

PARTNERSTVÍ PRO PRACOVNÍ MIGRACI A ROZVOJ DOVEDNOSTÍ

Strategické přístupy a bilaterální partnerství pro udržitelnou mobilitu kvalifikovaných pracovníků



V České republice přetrvává dlouhodobý nedostatek pracovní síly, a to napříč klíčovými sektory hospodářství. Největší poptávka je po pracovnících v technických oborech – řemeslnících, technících a inženýrech – jejichž absolventů však rok od roku ubývá, přestože potřeba těchto profesí je stabilně vysoká. Podobně alarmující je situace ve zdravotnictví a v sociálních službách. Podle odhadů Svazu podnikatelů **ve stavebnictví bude do roku 2030 chybět přibližně 74 000 kvalifikovaných pracovníků**, přičemž už nyní hodnotí 91 % firem situaci na trhu práce jako velmi nepříznivou.

Významné rezervy vykazuje také **oblast sociálních služeb, kde v roce 2025 chybělo přes 3 000 zaměstnanců**. Nejproblematictější je obsazování pozic sociálních pracovníků a zdravotnického personálu. Nedostatek pracovníků potvrzuje 59 % poskytovatelů sociálních služeb. Mezi nejčastější bariéry při náboru nových lidí patří nízké finanční ohodnocení, rostoucí věkový průměr zaměstnanců a nedostatek kvalifikovaného personálu.¹

Podle aktuálních projekcí Českého statistického úřadu se navíc věkové rozložení obyvatel výrazně promění – **už za pět let se počet lidí starších 80 let zvýší v celém Česku o zhruba třetinu a za deset let o více než polovinu**. Tyto skutečnosti jasně ukazují, že bez posílení počtu pečovatelských, sociálních pracovníků a dalšího odborného personálu nebude možné zajistit odpovídající péči o stále rostoucí skupinu seniorů.

¹ Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (APSS ČR), Vyhodnocení: nedostatek pracovníků v sociálních službách II, 2025: [vyhodnoceni-nedostatek-pracovniku-v-socialnich-sluzbach-ii-012025-final.pdf](#)

V kontextu rostoucího nedostatku pracovních sil napříč řadou odvětví českého hospodářství a sílící globální konkurence v oblasti získávání kvalifikovaných pracovníků ze třetích zemí nabývá otázka cílené a řízené pracovní migrace na stále větší aktuálnosti. Podle průzkumu HR Trends 2025² a závěrů z Fóra zaměstnanosti MPSV 2025, bude Česká republika do roku 2035 potřebovat přibližně **400 000 zahraničních pracovníků. Z těchto závěrů jednoznačně vyplývá**, že český trh práce čelí výrazné poptávce po kvalifikované pracovní síle. **Jako efektivní řešení se nabízí systematický přístup k pracovní mobilitě**, který zohledňuje ekonomické a politické trendy v oblasti mezinárodní pracovní migrace, včetně podpory bilaterální spolupráce a dlouhodobého plánování v migrační politice.

V roce 2024 předložila **Národní ekonomická rada vlády (NERV) soubor 37 opatření** na podporu dlouhodobě udržitelného hospodářského růstu, zaměřený na klíčové oblasti jako trh práce, vzdělávání, veřejná správa, bydlení a investice.³ V oblasti trhu práce NERV doporučuje modernizaci systému přijímání zahraničních pracovníků, odstranění administrativních bariér a snížení nepřiměřených požadavků na výkon profesí cizinci. Tato doporučení jsou v souladu s cíli **Hospodářské strategie Česko do top 10**, která usiluje o konkurenceschopnost a růst založený na vysoké přidané hodnotě.

Navzdory nízké nezaměstnanosti čelí Česká republika výraznému nedostatku kvalifikované pracovní síly, což ohrožuje další ekonomický rozvoj. Klíčovou roli proto hraje **rozvoj lidského kapitálu**, zejména v oblasti vzdělávání, trhu práce a zdravotnictví. V tomto kontextu představuje zjednodušení imigračních pravidel a širší využití dočasného pobytu příležitost pro přilákání kvalifikovaných pracovníků a studentů ze zahraničí.⁴

Řada evropských zemí již aktivně rozvíjí systémy řízené pracovní migrace, které nejen reagují na potřeby trhu práce a rostoucí globální konkurenci ze strany zemí OECD, ale zároveň kladou důraz na ochranu práv migrantů, spravedlivé náborové postupy, podporu cirkulární migrace a partnerství se zeměmi původu. **Pro Českou republiku tak vzniká příležitost inspirovat se osvědčenými přístupy a zároveň přizpůsobit migrační politiku vlastním strukturálním potřebám.**

Tento dokument si klade za cíl:

- **shrnout inspirativní příklady dobré praxe z evropského a mezinárodního prostředí** (např. Rakousko, Německo, Španělsko, Belgie, Finsko, Itálie, Francie),
- **nabídnout praktický přehled nástrojů a iniciativ**, které lze využít při nastavování pracovních migračních cest,
- **umožnit českým aktérům** – od státní správy po zaměstnavatelské svazy – porozumět přínosům, podmínkám a příležitostem aktivního zapojení do řízené pracovní migrace a rozvoje dovedností.

