaměstnanců (nad rámec přizpůsobení se trendům), který může skrze vyšší produktivitu snížit nedostatek pracovních sil, bude potřeba chybějící pracovníky najít mimo současnou aktivní populaci. Vidíme tři základní zdroje, odkud lze doplnit převis mezi poptávkou a nabídkou, který v roce 2030 odhadujeme na 190 tisíc. Jedná se o pracovníky ze zahraničí nad rámec normálního počtu příchozích a vyššího zapojení ekonomicky neaktivního obyvatelstva – populace v kategorii 50+ let a osob pečujících o děti.

V následujících třech podkapitolách uvádíme pozorování týkající se potenciálu v jednotlivých oblastech, bariér pro jeho naplnění a doporučení či opatření, která je možné aplikovat.

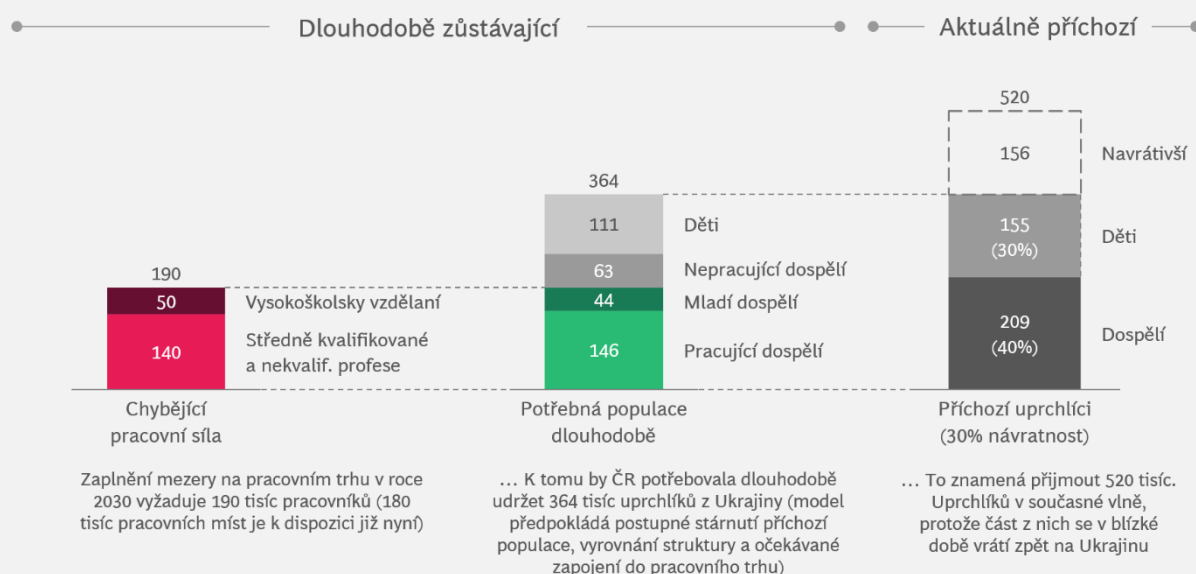
Zvýšení množství zahraničních pracovníků

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 (čistý nárůst).

Současná uprchlická krize, která má v první řadě humanitární rozměr, je zároveň jedinečnou příležitostí pro doplnění chybějící pracovní síly. Aktuální počty příchozích²³ – cca 350 tisíc uprchlíků znamená v dlouhodobém horizontu cca 50 - 120 tisíc pracujících v závislosti na procentu navrátilivších zpět na Ukrajinu. Náš model ukazuje, že z pohledu pracovního trhu je možné dlouhodobě absorbovat až 360 tisíc Ukrajinců (190 tisíc pracujících), což znamená v současné vlně přijmout přes 500 000 příchozích.

Mezera na pracovním trhu a potřebná populace uprchlíků k jejímu zaplnění

Tisíce



²³ Stav v květnu 2022

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.

