



Predikce a realita pracovního trhu očima zaměstnavatelů

2026



Úřad práce ČR



Úvodní slovo

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

i letos pokračujeme v dlouhodobém analytickém úsilí zaměřeném na zachycení proměn českého pracovního trhu a jejich porozumění. Tato publikace vychází z rozsáhlého dotazníkového šetření mezi zaměstnavateli a díky tomu reflektuje aktuální výzvy, jimž trh práce čelí – zejména nedostatek kvalifikovaných pracovníků, dopady digitalizace a automatizace nebo potřebu rozvíjet flexibilní formy práce v souladu s poptávkou trhu. Sedmi kapitolami vás provedou odborníci z Úřadu práce ČR, MPSV a – nově – také z platformy MUMDOO.

Kromě celkového přehledu jsme pro vás připravili také detailní pohled až na úroveň jednotlivých regionů a odvětví. Tyto statistiky jsou k dispozici v prostředí Power BI na otevřených datech, kde si můžete výsledky filtrovat a porovnávat podle konkrétních parametrů.

Úřad práce České republiky je partnerem pro firmy, zaměstnance i uchazeče o zaměstnání, pomáhá totiž na trhu práce každému, kdo pomoc potřebuje. Konkrétně pomáháme aktérům trhu práce například s propojením nabídky a poptávky, adaptací pracovních sil a zmírňováním sociálních i ekonomických dopadů strukturálních změn. Věřím, že tato brožura nabídne cenná data, inspiraci i podněty pro informované rozhodování firem, oborových organizací i veřejné správy. Naším společným cílem je stabilní pracovní trh připravený na budoucí vývoj.

Roman Chlopčik
generální ředitel



**Detailní statistiky
v Power BI**

Sekce ekonomiky

SEKCE A	ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
SEKCE B	TĚŽBA A DOBÝVÁNÍ
SEKCE C	ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
SEKCE D	VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU
SEKCE E	ZÁSOBOVÁNÍ VODOU, ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI
SEKCE F	STAVEBNICTVÍ
SEKCE G	VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL
SEKCE H	DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ
SEKCE I	UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ
SEKCE J	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI
SEKCE K	PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ
SEKCE L	ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ
SEKCE M	PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI
SEKCE N	ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI
SEKCE O	VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ
SEKCE P	VZDĚLÁVÁNÍ
SEKCE Q	ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE
SEKCE R	KULTURNÍ, ZÁBAVNÍ A REKREAČNÍ ČINNOSTI
SEKCE S	OSTATNÍ ČINNOSTI

Obsah

01	Nálada v organizacích	5
02	Zaměstnanci 55+ na trhu práce	11
03	Zkrácené úvazky a flexibilní práce	17
04	Dovednosti pro budoucnost	24
05	Vzdělávání zaměstnanců a benefity	31
06	Spolupráce s ÚP	37
07	Soukromý vs. veřejný sektor	43

Nálada v organizacích



**Kapitolou
provede**

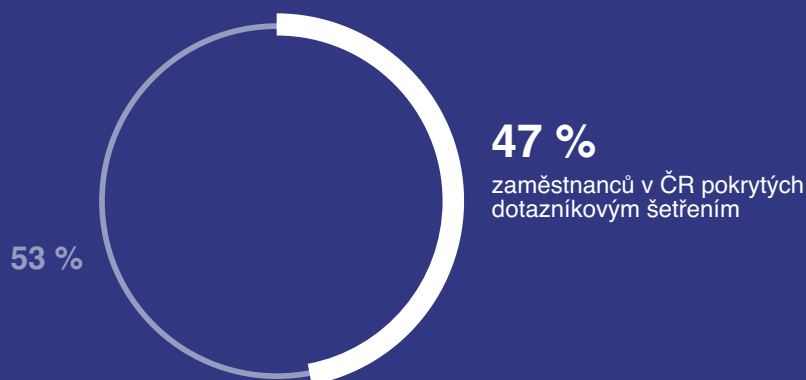
Martin Hodek

Analytik oddělení zaměstnanosti

01

Úřad práce ČR realizuje dotazníkové šetření ve stávajícím rozsahu od roku 2018. V letošním roce obdržel od 17 tis. zaměstnavatelů celkem 23,9 tis. dotazníků. Za účelem zajištění regionálního aspektu dotazníkového šetření jsou zaměstnavatelé žádáni, aby dotazník vyplnili samostatně za každý okres České republiky, ve kterém působí. Počet dotazníků je tak vyšší než počet zaměstnavatelů, kteří se na šetření podíleli.

Šetření pokrylo 1,99 mil. zaměstnanců, což dle údajů Českého statistického úřadu představuje téměř 47% pokrytí všech zaměstnanců v pracovním poměru v České republice¹.

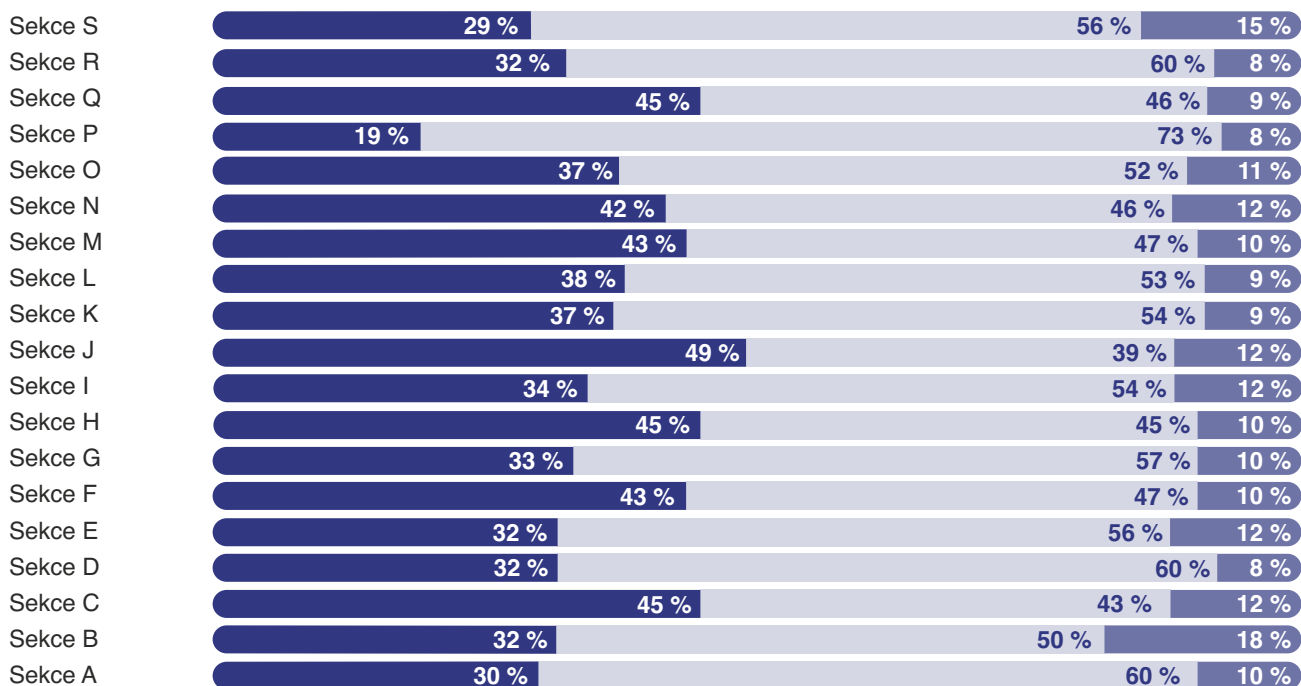


Ze zaměstnavateli uvedených informací vyplývá spíše pozitivní výhled na konec roku 2026 ve srovnání se situací na konci roku 2025. Větší počet organizací uvedl spíše růst počtu zaměstnanců než jejich pokles. Na základě zkušeností z minulých šetření však vyplývá, že tato očekávání jsou buď příliš optimistická anebo ti zaměstnavatelé, kteří očekávají spíše pokles počtu zaměstnanců, mají v rámci dotazníkového šetření nižší ochotu tyto údaje poskytnout a očekávaný pokles zaměstnanců spíše neuvádí. Vypovídací hodnota této informace je tak omezená, což je dáno i dobrovolným charakterem šetření.

Meziroční nárůst počtu zaměstnanců očekává 36 % všech zaměstnavatelů, pokles jich předpovídá 10 %. Ostatní buď očekávají stejný stav zaměstnanosti anebo výhled počtu zaměstnanců k 31. prosinci 2026 neposkytli. Uvedená očekávaná meziroční změna představuje nárůst o 29,5 tis. osob, tj. o 1,5 %. Stejný souhrnný nárůst zaměstnanosti vzešel i z šetření za rok 2024.

¹ Základem je průměrný evidenční počet zaměstnanců - fyzické osoby za rok 2025, předběžný údaj

Graf 1 | Očekávaný vývoj zaměstnanosti v jednotlivých sekcích ekonomiky ke konci roku 2026 oproti konci roku 2025



● očekává růst ● beze změny ● očekává pokles

Více vypovídající informace proto poskytujeme meziroční srovnání údajů za roky 2025 a 2024. Zahrnuto je do něj 13,7 tis. organizací, které za jednotlivé okresy poskytly údaje v obou sledovaných letech (dohromady 19 tis. dotazníků). Z tohoto srovnání vyplývá celkový nárůst o 1,7 tis. zaměstnanců, což je méně než 0,1 %.

nejvýznamnější meziroční růst zaměstnanosti vykazala sekce stavebnictví

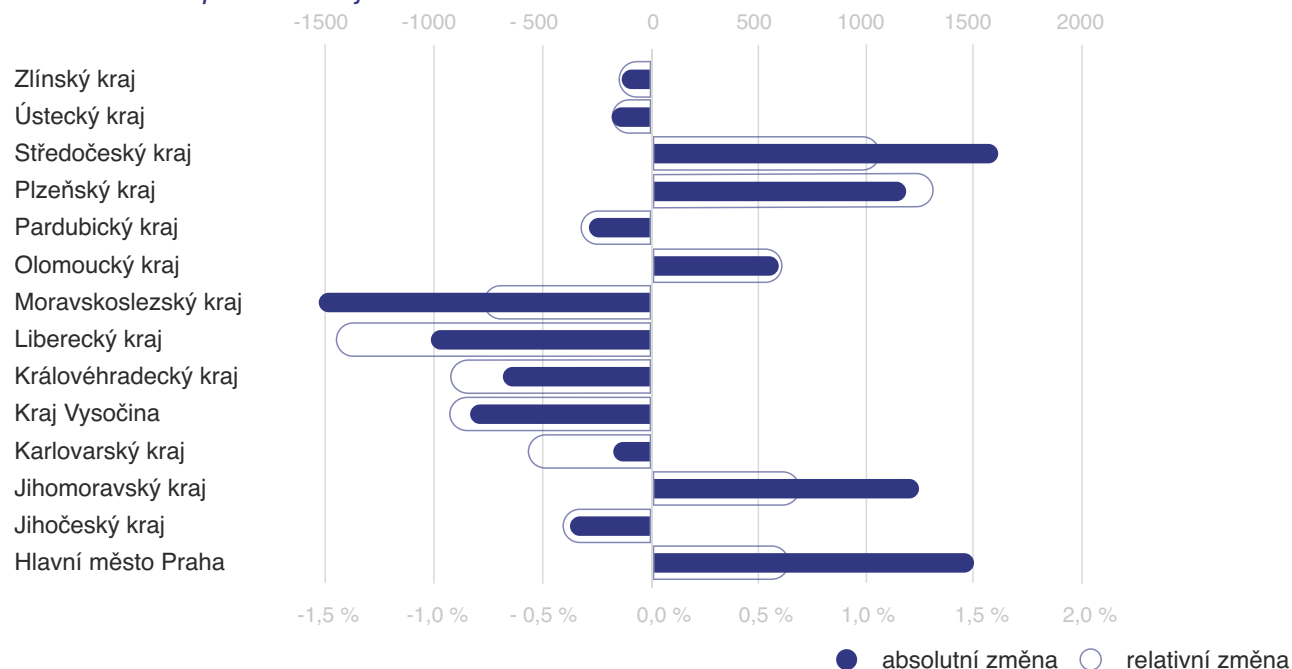
↑ 3,9 %

K největšímu poklesu došlo stejně jako v předcházejícím šetření v oblasti těžby a dobývání, kde zaměstnavatelé vykazali meziroční pokles zaměstnanosti o 11,7 %, což je v souladu se současným trendem postupného útlumu těžby uhlí jak v Ústeckém, tak v Moravskoslezském kraji, na které tyto změny dopadají nejvíce. Dále sledujeme pokles v odvětví administrativní a podpůrné činnosti, a to o 6,6 %. V této sekci jsou zaměstnaní agenturní zaměstnanci, lze tak předpokládat, že právě zde se významněji projevuje pokles zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu, který v roce 2025 nakupoval pracovní sílu od agentur práce v menším rozsahu. Na třetím místě je pak peněžnictví a pojišťovnictví, které meziročně pokleslo o 1,8 %. Lze odvozovat, že tento pokles je důsledkem postupného přechodu tohoto odvětví k inteligentním a samoobslužným systémům.