Doporučení

- Z pohledu pracovního trhu přijmout 520 000 uprchlíků v současné vlně, pokud to bude infrastrukturně možné
- Sbírat maximum informací o přichozících uprchlících a jejich kvalifikaci pro aktivní řízení a plánování kapacit
- Aktivně podporovat přilákání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků a pracovníků v nedostatkových profesích
- Aktivně podporovat přesun celých firem i se zaměstnanci
- Vytvořit dlouhodobější plán integrace na pracovní trh a komunikační opatření pro ukázání perspektivy uplatnění

Poznámka: Detailnější analýze včetně kalkulace nákladů a přínosů se věnujeme v samostatné studii²⁴ zaměřené na vliv aktuální uprchlické krize na český pracovní trh.



Zvýšení počtu pracujících ve skupině 50+ let

Ve světle předpokládaného demografického vývoje bude zaměstnanost v kategorii 50+ let a přístup zaměstnavatelů k těmto pracujícím nabývat na důležitosti a bude ovlivňovat celkový vývoj ekonomiky. Studie OECD uvádí, že pokud by zaměstnanost podle věkových skupin zůstala konstantní, tak do roku 2050 vlivem stárnutí populace a úbytku pracovní síly ve vyšších věkových skupinách klesne v ČR HDP na obyvatele o 16 %²⁵.

Náš model předpokládá postupné navyšování průměrného věku odchodu do důchodu ze současných 62,3 let (muži 62,8, ženy 61,3) až na 64,5 let v roce 2030 v důsledku náběhu vlivu již platné legislativy. Přesto zůstaneme pod průměrem EU, který činí 66,2 let. Zároveň však existuje rozdíl v průměrné očekávané době dožití, v důsledku které tráví práci čeští pracující přibližně stejné procento dospělého života jako je průměr EU.

Plošné navyšování věku odchodu do důchodu o jeden rok nad rámec již schváleného vývoje může teoreticky navýšit počty pracujících o cca 80 tisíc, ale pouze 25 % by přímo pomohlo v chybějících povoláních. Další 34 % by bylo možné přeškolit na chybějící povolání a 40 % (30 tis.) by zaměstnání nenašlo a zůstalo by v sociálním systému. Přesto lze očekávat, že se věk odchodu do důchodu bude dále zvyšovat až k 67 letům, jak se tomu děje v mnoha jiných státech. Pro plné dlouhodobé pokrytí výpadku by však bylo potřeba do roku 2050 zvýšit věk odchodu do důchodu o až osm let.

²⁴ BCG & Aspen Institute CE: Jak mohou uprchlíci z Ukrajiny přispět k řešení nedostatku pracovních sil, a tím pomoci české ekonomice? (Květen 2022)

²⁵ Za předpokladu konstantního poměru kapitálu ku pracovní síle a bez vlivu technologického pokroku.



„Malé prodloužení aktivního pracovního života vyrovná z pohledu celkového ekonomického přínosu mnohem delší období zvýhodněné práce na zkrácený úvazek“

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

Positivní opatření pro podporu tohoto cíle by měla být zaměřena rovněž na zaměstnavatele a pracující v mnohem dřívějším věku, neboť zkušenosti ukazují, že 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.

Z jednoduchých kalkulací vyplývá, že i malé prodloužení aktivního pracovního života (řádově měsíce) 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.

Možná opatření

- **Zákonný nárok na zkrácený úvazek v předdůchodovém věku** – podobně jako při nároku pro osoby pečující o dítě, např. již od 55 let, je možné odstupňovat.
- **Maximalizace výhodnosti a jednoduchosti práce v důchodovém věku** – existuje množství nástrojů: Souběh důchodu a mzdy, Speciální výsluha ke mzdě, daňové zvýhodnění, bonus k důchodu na základě práce nad předepsaný věk odchodu do důchodu.
- **Daňové bonusy a zvýhodnění pro vytváření nových míst pro seniory** – aplikováno pouze na zaměstnání dříve nezaměstnaných či neaktivních jedinců.
- **Podpora vzdělávání a změny kariéry v pozdějším věku** – viz opatření na upskilling a re-skilling. Osoby z vyšších věkových skupin je možné zařadit mezi vybrané osoby s vyšší podporou.
- **Podpora iniciativ pro boření stigma starších pracujících** – neziskové organizace, aktivita MPSV, motivace starších pracujících, aktivní přístup státní správy.