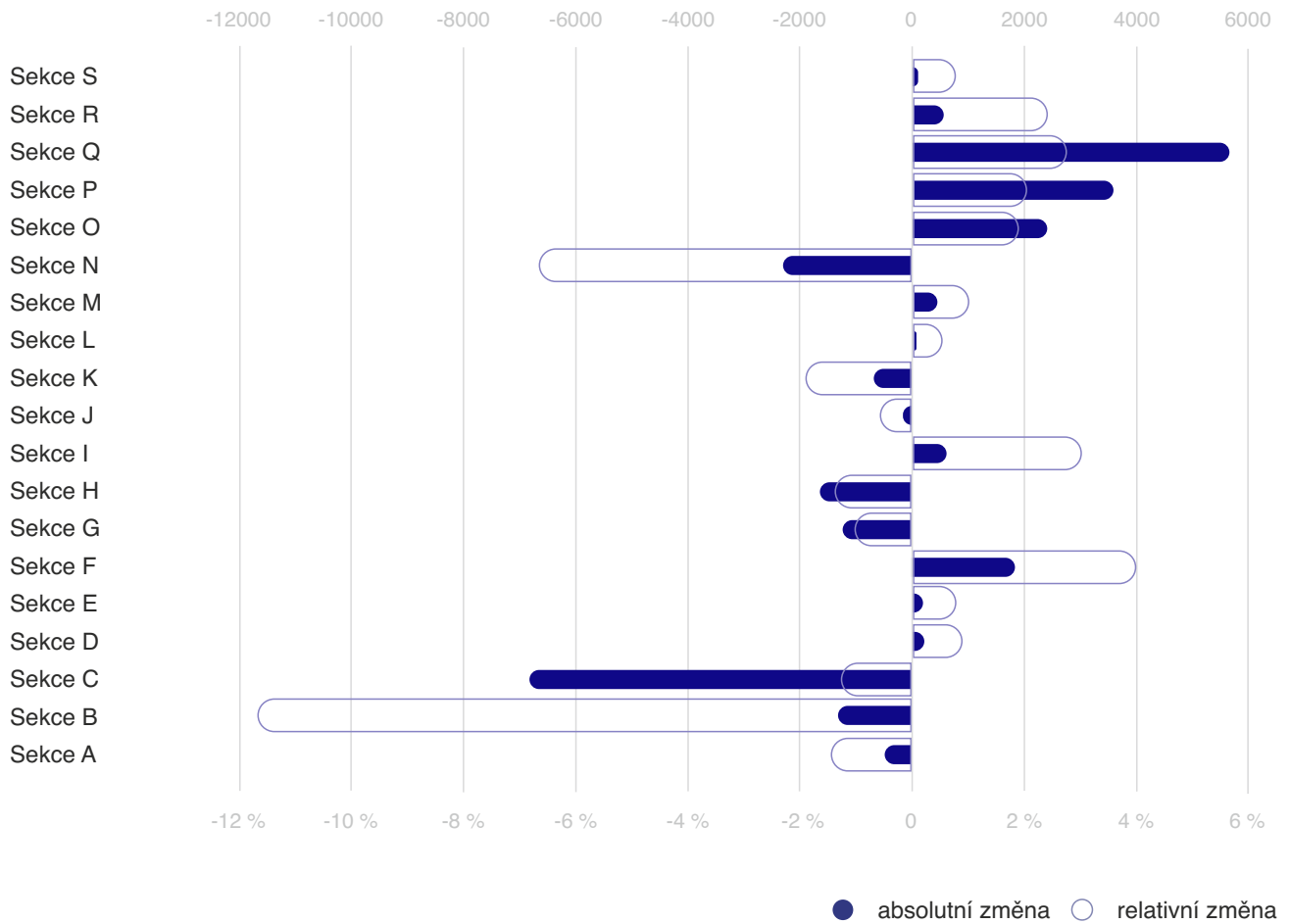
Naopak, nejvýznamnější meziroční růst zaměstnanosti vykázalo stavebnictví a to o 3,9 %. Dále pak odvětví ubytování a stravování, které rostlo o 3 %. Je však třeba podotknout, že jde o odvětví spíše malé, v absolutním vyjádření tak jde o 0,6 tis. osob. Na třetím místě, co se procentuálního růstu týče a na prvním, co se týče absolutního nárůstu počtu zaměstnanců, je sekce zdravotní a sociální péče s nárůstem o 2,7 %, resp. o 5,7 tis. zaměstnanců.

Celkově ze všech секcí ekonomiky vykázalo 8 секcí meziroční pokles zaměstnanosti a 11 růst.

Graf 2 | Relativní a absolutní změna zaměstnanosti u sledovaných zaměstnavatelů mezi roky 2024 a 2025 z pohledu krajů



Graf 3 | Relativní a absolutní změna zaměstnanosti u sledovaných zaměstnavatelů mezi roky 2024 a 2025 z pohledu odvětví



Zaměstnavatelé v dotazníkovém šetření uvedli, že jim chybí celkem 46,4 tis. pozic, což ale nelze považovat za úplnou informaci o všech volných pozicích v rámci ČR (jen Úřad práce ČR má ve své nabídce cca 93 tis. volných míst), nicméně je to dostatečný vzorek pro určení toho, které pozice jsou nejvíce nedostatkové. Ve všech případech se jedná o dlouhodobě nedostatkové pozice, se kterými se Úřad práce ČR setkává pravidelně a jde i o stejné nejčastější pozice. Zároveň odpovídají i pozicím nejčastěji zmiňovaným zaměstnavateli v předcházejícím šetření.

Nejčastější konkrétní místa, která dotazovaným organizacím chybí

6,9 tisíc

montážních dělníků výrobků a zařízení

2,6 tisíc

pracovníků v oblasti ochrany a ostrahy

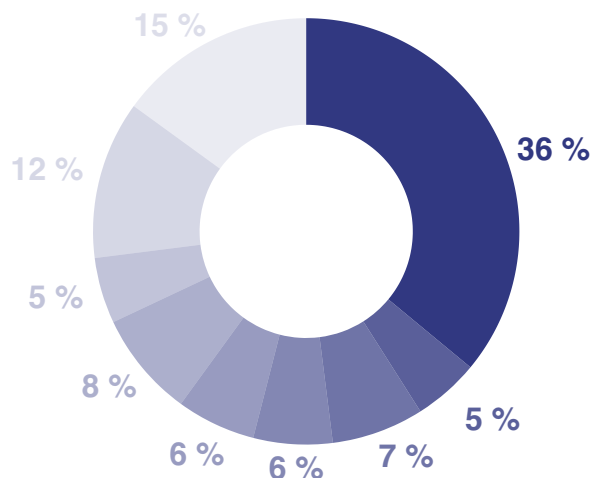
1,8 tisíc

řidičů nákladních automobilů a autobusů

Zajímavou a pozitivní skutečností je, že ač stále plných 31 % pozic spadá do ISCO obsluha strojů a zařízení, na druhé pozici jsou již vysoce kvalifikovaní specialisté se 17 % a na třetí pozici pracovníci v oblasti služeb a prodeje, rovněž se 17 %. Naopak jen ve velmi omezeném počtu byly pozice vedoucích pracovníků a pracovníků v zemědělství. Nízký je i počet volných míst v oblasti úředníků a pomocných administrativních pracovníků.

Plných 36 % uváděných pozic (16,6 tis.) pochází ze zpracovatelského průmyslu, který je však v České republice odvětvím největším. Z oblasti zdravotnictví a sociální péče pak pochází 12 % (5,4 tis.). Na třetím místě se pak nachází pozice ve veřejné správě, kde bylo uvedeno 8 % (3,7 tis.) z celkového počtu.

Graf 4 | Struktura volných pracovních míst podle sekce ekonomiky



- sekce C
- sekce F
- sekce G
- sekce H
- sekce N
- sekce O
- sekce P
- sekce Q
- ostatní celkem

Zaměstnanci ve věku 55+ na trhu práce



**Kapitolou
provede**

Kateřina Budínová

Ředitelka Odboru zaměstnanosti a EU

02

Osoby 55+ jako stabilní součást i strategický zdroj pracovní síly

Aktuální výsledky dotazníkového šetření ukazují, že osoby ve věku 55 a více let představují pevně ukotvenou součást českého trhu práce. Jejich podíl dosahuje přibližně 23 % všech zaměstnanců, což potvrzuje, že se nejedná o okrajovou skupinu, ale o významný segment pracovní síly.

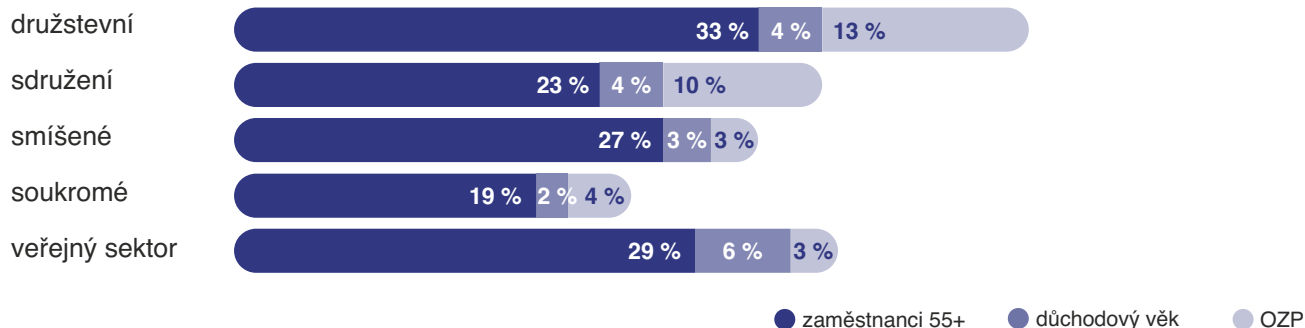
Současně je zřejmé, že tato skupina není v ekonomice zastoupena rovnoměrně. Nejvyšší podíl vykazuje primární sektor (32 %), následovaný terciárním sektorem (24 %), zatímco sekundární sektor dosahuje nižší hodnoty (21 %). Rozdíly odrážejí především charakter pracovních pozic, stabilitu zaměstnání a míru technologických změn (viz graf níže). Tato struktura naznačuje, že starší pracovníci jsou více zastoupeni v odvětvích s nižší fluktuací a vyšší stabilitou pracovních kolektivů, zatímco v dynamických a technologicky náročných segmentech je jejich podíl nižší.

Graf 5 | Podíl zaměstnanců 55+, osob v důchodovém věku a OZP dle daných kritérií

dle velikosti organizace



dle vlastnictví organizace

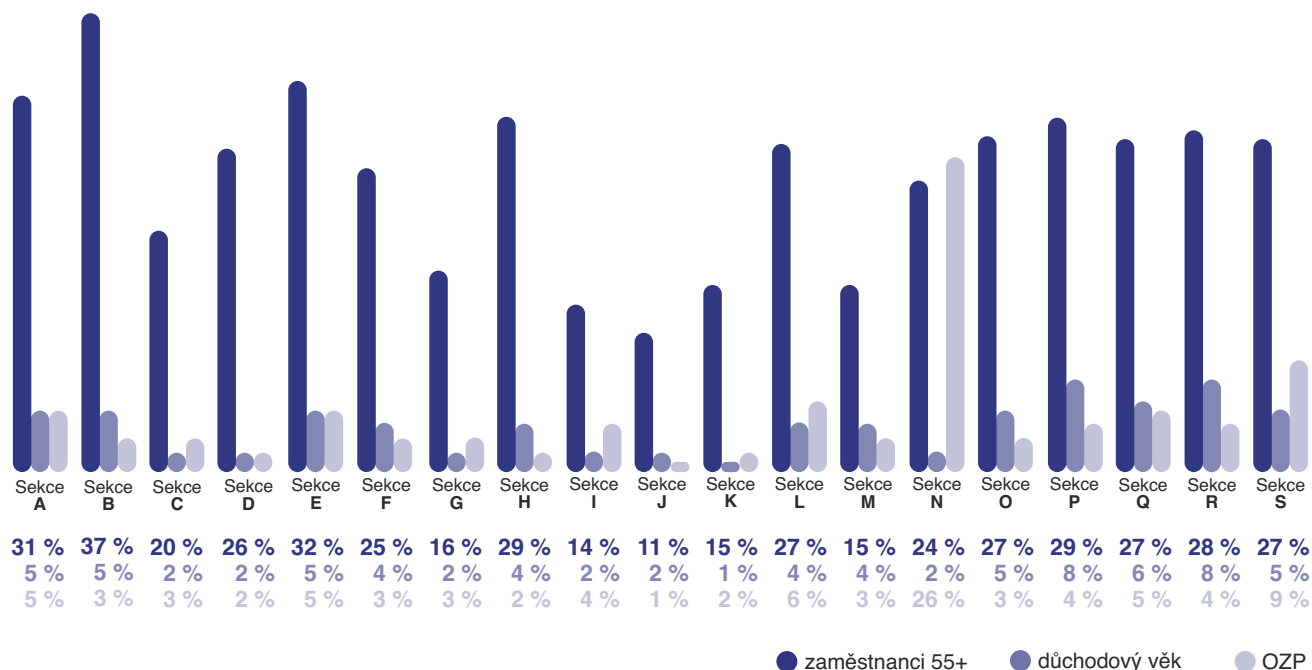


Výrazná diferenciacie medzi odvetvami

Detailní pohled na jednotlivé sekce ekonomiky ukazuje výrazné rozdíly v zastoupení starších pracovníků. Nejvyšší podíl vykazují odvětví těžby a dobývání (37 %) a zemědělství (31 %), tedy oblasti s dlouhodobě stabilními pracovními kolektivy a nižší fluktuací.

Na opačném konci spektra stojí informační a komunikační činnosti (11 %), případně další dynamické obory, kde jsou kladeny vyšší požadavky na průběžnou obnovu dovedností a častější změny pracovních pozic (viz graf níže). Zjištění potvrzují, že věková struktura pracovní síly úzce souvisí s charakterem odvětví. Tradiční obory stojí na zkušenostech a dlouhodobé setrvačnosti pracovníků, zatímco inovativní sektory vykazují vyšší míru generační obměny.

Graf 6 | Podíl zaměstnanců 55+, osob v důchodovém věku a OZP v jednotlivých odvětvích ekonomiky



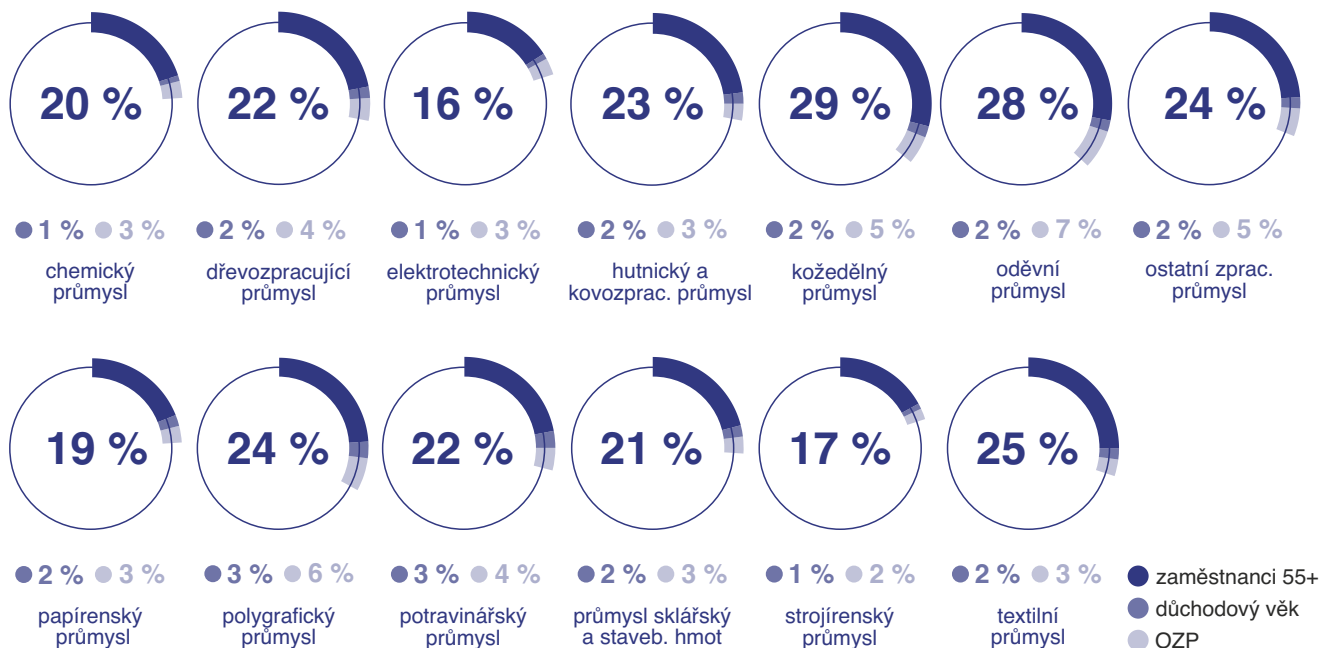
Zpracovatelský průmysl

mezi stabilitou a rizikem stárnutí

Zpracovatelský průmysl představuje specifickou oblast, kde se projevují výrazné rozdíly mezi jednotlivými obory. V tradičních odvětvích, jako je kožedělný (29 %), oděvní (28 %) nebo textilní průmysl (25 %), dosahuje podíl zaměstnanců 55+ nadprůměrných hodnot.

Naopak technologicky náročnější segmenty, například elektrotechnický (16 %) nebo strojírenský průmysl (17 %), vykazují nižší zastoupení starších pracovníků. Tento rozdíl odráží vyšší dynamiku změn, nároky na kvalifikaci i rychlejší generační obměnu (viz graf níže). Z dlouhodobého hlediska tak část průmyslové základny vykazuje znaky stárnutí pracovní síly, což může představovat riziko pro její stabilitu i budoucí konkurenceschopnost.

Graf 7 | Podíl zaměstnanců 55+, osob v důchodovém věku a OZP ve zpracovatelském průmyslu



Nevyužitý potenciál

mobilita a návrat na trh práce

Významným omezením pro plnější využití potenciálu starších pracovníků zůstává jejich nízká pracovní mobilita. **V České republice mění ročně zaměstnání pouze přibližně 1,8 % osob ve věku kolem 60 let, což představuje zhruba polovinu průměru zemí OECD¹.** Tato nízká dynamika souvisí s kombinací faktorů, zejména s vyšší citlivostí na pracovní nejistotu, omezenou nabídkou flexibilních pracovních forem a nižší finanční připraveností domácností na případnou změnu zaměstnání. V důsledku toho je ochota starších pracovníků měnit zaměstnání obecně nižší, a to i v situacích, kdy by změna mohla vést ke zlepšení jejich pracovních podmínek.

Adaptace a vzdělávání jako faktor zaměstnatelnosti

Schopnost starších pracovníků reagovat na měnící se podmínky trhu práce je úzce spojena s jejich zapojením do celoživotního vzdělávání. Mezinárodní data ukazují, že účast dospělých na vzdělávacích aktivitách v České republice v posledních letech roste, nicméně u starších věkových skupin zůstává nadále nižší než u mladších pracovníků².

Současně OECD dlouhodobě upozorňuje, že rozvoj dovedností představuje jeden z klíčových předpokladů pro udržení zaměstnatelnosti osob ve vyšším věku. Zvláštní význam má přitom oblast digitálních kompetencí, které jsou nezbytné pro adaptaci na technologické změny a transformaci pracovních míst.

Přestože starší pracovníci čelí v oblasti vzdělávání určitým bariérám, zejména nižší účasti na formálním i neformálním učení, dostupná data naznačují postupný posun směrem k vyšší adaptabilitě této skupiny. Posilování dovedností tak představuje klíčový nástroj pro prodloužení pracovní aktivity a efektivnější využití jejich potenciálu na trhu práce.

¹ [Promoting Better Career Mobility for Longer Working Lives in Czechia | OECD](#) ² [Eurostat, Adult Learning Statistics](#)

Věk jako strategická příležitost pro trh práce

Závěry dotazníkového šetření potvrzují, že osoby ve věku 55+ nepředstavují pouze stabilní složku pracovního trhu, ale především významný a dosud ne plně využitý potenciál pracovní síly.

Tento přístup reflektuje i aktuální hospodářská strategie vlády, která stanovuje cíl **zvýšit míru ekonomické aktivity populace ve věku 15 až 64 let na 85 % do roku 2035** (ze současných přibližně 77 %), a to mimo jiné prostřednictvím většího zapojení osob v předdůchodovém a důchodovém věku.

Starší pracovníci tak nejsou pouze skupinou vyžadující podporu, ale stávají se klíčovým zdrojem pro udržení ekonomického růstu a stability trhu práce. Současná data však zároveň ukazují, že jejich potenciál zůstává využit pouze částečně.

Zásadní výzvou proto není pouze jejich setrvání na trhu práce, ale vytvoření podmínek pro jejich plnohodnotné a dlouhodobé uplatnění. To zahrnuje zejména podporu rekvalifikací, rozvoj flexibilních pracovních úvazků a posilování věkové diverzity na pracovišti.

Věk tak nepředstavuje limit, ale faktor, který při vhodném nastavení politik a pracovních podmínek může významně přispět k odolnosti a výkonnosti českého trhu práce.

Zkrácené úvazky a flexibilní formy práce

A woman with dark hair tied back, wearing an orange shirt, is sitting at a wooden desk in a home office. She is smiling and looking at a laptop. A baby is sitting on her lap, looking at the laptop. On the desk, there is a white mug, a notebook, and some pens. The background shows a window with blinds and some indoor plants.