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, což přináší mnoho negativních efektů. Celkově se vlivem studia, péče o děti a dřívějších důchodů nachází mimo trh práce cca 570 tisíc žen²⁶. Jedná se tedy o obrovský potenciál dodatečné pracovní síly.

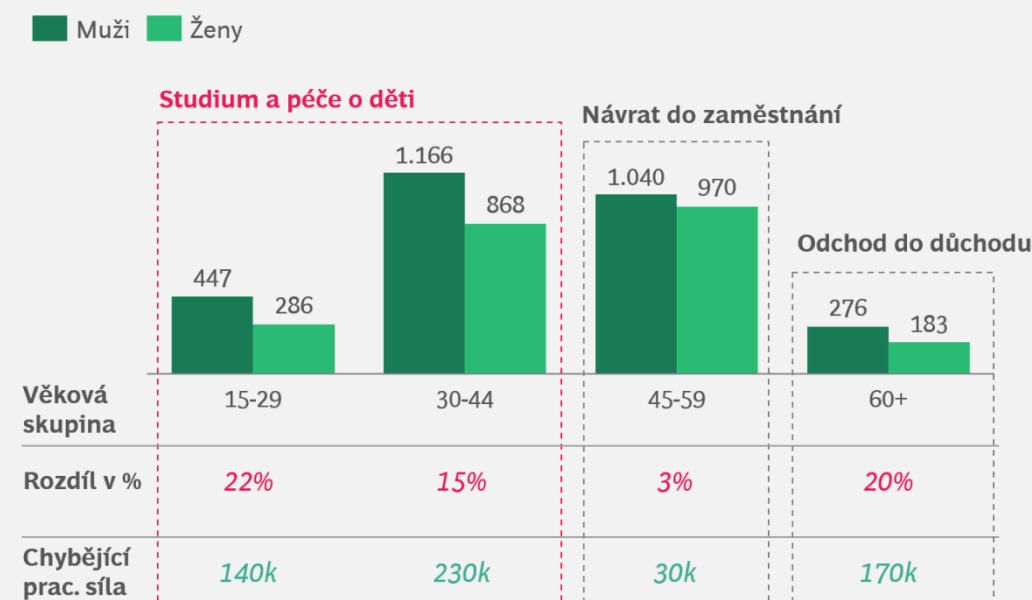
Za jeden z klíčových problémů je považována diskriminace na základě předsudků o problémech, které o přijetí ženy s dítětem panují. Často jsou zmiňovány komplikace, které přináší zaměstnanec pečující o dítě, jako například vyšší absence, nároky na flexibilitu a podobně. Jedním

²⁶ Kalkulace na základě demografické struktury a předpokladu teoreticky stejné zaměstnanosti obou pohlaví

z možných řešení je výrazné rozšíření flexibilních úvazků. To znamená zvýšení flexibility pro ženy, snadnější skloubení pracovního a rodinného života, což může vést k omezení konfliktů s prací a zlepšení vnímání zaměstnávání této skupiny obyvatel.

Rozdíl mezi počty pracujících mužů a žen dle věkových skupin a potenciál za předpokladu stejné zaměstnanosti

Tisíce – počty mužů a žen pracujících dle věkové skupiny



Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že nelze zabránit odlivu žen z pracovního trhu, bez většího zapojení mužů do péče o děti. ČR se již částečně vydala touto cestou skrze otcovské dovolené, ale v porovnání se státy jako je Dánsko, Holandsko nebo Švédsko stále výrazně zaostává. Zapojení musí být mnohem dlouhodobější, ideálně po celou dobu péče o dítě. Jen tak lze snížit negativní efekty mateřství na kariéru žen.

Důležitým faktorem pro uplatnění žen po rodičovské dovolené je udržení kontaktu s pracovním světem. Tomu mohou pomoci jednak firmy, například podporou udržení kontaktu (zasílání pravidelných informací, ponechání počítače, přístup k intranetu, dny pro zaměstnance na rodičovské atd.), ale i na zaměstnanci, kteří by se měli snažit o udržení kontaktů, schopností a znalostí. Pro udržení kompetencí, které mají vliv na úspěch v zaměstnání, je potřeba aktivních kroků jako jsou například čtení, kurzy, udržování orientace v dění v oboru atd.

Nezbytnou podmínkou pro umožnění zapojení osob pečujících o děti do pracovního trhu je zvýšení dostupnosti a výhodnosti institucionální péče tak, 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 %.

Pokud jde o nepřímé, ale významné efekty vyššího zapojení žen do pracovního trhu, ukazuje se rovněž pozitivní vliv na demografii. Mezi porodností a využitím částečných úvazků je pozitivní korelace a detailnější studie časové souslednosti uvádí, že kauzální vztah je ze strany zkrácených úvazků. Tzn. možnost pokračování v práci a kariéře i 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.

Možná opatření

- Finanční zvýhodnění zkrácených úvazků pro oba rodiče – např. systém teoretického 150% úvazku rozděleného mezi rodiče.
- Navýšení kapacit institucionální péče pro nejmladší děti – nutná podmínka pro vyšší zapojení žen, ostatní opatření nebudou využita, pokud k tomuto navýšení nedojde.
- Umožnění a finanční zvýhodnění zkráceného úvazku – během čerpání rodičovské dovolené.
- Finanční zvýhodnění firem zaměstnávající osoby pečující o děti – sdílené dotace na vytvoření podmínek pro snadnější skloubení práce a péče o děti.
- Povinná nabídka zkráceného úvazku osobám pečujícím o děti – v současné době existuje nárok, ale není příliš využíván. Firmy by musely povinně učinit nabídku s konkrétními parametry částečného úvazku.
- Podpora udržení kontaktu s prací – Např. firmy nad určitý počet zaměstnanců musí umožnit/uspořádat 1-2x za rok setkání s osobami pečujícími o děti.
- Podpora speciálních vzdělávacích kurzů určených pro osoby pečující o děti – např. finanční dotace pro kurzy, které lze navštěvovat i s dětmi.

Poznámka: Problematika zkrácených úvazků není zcela přímočará a je potřeba zvážit detailní nastavení, jinak může vést k negativním efektům - např. zvyšovat genderovou nerovnováhu, přispívat k rozevírání příjmových rozdílů a podobně.



„Investice do dlouhodobého vzdělávání se musí stát strategickou prioritou, jinak dojde ke zpomalení růstu, snížení konkurenceschopnosti a ve výsledku nárůstu potřeby mnohonásobně vyšších výdajů v budoucnu.“

Strategická opatření

Mimo opatření v jednotlivých kapitolách navrhujeme i obecnější strategická doporučení, která by se měla stát základními východisky pro zavádění konkrétních řešení v oblasti podpory práce:

Doporučení

- **Reskilling a upskilling jako strategická priorita** – Vytvoření centrálního programu/dedikované akční skupiny koordinující aktivity zaměřené na upskilling a reskilling pod záštitou MPSV se zapojením zejména MPO, MŠMT a MF. Je potřeba vybrat množinu aplikovatelných opatření na základě politického zadání a nastavit jejich parametry tak, aby došlo k požadovanému efektu. Zároveň bude nutné upravit a doplnit legislativu a vypočítat bilanci celkových nákladů a dlouhodobých přínosů.
- **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.
- **Stát jako příklad soukromým firmám** – Veřejný sektor je s téměř milionem zaměstnanců největším "zaměstnavatelem" v Česku (cca 460 tisíc jsou státní zaměstnanci). Stát by měl jít příkladem v upskillingu a reskillingu svých zaměstnanců a v zapojení neaktivních skupin obyvatel. Navíc se ukazuje, že vlivem digitalizace a automatizace se úředníci stanou jednou z ohrožených skupin profesí. Zvýšení produktivity státního aparátu se rovněž pozitivně projevuje na stavu veřejných rozpočtů.
- **Delegace pravomocí, zodpovědnosti a motivace na samosprávy a firmy** – Umožnění flexibilního nastavení systému pomocí parametrů s ohledem na lokální situaci, metodická podpora centrálních orgánů. Nastavení kritérií pro kontrolu dosažených výsledků.