**Kapitolou
provedou**

Kristýna Cejnarová a Lucie Bášová

Zakladatelky platformy MUMDOO

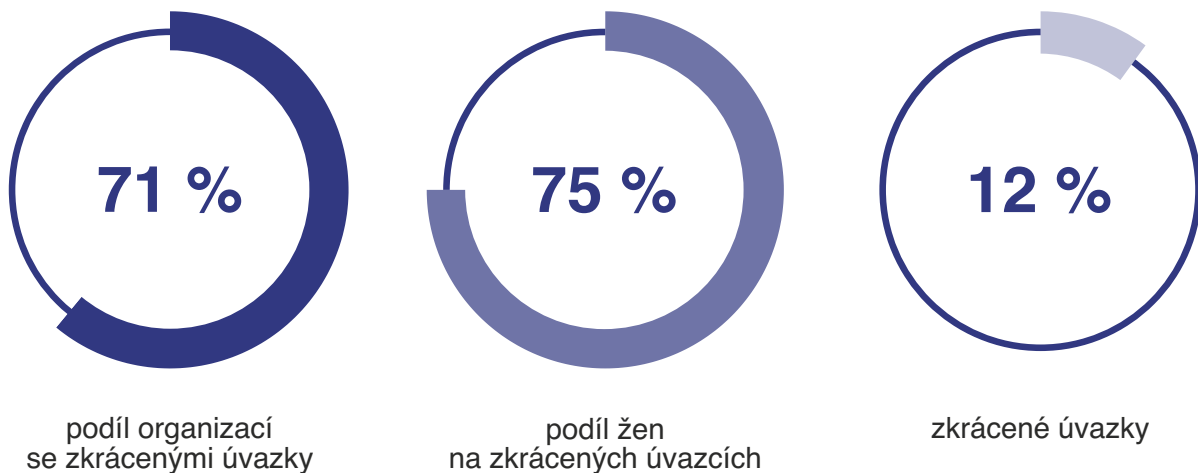
03

V MUMDOO už pátým rokem měníme to, jak Česko přistupuje k pracujícím rodičům. Mluvíme skrze data, ne dojmy: vedeme největší český výzkum o flexibilní práci. Flexibilní práce ale dávno není jen téma rodičů. Týká se i lidí pečujících o stárnoucí blízké, mladších generací s jiným pojetím práce i zaměstnanců, kteří chtějí část svého času vedle zaměstnání věnovat dalšímu vzdělávání nebo vlastnímu zdraví, tady jednoznačně je. Data z letošního šetření Úřadu práce ČR potvrzují, co dlouhodobě říkáme: zkrácené úvazky a další flexibilní formy práce v Česku stále nejsou standardem. Jsou výjimkou. A nejvíc to dnes dopadá na ženy.

Jak na tom jsme

Zkrácené úvazky jsou v Česku dlouhodobě podreprezentované. Zkrácený úvazek dnes nabízí 71 % organizací, což na první pohled může působit optimisticky. Realita je ale jiná: **z celkového počtu úvazků v těchto firmách tvoří zkrácené pouze 12 %**. A z nich celé tři čtvrtiny (75 %) drží ženy.

Graf 8 | Podíl zkrácených úvazků



Zkrácený úvazek se tak v Česku stále drží v úzkém koridoru, kterým se na trh práce vrací nebo se v něm udržují především ženy, často pečující o malé děti nebo o stárnoucí rodiče. Hlavní problém přitom není, kdo zkrácené úvazky drží. Hlavní problém je, že jich je dramaticky málo. Prostor pro využití flexibilních forem práce, ať už pro rodiče, pečující, mladší generace nebo lidi, kteří chtějí část svého času věnovat něčemu vedle zaměstnání, tady jednoznačně je.

Firmy v letošním šetření plánují přijmout zhruba 4,4krát více zaměstnanců, než kolik jich chtějí propustit.

Větší firma, vyšší šance, ale stále výjimka

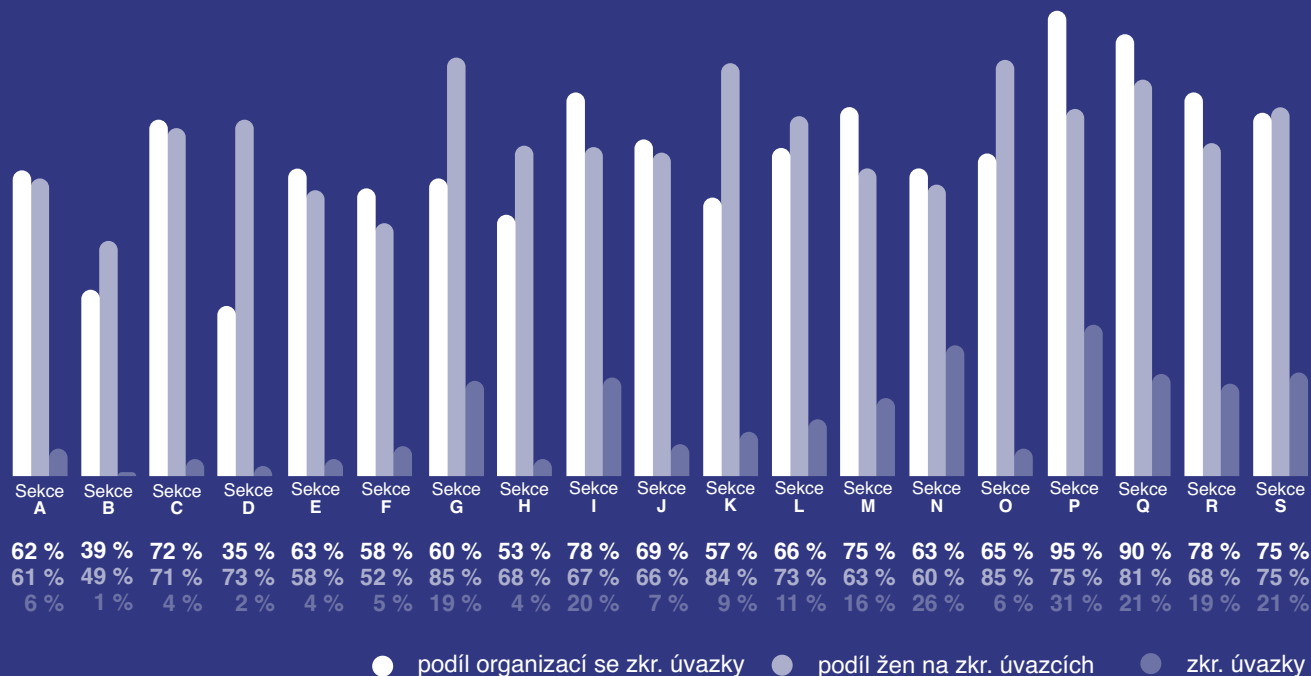
Když se podíváme na data podle velikosti zaměstnavatele, vykreslí se jasný vzorec. Čím větší organizace, tím vyšší pravděpodobnost, že vůbec nějaký zkrácený úvazek nabízí. U firem do 25 zaměstnanců nabídku zkrácených úvazků uvádí 61 % organizací. U podniků s 50-249 zaměstnanci je to už 80 %.

Celkově se ovšem skutečný podíl zkrácených úvazků pohybuje stále v jednociferných až nízkých dvouciferných číslech - od 10 % u největších firem až po 17 % u středně velkých. Velké organizace mají na flexibilní úvazky kapacitu, infrastrukturu i HR procesy, přesto je využívají jen okrajově. Malé firmy je naopak nabízejí méně často, ale když je nabídnou, tvoří významnější část jejich úvazkové struktury.

Pohled na jednotlivé obory nabízí podobně střízlivý obrázek. Oblasti s nejvyšším podílem zkrácených úvazků jsou dnes vzdělávání, administrativní a podpůrné činnosti, sociální péče. Tedy obory, kde pracuje hodně žen a kde je flexibilita historicky zabudovaná do organizace práce. V technických a průmyslových profesích je nabídka zkrácených úvazků marginální.

Naše zkušenost ukazuje, že většinu pozic, u kterých se dnes říká „nelze“, ve skutečnosti zflexibilnit lze, i když ne vždy v plném rozsahu role.

Graf 9 | Podíl zkrácených úvazků v jednotlivých odvětvích ekonomiky



Veřejný sektor jako přirozený lídr

Užitečný kontext nabízí studie think-tanku IDEA (Grossmann, München, 2025), která srovnává Česko se zbytkem EU. **Za poslední dvě dekády se situace v Česku prakticky nezměnila:** zatímco v Rakousku podíl zkrácených úvazků mezi pracujícími ženami vzrostl mezi lety 2000 a 2022 z 36 % na více než 50 %, v Česku se za stejnou dobu posunul jen z 9 % na zhruba 11 %. Studie přitom upozorňuje, že v zemích západní a severní Evropy patří mezi sektory s nejvyšším podílem zkrácených úvazků právě veřejná správa, školství a zdravotní péče. V Česku je tento podíl výrazně nižší než průměr EU. V tom vidíme zásadní příležitost. **Veřejný sektor zaměstnává v Česku statisíce lidí, převážně žen, a má jako zaměstnavatel jedinečnou pozici jít příkladem.** Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že tam, kde se zkrácené úvazky a další flexibilní formy práce stanou běžnou součástí veřejných institucí, soukromý sektor následuje.

Flexibilita není jeden benefit, ale celý ekosystém

Zkrácený úvazek je nejviditelnější forma flexibility, ale zdaleka ne jediná. Flexibilní práce je v praxi celá paleta nástrojů: práce z domova nebo hybridní režim, klouzavá pracovní doba, asynchronní spolupráce, zhuštěný pracovní týden, sdílené úvazky (job sharing), projektové zapojení nebo spolupráce na základě dohod (DPP, DPC).

Letošní šetření ÚP přitom ukazuje zajímavou souvislost. Firemní školku nabízejí podstatně častěji organizace, které také umožňují ve větší míře práci z domova. V peněžnictví a pojišťovnictví (sektor K) má firemní školku 9 % organizací, což je nejvyšší procentuální zastoupení v jednotlivých sektorech. Zároveň je v tomto sektoru druhá nejvyšší hodnota poskytování home office, 79 %. Podobný vzorec se opakuje napříč dalšími obory.

Z toho vyplývá zásadní zjištění: flexibilita není věc jednoho benefitu. Je to způsob myšlení o organizaci práce. Zaměstnavatelé, kteří uvažují o pracovním prostředí z perspektivy reálných životních situací svých lidí, nabízejí flexibilitu v několika vrstvách najednou: **flexibilní místo výkonu práce, flexibilní čas, flexibilní úvazek a podporu péče**. Tyto firmy také výrazně lépe získávají i udržují kvalifikované zaměstnance napříč životními fázemi.

Flexibilita není věc jednoho benefitu. Je to způsob myšlení o organizaci práce.

Co s tím

doporučení MUMDOO pro zaměstnavatele i stát

Z dat letošního šetření i z naší pětileté zkušenosti vyplývá několik konkrétních kroků, které by situaci posunuly. Nejde o revoluci. Jde o konkrétní kroky a praktické změny, které jsou v Česku stále podceňované.



Otevřít kratší úvazky napříč pozicemi, ne jen v podpurných rolích

Audit pracovních pozic z hlediska skutečné nutnosti plného úvazku. Při bližším posouzení pozic, u kterých dnes flexibilita „není možná“, možná je.



Nastavit kompetenční rámec stejně pro plné i kratší úvazky

Kratší úvazek nesmí znamenat zamrzlý plat ani pozastavený kariérní postup. Indexace mezd a férové zařazení do povyšovacích procesů jsou základem.



Pracovat se sdílenými úvazky (job sharing)

Dva zkušené lidé na jedné pozici dokáží přinést víc než jeden zaměstnanec na plný úvazek a navíc zajišťují přirozené zastoupení.



Nabízet flexibilitu v balíčku, ne po kapkách

Kombinace home office, flexibilní pracovní doby, kratšího úvazku a podpory péče o děti vytváří prostředí, ve kterém kvalifikovaní lidé zůstávají.



Měřit a transparentně vykazovat strukturu úvazků ve firmě

Co se neměří, to se neřídí. Bez dat o tom, kdo, kde a v jakém režimu pracuje, nelze očekávat změnu.



Pro veřejný sektor: jít příkladem

Veřejná správa, školství a zdravotnictví zaměstnávají statisíce lidí. Pokud se zkrácené úvazky stanou standardem ve veřejném sektoru, soukromý sektor je rychle dožene.

Závěr

V zemích jako Nizozemsko, Německo nebo Rakousko je zkrácený úvazek běžnou součástí pracovního trhu. V Česku tvoří jen 12 % všech úvazků a za posledních dvacet let se toto číslo mění jen pomalu. Letošní šetření ÚP ale dobře ukazuje, kde už dnes flexibilita funguje a kde má smysl ji rozvíjet dál. Liší se to podle velikosti firmy i podle oboru, ale nejvíc rozhoduje to, jestli vedení flexibilitu bere jako vážný nástroj řízení, nebo jako neochotně tolerovanou výjimku.

V MUMDOO věříme, že česká pracovní kultura je v bodě, kdy se jí flexibilita vyplatí ekonomicky, společensky i lidsky. Týká se to rodičů, lidí pečujících o starší blízké, mladších generací s jiným pojetím práce i lidí, kteří se chtějí vedle zaměstnání věnovat dalšímu vzdělávání nebo vlastnímu zdraví. Pět let na tomto tématu pracujeme s firmami, rodiči i institucemi a vidíme, že změna je možná. Vyžaduje ale jednu věc: aby se ze zkrácených úvazků a flexibilní práce přestal dělat benefit a místo toho se staly pravidlem.

Kristýna a Lucie
MUMDOO

Dovednosti pro budoucnost

A person's hands are shown holding a glowing, futuristic brain icon. The background is a blurred image of a laptop on a desk, suggesting a digital or educational context.

**Kapitolou
provede**

Ladislava Whitcroft

Specialistka na vzdělávání v oblasti digitálních kompetencí

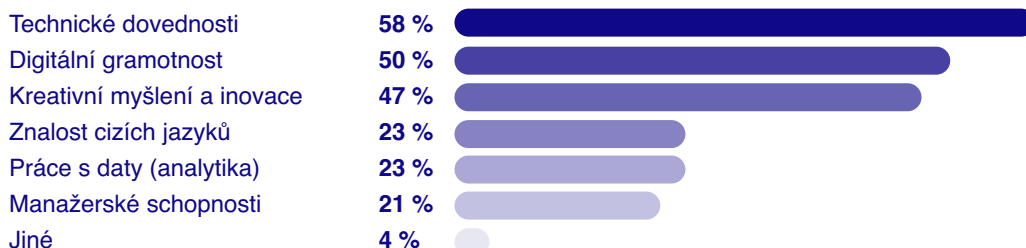
04

V éře rychlých technologických změn, jako je rozvoj AI, se klíčové dovednosti stávají rozhodujícím faktorem úspěchu na trhu práce.

Požadované dovednosti

Závěry našeho šetření ukazují **pouze mírný posun požadavků na dovednosti zaměstnanců oproti roku 2024**. Pořadí požadovaných dovedností zůstalo stejné. **Největší nárůst (+3 %) vidíme u práce s daty, největší pokles (-3 %) u technických dovedností, které se však i v roce 2025 umístily na prvním místě.**

Graf 10 | Jaké dovednosti považujete u vašich zaměstnanců za klíčové pro budoucnost?



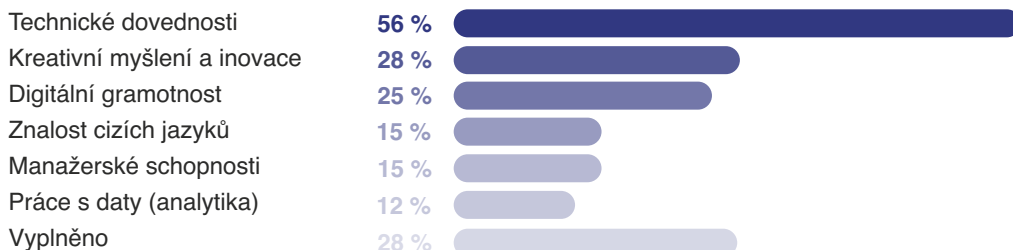
Meziroční srovnání (2024 a 2025)

Klíčová dovednost	2024 (%)	2025 (%)	Změna
Technické dovednosti	61	58	-3 %
Digitální gramotnost	48	50	+2 %
Kreativní myšlení a inovace	45	47	+2 %
Znalost cizích jazyků	23	23	0 %
Práce s daty	20	23	+3 %
Manažerské schopnosti	20	21	+1 %

Chybějící dovednosti a typy zaměstnanců

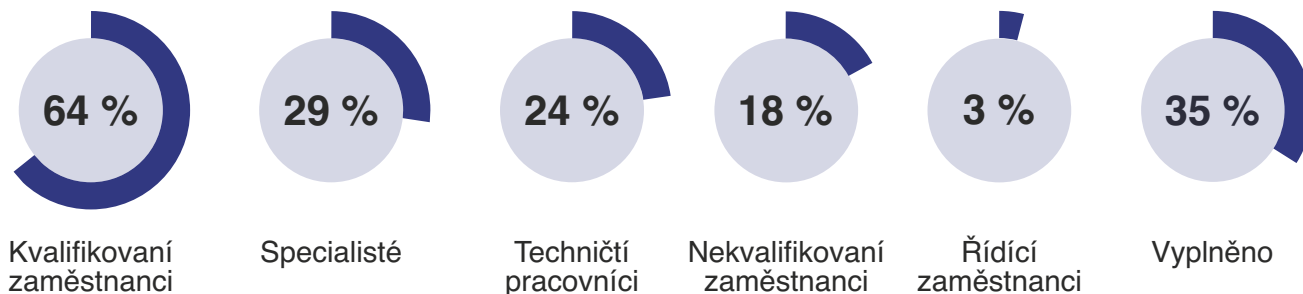
Průzkum odhaluje paradox: **tři nejvíce požadované dovednosti jsou zároveň ty, které zaměstnavatelům u současných zaměstnanců nejvíce chybí.**

Graf 11 | Jaké dovednosti vám u zaměstnanců momentálně nejčastěji chybí?



Stejně jako v roce 2024 také i v roce 2025 zaměstnavatelé **nejvíce postrádají kvalifikované a technické zaměstnance a specialisty.**

Graf 12 | Jaké typy zaměstnanců vám chybí?



Na základě těchto dat můžeme říci, že převažuje zájem o kvalifikované, technicky zdatné a digitálně gramotné odborníky s inovativním myšlením.

Vliv AI na pracovní trh

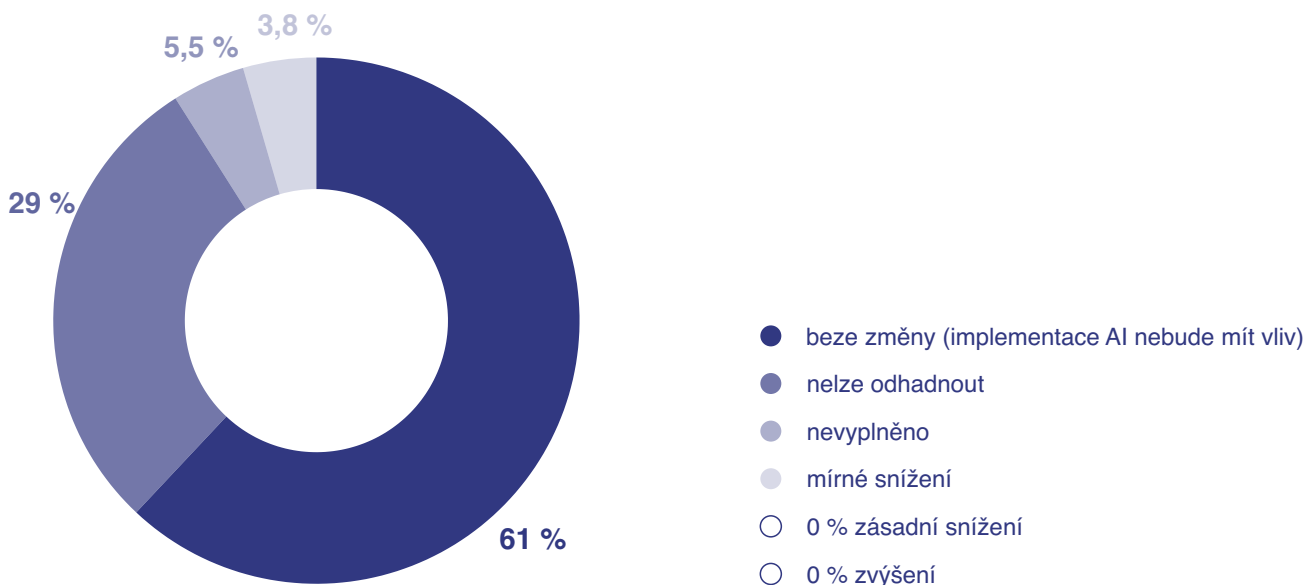
Největším překvapením našeho výzkumu byly odpovědi týkající se vlivu umělé inteligence na pracovní trh. Nadpoloviční většina zaměstnavatelů (61 %) **nepředpokládá, že implementace AI v horizontu tří let povede k významné změně počtu zaměstnanců**. Poměrně velká část (29 %) zaměstnavatelů odpověděla, že situaci nemohou odhadnout a pouze 4 % zaměstnavatelů predikuje mírné snížení počtu zaměstnanců. Zanedbatelné jsou podíly respondentů očekávajících nárůst pracovních míst.

61 %

zaměstnavatelů nepředpokládá, že implementace AI v horizontu tří let povede k významné změně počtu zaměstnanců.

Nutné je zmínit, že s velikostí firem slábne přesvědčení, že AI nebude mít vliv na počet zaměstnanců. U společností nad tisíc zaměstnanců tento podíl klesá na 46 %, větší firmy tedy změny spíše očekávají.

Graf 13 | Jaký dopad na celkový počet zaměstnanců ve vaší organizaci očekáváte v důsledku implementace a využívání AI během následujících 3 let?



Rozdíly mezi sektory

Stejná či velmi podobná situace panuje napříč všemi sektory, odchylky v očekáváních zaměstnavatelů jsou jen mírné. **Lehce vyšší pravděpodobnost (oproti celkovým 4 %) snížení počtu zaměstnanců odhadují zaměstnavatelé v těchto sektorech:**

Sektory s mírnou odchylkou	Podíl očekávající mírné snížení (%)
Peněžnictví a pojišťovnictví	14
Administrativa	10
Informační a komunikační technologie	11 (zde ovšem 4 % očekává nárůst)
Profesní a vědecké činnosti	7 (1% výrazné snížení, 1% nárůst)
Maloobchod a velkoobchod	6 (1% výrazné snížení)

Tyto trendy korespondují se závěry studie *Budoucnost českého pracovního trhu (2025)*, podle níž AI nejvíce ohrozí úředníky a informační pracovníky s rutinními úkoly. Kvalifikovaným specialistům naopak pomůže automatizovat rutinu a soustředit se na strategické úkoly.