Financování

Zřejmým omezením pro navrhovaná opatření jsou finance. Jak na straně státního rozpočtu, tak na straně firem. Vzdělávání bývá nezdědkou jedna z prvních oblastí, ve které 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 nezaměstnanosti²⁷) jsou především investicemi. 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 mnohonásobně vyšším výdajům v budoucnu.

Pokud jde o financování zmíněných opatření, akční plán Evropské unie stanovuje jako cíl do roku 2030: „60 % dospělých se pravidelně vzdělává každý rok“. K tomuto cíli jsou vyčleněny finanční prostředky ve výši desítek miliard EUR z fondů ESF+, Erasmus+ a dalších. ČR alokuje cca 40 mld.

²⁷ Přirozeně tento institut musí a má v nějaké formě existovat jako prvek sociálního státu

Kč z Národního plánu obnovy na podporu vzdělávání a z toho cca 23 mld. Kč na celoživotní vzdělávání. V přepočtu na obyvatele se jedná o 5x vyšší částku, než plánuje Německo.

Na financování by se rovněž mohly podílet firmy. Podobně jako se v případě těžby nerostných surovin odvádí příspěvek do fondů pro útlum těžební činnosti. Například ve Francii odvádí menší firmy (do 11 zaměstnanců) 0,5 % celkových mzdových nákladů a větší firmy 1 % mzdových nákladů do speciálního fondu (OPCO), ze kterého jsou financovány vzdělávací aktivity. Na příkladu Francie lze rovněž pozorovat zaměření na proaktivní a preventivní přístup. Francie vynakládá na školení zaměstnaných osob více peněz než na školení aktuálně nezaměstnaných.

Naopak úspory je možné najít v zaměření podpory, například díky automatickému profilování zájemců o práci pro identifikaci hůře zaměstnatelných jedinců. To umožní individualizaci a přesnější cílení podpory reskillingu.

Pro efektivní vynakládání prostředků je nezbytná motivace na všech stranách. Pokud není možné navázat finanční podporu například na certifikaci (jedinec by musel zaplatit určitou část školení, pokud by ji nezískal), je vhodné zavést finanční spoluúčast. Totéž platí i pro podporu zaměstnavatelů.

Závěr

V rámci našeho projektu jsme se zaměřili na zvýšení výkonu české ekonomiky skrze re-skilling a upskilling, který bude potřeba vlivem vývoje trhu a 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 trendový vývoj pracovního trhu do roku 2030. Reskilling a upskilling však musí reagovat na aktuální vývoj a rozhodně neskončí v roce 2030. Specifická demografická křivka (vliv Husákových dětí) bude nadále zvyšovat tlak na produktivitu. Pokračující technologický vývoj bude přinášet nové a nové výzvy a potřeby 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.

Nejdůležitějším faktorem 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.

Autoři

Tomáš
Wiedermann



**Managing
Director &
Partner, BCG**

Jiří
Švejcar



**Partner &
Associate
Director, BCG**

Matyáš
Theuer



**Vedoucí
projektů,
BCG**

Milan
Vašina



**Výkonný ředitel,
The Aspen Institute
Central Europe**

Josef
Müller



**Zástupce ředitele,
The Aspen Institute
Central Europe**

Poděkování

Autoři děkují **expertní skupině Aspen Institute Central Europe** za cenné vstupy během pracovních setkání k jednotlivým tématům tohoto reportu.

- **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 kolegům, kteří připravili původní model pracovního trhu: Janu Siudovi, Elizavetě Konstantinové a Štěpánu Koláčkovi; a dále externím poradcům za konzultace a spolupráci: Anně Dumont (MPSV), Ladislavu Frühaufovi (České priority) a Michalu Kejakovi (CERGE-EI)