Zajímavá je situace v sektoru informační a komunikační technologie, kde na jednu stranu vidíme očekávání poklesu pracovních míst, na druhou stranu 4 % zaměstnavatelů předpokládá nárůst pracovních pozic. S tímto zjištěním koresponduje poptávka po specialistech a kvalifikovaných pracovnících.

AI nástroje dnes přebírají rutinní části práce jako generování boilerplate kódu, ladění standardních chyb nebo psaní dokumentace, a uvolňují tak kapacitu pro to, co skutečně vyžaduje zkušenost a úsudek. Zároveň ale výrazně zvyšují laťku: kdo dříve vystačil s průměrnou znalostí a Googlem, dnes musí rozumět tomu, co AI produkuje, umět to kriticky posoudit a nést za výsledek odpovědnost. AI tedy IT sektor nezmenšuje, ale polarizuje: průměr tlačí dolů, špičku tlačí nahoru.

Hynek Načeradský
Senior Full Stack Drupal Developer & DevOps specialist

Naopak ve stavebnictví, zemědělství a zdravotnictví/sociální péči je očekávané snížení počtu zaměstnanců nepravděpodobné (zanedbatelná procenta). Závěry výzkumu tak potvrzují minimální vliv AI na manuální profese (řemeslníci, obsluha strojů) či role se zákaznickým kontaktem.

Poměrně velká část zaměstnavatelů (29 %) se vyjádřila, že „neumím odhadnout“ dopad AI na pracovní trh, což může souviset s rychlostí vývoje technologií, nedostatkem praktických zkušeností a obtížností predikce bez reálného testování. Nejistota pramenící z překotného vývoje IT se promítá i do sféry celoživotního vzdělávání.

Lidé, kteří chtějí rozvíjet digitální dovednosti v technologiích, často neví, kam se vydat – kvůli obrovskému množství nových témat a jejich rychlému vývoji. Investují čas i peníze, takže chtějí jistotu, že to pomůže na trhu práce. V dnešní době překotného vývoje IT je to těžké garantovat; tohle je podle kariérních poradců velký problém.

Petra Drahoňovská
kariérní poradkyně

15 %

zaměstnavatelů nezvažuje AI využívat nebo její využití ve firemních procesech úplně vyloučilo

O překážkách zavádění AI do pracovních procesů se můžeme dočíst ve výsledcích šetření Dopad AI na zaměstnance a společnosti (ManpowerGroup, 2024, 525 firem), v němž 15 % zaměstnavatelů v ČR uvedlo, že nezvažuje umělou inteligenci využívat nebo její využití ve firemních procesech úplně vyloučilo. Jako hlavní překážky zavádění AI zde zaměstnavatelé uváděli odpor zaměstnanců ke změnám, vysoké náklady na implementaci, nedostatečné dovednosti, obavy z bezpečnosti dat a porušování předpisů, odpor manažerů či neschopnosti představit si, jak by mohli AI vhodně využít.

Transformace dovedností místo rušení míst

Celkový pohled na odpovědi respondentů a jejich souvislost s požadavky na digitální kompetence potvrzuje, že **zavádění AI spíše promění požadované dovednosti a pracovní náplně, než že vyvolá masové propouštění. Od zaměstnanců se očekává, že se budou umět přizpůsobit změnám a adaptovat na nové požadavky.** Tyto závěry potvrzují i některé klíčové studie: Analýza dopadů generativní AI na zaměstnání v Česku (Technologické centrum Praha, 2024) zdůrazňuje rostoucí význam AI gramotnosti spolu s dovednostmi jako týmová spolupráce, adaptabilita, kritické myšlení a kreativita. Autoři studie Budoucnost českého pracovního trhu (BCG, MPSV, Aspen, 2025) dodávají, že v souvislosti s AI bude klíčová také schopnost adaptace na rychle měnící se prostředí.

Shrnující závěr

České firmy hledají zaměstnance s technickými dovednostmi, digitální gramotností, kterým zároveň nechybí kreativní a inovativní myšlení. Největší poptávka je i nadále po kvalifikovaných pracovnících a specializovaných zaměstnancích. Zaměstnavatelé v souvislosti s AI **neočekávají významné změny v počtu zaměstnanců** (většina predikuje stabilitu nebo nejistotu). Přesto by však zaměstnanci měli být připraveni na změny. Dá se předpokládat, že místo propouštění se AI dotkne práce tak, že dojde k změnám v náplni práce a v požadovaných dovednostech.

Vzdělávání zaměstnanců a benefity

**Kapitolou
provede**

Jarmila Kotyzová

Ředitelka Odboru personálního, vzdělávání a firemní kultury

05

Vzdělávání zaměstnanců dnes představuje mnohem víc než jen doplněk k pracovním povinnostem. V moderních organizacích se stává jedním z hlavních nástrojů, jak reagovat na rychlé změny na trhu práce, technologický vývoj i rostoucí očekávání zaměstnanců. Ti stále častěji hledají zaměstnavatele, který jim umožní profesní růst, rozvoj dovedností a dlouhodobou perspektivu. Zatímco dříve bylo vzdělávání spojeno především s jednorázovými školeními, dnes se díky tlaku na zvyšování efektivity, inovací i adaptability posouvá směrem k systematickému a cílenému rozvoji, který je přirozenou součástí fungování organizace.

Klíč k dlouhodobé stabilitě v proměnlivé době

Zásadní změnou posledních let je posun od plošného vzdělávání ke vzdělávání cílenému. Organizace si stále více uvědomují, že „jedno školení pro všechny“ nepřináší požadovaný efekt. Naopak roste důraz na individualizaci, tedy přizpůsobení vzdělávání konkrétním potřebám zaměstnance, jeho pracovní roli i potenciálu dalšího rozvoje. S tím souvisí i větší využívání dat, která pomáhají identifikovat potřeby, plánovat rozvoj a vyhodnocovat přínosy.

Proměňuje se i forma vzdělávání. Vedle tradičních prezenčních školení se stále více prosazují online kurzy, hybridní modely nebo učení přímo na pracovišti. Význam získává mentoring, sdílení zkušeností i zapojení do projektů. Vzdělávání se tak přirozeně stává součástí každodenní práce, nikoli oddělenou aktivitou.

Tento posun se promítá i do oblasti zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci dnes nevnímají hodnotu práce pouze skrze mzdu, ale také skrze možnosti rozvoje, flexibilitu a pracovní podmínky. Vzdělávání se proto stále častěji stává významným benefitem, který ovlivňuje rozhodování o setrvání v organizaci i o změně zaměstnání. Pro zaměstnavatele představuje nástroj, jak zvyšovat kvalifikaci pracovníků, posilovat jejich loajalitu a současně reagovat na potřeby trhu práce.

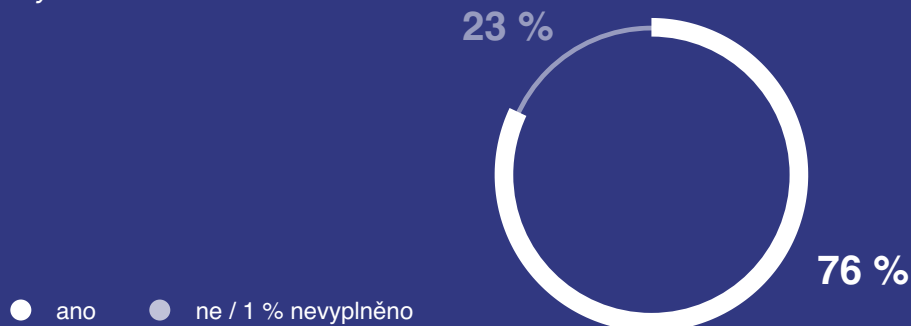
více než

76 %

zaměstnavatelů plánuje
v následujících dvou letech
investovat do vzdělávání

Aktuální data z dotazníkového šetření tento trend potvrzují. **Více než 76 % zaměstnavatelů uvádí, že plánují v následujících dvou letech investovat do vzdělávání**, což z něj činí jednu z nejčastěji plánovaných oblastí rozvoje. Naopak opatření v oblasti benefitů zůstávají v mnoha organizacích spíše stabilní, což naznačuje prostor pro jejich další posun.

Graf 14 | Plánujete v následujících dvou letech investovat do vzdělávání a rozvoje dovedností svých zaměstnanců?*



** pouze firmy, které omezují nedostatečné dovednosti zaměstnanců*

Z hlediska konkrétních dovedností pro budoucnost zaměstnavatelé nejčastěji identifikují jako klíčové:

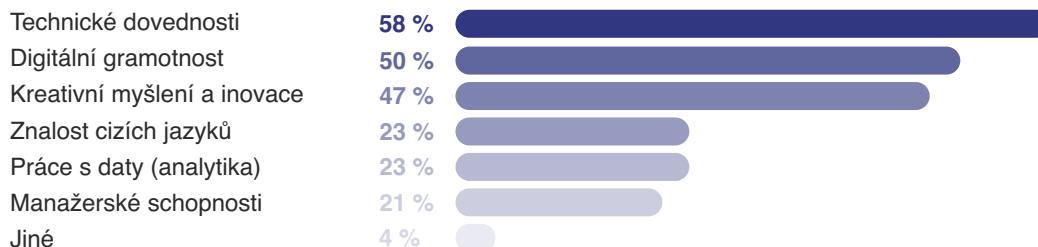
- ✓ technické dovednosti (58 %)
- ✓ digitální gramotnost (50 %)
- ✓ kreativní myšlení a inovace (47 %)

Méně často jsou zmiňovány:

- ✓ znalosti cizích jazyků (23 %)
- ✓ práce s daty / analytika (23 %)
- ✓ manažerské schopnosti (21 %)

Tato data ukazují, že vedle technologických kompetencí roste význam schopnosti adaptace, inovace a práce s novými nástroji.

Graf 15 | Jaké dovednosti považujete u vašich zaměstnanců za klíčové pro budoucnost?



Podíváme-li se na plánované kroky v následujících 12 měsících, zaměstnavatelé nejčastěji uvádějí:

- ✓ investice do školení a vzdělávání (49 %)
- ✓ zvýšení mezd (34 %)

Menší část organizací plánuje:

- ✓ zavedení flexibilních pracovních podmínek (15 %)
- ✓ rozšíření benefitů (15 %)

Zároveň je však důležité zmínit, že 25 % zaměstnavatelů aktuálně neplánuje žádné kroky, což může představovat riziko do budoucna z hlediska udržení konkurenceschopnosti i kvalifikovaných pracovníků.

Graf 16 | Jaké kroky plánujete poskytnout pro rozvoj dovedností a udržení kvalifikovaných zaměstnanců v následujících 12 měsících?



Vzdělávání a benefity přitom dnes nelze vnímat odděleně. Efektivní přístup k rozvoji zaměstnanců je úzce propojen s celkovým systémem odměňování, ve kterém vedle finanční složky hrají stále důležitější roli i nefinanční benefity. Vzdělávání v tomto kontextu představuje jeden z nejhodnotnějších prvků, protože přináší dlouhodobý efekt, rozvíjí schopnosti zaměstnanců, zvyšuje jejich uplatnitelnost a posiluje jejich jistotu na trhu práce.

Zkušenosti z praxe ukazují, že samotné benefity bez možnosti rozvoje často nestačí, stejně jako vzdělávání bez odpovídající motivace nepřináší plný efekt.

Klíčem je proto jejich propojení, vytvoření prostředí, ve kterém zaměstnanec vidí smysl své práce, má možnost se rozvíjet a zároveň cítí, že je jeho práce odpovídajícím způsobem oceněna. Organizace, které dokážou tento přístup uplatnit, jsou atraktivnější pro nové zaměstnance a zároveň si lépe udržují ty stávající.

Tomu odpovídá i struktura poskytovaných benefitů. Mezi nejčastější stále patří tradiční formy podpory, jako jsou:

- ✓ stravenky (78 %)
- ✓ příspěvek na penzijní nebo životní pojištění (55 %)
- ✓ dovolená navíc (51 %)

Středně zastoupené benefity zahrnují:

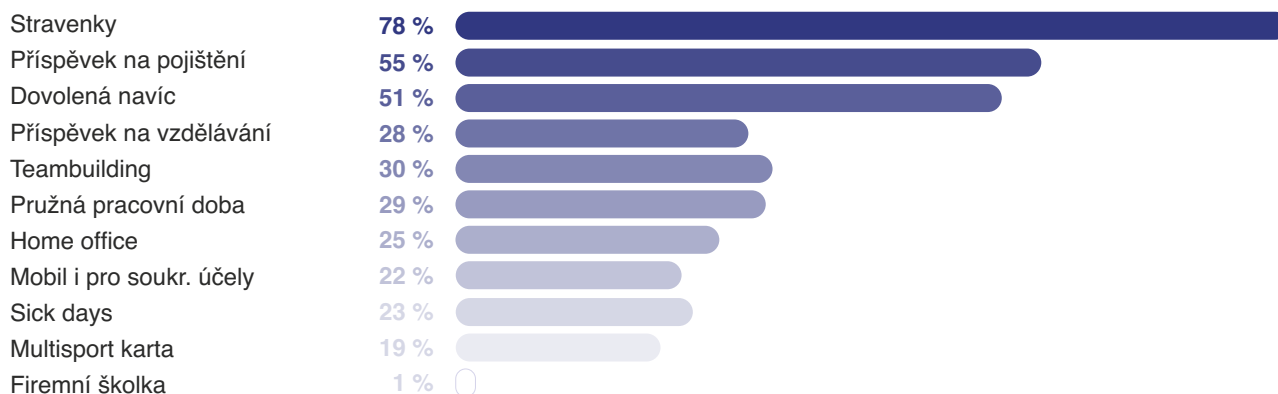
- ✓ teambuilding (30 %)
- ✓ pružnou pracovní dobu (29 %)
- ✓ příspěvek na vzdělávání a školení (28 %)

Méně často zaměstnavatelé nabízejí:

- ✓ home office (25 %)
- ✓ sick days (23 %)
- ✓ využití mobilu i pro soukromé účely (22 %)
- ✓ příspěvky na sport a volnočasové aktivity (19 %)

Pouze okrajově se objevují benefity jako firemní školky (1 %), přestože právě ty mohou významně přispět ke sladění pracovního a rodinného života a zvýšit loajalitu zaměstnanců.

Graf 17 | Jaké benefity aktuálně zaměstnancům nabízíte?



Z pohledu zaměstnanců mají největší hodnotu benefity, které podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, umožňují individuální volbu a přispívají k osobnímu i profesnímu rozvoji. Firmy proto stále častěji hledají způsoby, jak benefity více přizpůsobit konkrétním potřebám svých zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců a systém benefitů tak dnes tvoří propojený celek, který zásadně ovlivňuje fungování organizací i jejich atraktivitu na trhu práce.

Klíčové je:



Propojit vzdělávání s reálnými potřebami praxe



Lépe vyvažovat tradiční benefity s podporou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Vnímat vzdělávání jako součást odměňování



Pracovat s motivací zaměstnanců dlouhodobě

Zkušenosti zaměstnavatelů i výsledky šetření ukazují, že firmy a instituce, které propojují rozvoj zaměstnanců s odměňováním, budou v následujících letech lépe připraveny na změny trhu práce i rostoucí konkurenci při získávání a udržení talentů.

Spolupráce s ÚP



**Kapitolou
provede**

Linda Kantorová

Ředitelka Odboru distančních kanálů

06

Úzká spolupráce se zaměstnavateli je klíčovým předpokladem pro naplňování strategických cílů Úřadu práce ČR. Díky partnerskému dialogu dokážeme pružně reagovat na vývoj trhu práce, efektivněji zprostředkovávat pracovní uplatnění a cíleně podporovat zaměstnavatele i osoby se zájmem o vstup či návrat do zaměstnání.

Pravidelné dotazníkové šetření představuje jeden z nástrojů systematického monitoringu trhu práce. Získaná data slouží nejen pro analytické účely, ale především jako podklad pro cílené nastavování služeb zaměstnanosti a rozvoj spolupráce se zaměstnavatelskou sférou. Opakovaná účast zaměstnavatelů v šetření zároveň umožňuje sledovat meziroční vývoj a kontinuitu spolupráce napříč regiony i jednotlivými odvětvími.

Získané informace využíváme k přesnějšímu zacílení poradenství, služeb a nástrojů podpory tak, aby co nejlépe odpovídaly reálným potřebám zaměstnavatelů na regionálním trhu práce.

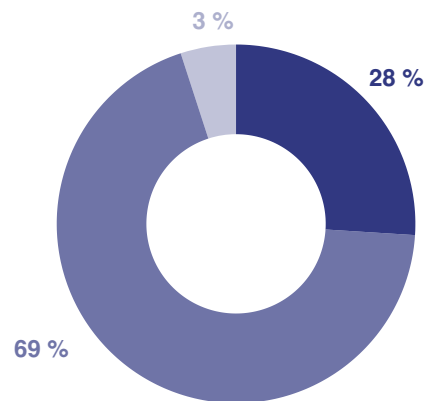
Letošní ročník dotazníkového šetření se setkal s vysokým zájmem - dotazníky vyplnilo 60 % z celkového počtu 41 101 oslovených zaměstnavatelů. Výsledky tak poskytují spolehlivý a reprezentativní obraz aktuálních potřeb a očekávání zaměstnavatelů v oblasti zaměstnanosti.

Spolupráce v číslech

Již druhý rok po sobě uvedlo 97 % zaměstnavatelů, že úroveň spolupráce s Úřadem práce ČR zůstala stejná nebo se zlepšila. Tento výsledek potvrzuje, že zvolený směr rozvoje spolupráce je správný a má smysl jej dále posilovat.

Spolupráce na lokální úrovni se zaměřuje převážně na praktické otázky. Zaměstnavatelé ji vnímají jako funkční platformu pro systematickou výměnu informací o vývoji zaměstnanosti, dostupnosti pracovní síly a očekávaných změnách v oblasti personálního plánování.

Graf 18 | Vývoj spolupráce s ÚP ČR v posledním roce*

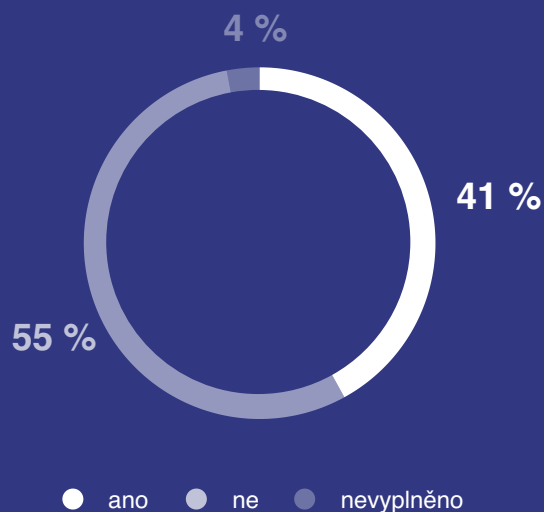


● lepší ● stejná ● nevím / nevyplněno

* pouze firmy, které spolupracovaly

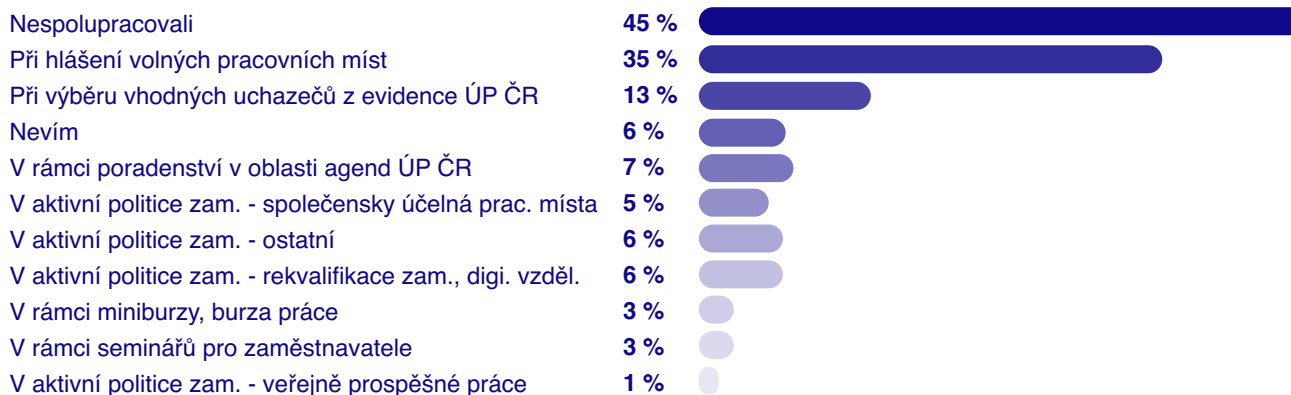
Výsledky týkající se témat spolupráce a využívaných služeb potvrzují, že stávající aktivity Úřadu práce ČR jsou vnímány pozitivně. Zároveň se však ukazuje významný rozvojový potenciál – 59 % zaměstnavatelů uvedlo, že v následujícím roce neplánují služby Úřadu práce ČR využít. Tento prostor vnímáme jako příležitost lépe představit širší nabízených služeb a posílit roli Úřadu práce ČR jako aktivního a spolehlivého partnera zaměstnavatelů.

Graf 19 | Plánujete využít některé ze služeb Úřadu práce ČR v následujících 12 měsících?



Úřad práce ČR je dosud často spojován především s evidencí volných pracovních míst. Méně známé jsou však **možnosti podpory vzdělávání zaměstnanců** či **další nástroje**, které mohou firmám pomoci reagovat na změny na trhu práce. Právě těmto tématům se věnujeme v následující kapitole.

Graf 20 | V jaké oblasti jste v roce 2025 spolupracovali s Úřadem práce ČR?



Podpora zaměstnavatelů v oblasti zaměstnanosti aneb „Aktivní politika zaměstnanosti“

Jedná se o soubor nástrojů a opatření realizovaných Úřadem práce ČR, jejichž cílem je podporovat zaměstnavatele při vytváření a obsazování pracovních míst, zvyšovat zaměstnatelnost pracovní síly a přispívat k vyváženému fungování trhu práce.

Podpora je vždy cílená na konkrétní potřeby zaměstnavatele a regionu a pomáhá snižovat rizika spojená s náborem, zapracováním nebo udržením zaměstnanců.



Jaké služby mohou zaměstnavatelé využít?



Rekvalifikace a vzdělávací kurzy

Úřad práce ČR může uhradit rekvalifikační kurzy, které zaměstnancům umožní doplnit či rozšířit kvalifikaci a lépe reagovat na měnící se potřeby firmy.



Podpora zaměstnávání osob se zdrav. postižením

Nabízíme příspěvky na zřízení pracovního místa a na úhradu provozních nákladů souvisejících se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením.



Společensky účelná pracovní místa

Finanční podpora při vytvoření nebo obsazení pracovního místa konkrétním uchazečem z evidence Úřadu práce ČR, která může pokrýt část mzdových nákladů v počátečním období zaměstnání.



Veřejně prospěšné práce

Nástroj vhodný zejména pro obce, organizace a subjekty spolupracující na místní úrovni, umožňující zaměstnat osoby s obtížnějším uplatněním na časově omezených a společensky přínosných činnostech.



Příspěvek na zapracování

Podpora v situacích, kdy nový zaměstnanec potřebuje delší dobu na zaučení. Příspěvek pomáhá pokrýt náklady spojené s předáváním zkušeností.



Podpora podnikání

Příspěvky určené podnikatelům, kteří se přizpůsobují změnám na trhu práce, s cílem udržet pracovní místa a stabilitu podnikání.



Zaujala vás některá z našich služeb? Navštivte naše webové stránky nebo se za námi stavte osobně – rádi s vámi probereme možnosti spolupráce.

Nabídka nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti ukazuje, že **spolupráce s Úřadem práce ČR může mít pro zaměstnavatele širší přínos než pouze zajištění nábory pracovníků**. Právě proto chceme v roce 2026 zaměstnavatelům vycházet vstříc ještě více. Prostřednictvím tematických webinářů, modernizovaných webových stránek a cílené informační kampaně budeme srozumitelně představovat oblasti, ve kterých můžeme být zaměstnavatelům partnerem a nabídnout konkrétní podporu.

Soukromý vs. veřejný sektor

A photograph of a man and a woman in an office. The man is sitting at a desk with a computer monitor, smiling towards the camera. The woman is sitting at a desk in the foreground, looking towards the man. The image is overlaid with a blue tint.

Kapitolou
provede

Tomáš Fukátko

Ředitel Odboru ekonomického

07

Soukromý vs. státní sektor: Dva světy jednoho trhu.

Zatímco mzdová úroveň je často prvním kritériem při výběru zaměstnání, dlouhodobá udržitelnost na trhu práce závisí na dvou klíčových pilířích: ochotě investovat do rozvoje lidí a schopnosti efektivně využít potenciál zkušených pracovníků. Naše dotazníkové šetření v těchto oblastech ukazuje zřetelnou diferenciaci mezi státním a soukromým sektorem. Každý z nich vykazuje specifické silné stránky i výzvy. Tato publikace poukazuje na ty nejzajímavější aspekty tohoto srovnání. Srovnání všech částí dotazníkové šetření naleznete na našich opendatech.

Fenomén 55+: Stabilita versus nevyužitý potenciál

Přístup k zaměstnancům v kategorii 55+ představuje jedno z nejdiskutovanějších témat současného trhu práce. Studie **OECD „Working Better with Age: Czech Republic“** upozorňuje, že ČR vykazuje jednu z nejvyšších měr zaměstnanosti starších osob v průmyslu a veřejné správě, avšak rezervy zůstávají v jejich dalším profesním rozvoji.

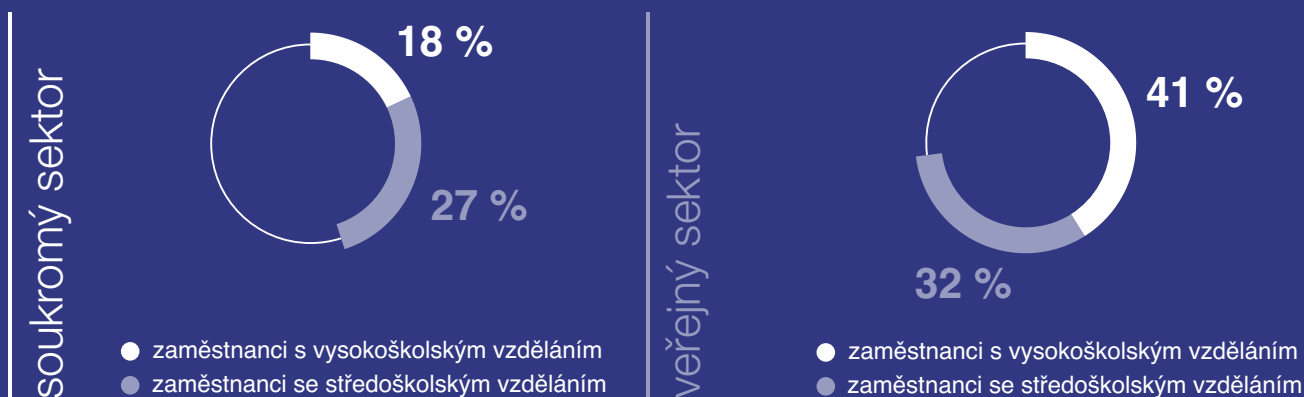
Naše data z dotazníkového potvrzují, že státní sektor funguje pro pracovníky 55+ jako významný „bezpečný přístav“. Instituce zde dokážou těžit z jejich institucionální paměti a bohatých zkušeností. Podle výsledků šetření tvoří zaměstnanci nad 55 let ve státním sektoru 29 %, přičemž 6 % z nich je již v důchodovém věku. V soukromém sektoru je tento podíl citelně nižší – 19 % pracovníků nad 55 let a pouze 2 % v důchodovém věku. U obou sektorů je patrný vyšší podíl těchto zaměstnanců v menších organizacích do 249 pracovníků; u subjektů nad 250 zaměstnanců se tento podíl snižuje, přičemž diference napříč ekonomickými sektory zůstává stabilní.



Z dat lze vyvodit, že státní sektor dokáže lépe uplatnit zkušenosti seniornějších pracovníků. Nabízí se však otázka, zda tento trend vnímat jako jednoznačné vítězství státní sféry. Interpretace není přímočará – do hry vstupuje celá řada faktorů, od odvětvové struktury a požadavků na vzdělání až po specifika produktivity v daných sektorech. Naše šetření tak spíše otevírá prostor k zamyšlení nad hlubšími příčinami těchto rozdílů.

Celoživotní učení, vzdělávání a role odbornosti

Ačkoliv data o akademickém vzdělání ukazují značné rozdíly mezi oběma sektory, je nutné je vnímat v celkovém kontextu, který je v této otázce nesmírně široký. Od skladby odvětví po samotnou činnost.



Další aspektem může být i možnost kariérního postupu, kdy je ve státní sféře vysokoškolský diplom u všech manažerských pozic nezbytným kritériem. Určitě by bylo zajímavé dát do kontextu, kolik zaměstnanců z jednotlivých sektorů mělo distanční vysokoškolské vzdělání.

Vedle formálního vzdělání však dnes silně rezonuje téma celoživotního učení. Zatímco diplom lze považovat za vstupenku na trh práce, udržení odbornosti je procesem kontinuálního rozvoje, kde hrají klíčovou roli sami zaměstnavatelé.



Interní přeškolení jako hlavní řešení nedostatku zaměstnanců

Na otázku, jak řešit nedostatek zaměstnanců, dominuje v obou sektorech odpověď „interní přeškolení“ – ve veřejném sektoru se k němu přiklání 48 % respondentů, v soukromém 45 %. Velmi podobně organizace reagují i na nedostatečné dovednosti stávajících lidí: 74 % veřejného a 69 % soukromého sektoru sází právě na interní rekvalifikaci.



Strategické investice do rozvoje a vzdělávání

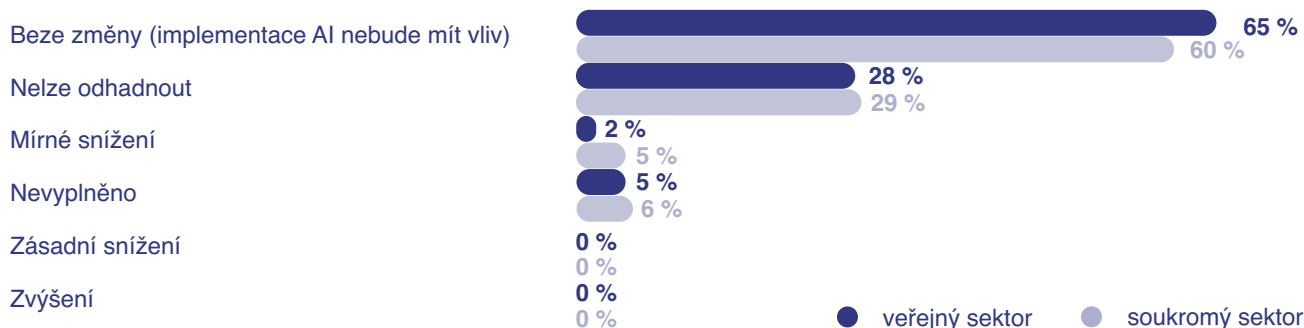
Důraz na rozvoj potvrzuje i fakt, že do vzdělávání plánuje v následujících 2 letech investovat 90 % organizací ve veřejné sféře a 72 % v soukromé. Vyšší zastoupení plánovaných investic ve veřejném sektoru může úzce souviset s výše zmíněnou věkovou strukturou a snahou udržet seniorní zaměstnance v kontaktu s moderními trendy.

Jakou roli hraje AI a automatizace?

Na otázku technologického pokroku částečně odpovídají data o automatizaci. Veřejný sektor věří, že automatizace procesů vyřeší nedostatek pracovníků v 8 % případů. Soukromý sektor je v tomto směru ambicióznější a očekává, že automatizace pomůže vyřešit deficit sil u 21 % respondentů, což je téměř trojnásobně více.

Je však podstatné rozlišovat mezi automatizací a implementací umělé inteligence (AI). Zajímavý vhled nabízejí odpovědi na otázku očekávané změny počtu zaměstnanců v horizontu 3 let v důsledku AI:

Graf 21 | Očekávaný dopad AI na počet zaměstnanců v horizontu 3 let: Porovnání veřejného a soukromého sektoru



V soukromém sektoru se očekává spíše mírné snížení počtu míst, a to pouze u 5 % zaměstnavatelů. Naprostá většina (60 %) změnu neočekává a 29 % respondentů zatím nedokáže dopad odhadnout.

Veřejný sektor je k negativnímu vlivu na počet pracovních míst ještě skeptičtější – mírné snížení očekávají pouze 2 % organizací, zatímco 28 % zůstává v očekávání.

V loňském roce jsme v této souvislosti navazovali na studii BCG, která se dopady AI na trh práce podrobně zabývala. Aktuální dotazníkové šetření naznačuje spíše pozvolný nástup této technologie a potvrzuje tezi, že ačkoliv AI některé pracovní úkony nahrazuje, zároveň vytváří potřebu pro vznik rolí nových.

Poděkování

Rád bych upřímně poděkoval všem, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Velmi si vážím vašich odpovědí, vstřícnosti při vyplňování dotazníků i spolupráce organizací. Uvědomuji si, že časové i kapacitní možnosti bývají omezené, a o to více oceňuji, že jste se rozhodli do této aktivity zapojit a považujete ji za přínosnou.

Věřím, že se nám podařilo shrnout aktuální problémy a výzvy, kterým čelíte. Pokud však v této publikaci nebo v online výstupech nenajdete odpověď na svou otázku, neváhejte se na nás obrátit. Smyslem dotazníkového šetření je získat podklady nejen pro lepší nastavení naší podpory, ale i pro hlubší porozumění vývoji trhu práce jako celku. Díky svému rozsahu přináší šetření spolehlivá data a pomáhá vytvářet realistická očekávání ohledně budoucího vývoje trhu práce.

Věříme také, že díky využití dat z JMHZ budeme moci v příštím roce podrobné strukturální informace zpracovávat efektivněji a větší pozornost zaměřit především na výhledy, trendy a predikce dalšího vývoje trhu práce. Jen díky dlouhodobé spolupráci veřejné správy, zaměstnavatelů i dalších partnerů můžeme společně vytvářet prostředí, které bude schopné pružně reagovat na změny a zároveň nabídne stabilní perspektivu pro zaměstnance, firmy i budoucí generace.

Za tým Úřadu práce ČR, který se šetření věnoval

Tomáš Fukátko
ředitel Odboru ekonomického