Mobilita dovedností a řízená pracovní migrace: Kontext a význam

I když se programy řízené pracovní migrace a rozvoje dovedností mohou lišit svou formou, způsobem realizace a zapojením jednotlivých aktérů, všechny společně kladou důraz na rozvoj dovedností, podporu mobility a vytváření vzájemně výhodných vztahů mezi zeměmi původu a zeměmi EU. Právě analýza „*Partnerství pro mobilitu dovedností: Zkoumání inovativních přístupů k migraci pracovních sil*“ (EMN-OECD, březen 2022) detailně popisuje zkušenosti s implementací partnerství pro mobilitu

² HR Trends, *Firmy se připravují na boj o talenty. Sází na mzdy, školení a umělou inteligenci*, 2025: [Průzkum HR Trends 2025: Firmy se připravují na boj o talenty. Sází na mzdy, školení a umělou inteligenci](#).

³ Národní ekonomická rada vlády (NERV), *Návrhy k vyššímu dlouhodobě udržitelnému hospodářskému rozvoji České republiky*, 2025: [Návrhy NERV k vyššímu dlouhodobě udržitelnému](#)

⁴ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, *Hospodářská strategie České republiky*, 2024: [Hospodářská strategie České republiky](#)

dovedností a podobných iniciativ v rámci EU i na mezinárodní úrovni a zároveň identifikuje klíčové výzvy a přínosy těchto programů.⁵

S ohledem na rostoucí potřebu kvalifikovaných pracovníků se řízená pracovní migrace stává v Evropě hlavním strategickým nástrojem. **Dvoustranné dohody o pracovní migraci (BLMAs) představují klíčový mechanismus pro efektivní řízení mezinárodní pracovní mobility.** Německo a Rakousko v posledních letech uzavřely řadu těchto dohod, které slouží jako základní rámec pro bezpečnou, organizovanou a legální pracovní migraci do vybraných sektorů s nedostatkem pracovní síly.

Rakousko: Přístupy k pracovní migraci v kontextu nedostatku pracovní síly

Studie „*Pracovní migrace v době nedostatku pracovní síly v Rakousku*“ analyzuje právní rámec, politické strategie a praktické iniciativy v oblasti imigrace státních příslušníků třetích zemí za účelem zaměstnání v období 2021–2024. Zaměřuje se na jednotlivé přístupové cesty pracovní migrace a zkoumá, jak Rakousko prostřednictvím legislativy a konkrétních opatření reaguje na zhoršující se nedostatek pracovních sil.⁶

Vybrané nástroje a politiky, které Rakousko v současnosti realizuje:

- **Budování a rozšiřování bilaterálních partnerství tvoří základní pilíř moderní a strategicky řízené pracovní migrace.**
 - 1. září 2023 vstoupila v platnost **dohoda o migraci a mobilitě mezi Rakouskem a Indií** – první komplexní dokument svého druhu uzavřený Rakouskem se třetí zemí, zahrnující mimo jiné i oblast pracovní migrace.
 - 25. října 2023 podepsalo **Rakousko memorandum o porozumění s Filipínami**, jehož cílem je vytvoření náborového mechanismu pro kvalifikované pracovníky, zejména v oblasti péče. Filipíny zároveň 30. září 2024 otevřely ve Vídni úřad pro pracovní migranty.
 - 13. května 2024 bylo podepsáno **memorandum s Indonésií**, zaměřené na řízení migrace a nábor klíčových pracovníků.
 - 13. září 2024 **Rakousko uzavřelo dohodu o migraci a mobilitě s Ghanou**, která kromě návratu neregulérně pobývajících migrantů zahrnuje také legální cesty pro kvalifikované pracovníky.
 - 26. září 2024 bylo **podepsáno memorandum s Keňou**, které podporuje legální pracovní migraci i technické a odborné vzdělávání.

1. Red-White-Red Card (RWR Card): cílený nástroj na podporu kvalifikované migrace

Jedná se o hlavní rakouský nástroj pro řízenou ekonomickou migraci kvalifikovaných pracovníků ze třetích zemí. Systém je postaven na transparentním bodovém hodnocení a je navržen tak, aby reagoval na potřeby trhu práce — zejména v profesích, kde je dlouhodobý nedostatek pracovníků. Karta umožňuje vstup těm, kteří splňují odborná, jazyková i kvalifikační kritéria a představuje důležitý prostředek k vyrovnávání nerovnováh na pracovním trhu. V období 2021–2023 byly nejčastěji vydávány pracovními povoleními právě RWR karty pro kvalifikované pracovníky v nedostatkových

⁵ European Migration Network (EMN) & Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Skills Mobility Partnerships: Exploring Innovative Approaches to Labour Migration*, 2023: [EMN-OECD Skills Mobility Partnerships: Exploring Innovative Approaches to Labour Migration](#)

⁶ International Organization for Migration (IOM), *Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria*, IOM Publications Platform, 2025: [Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria | IOM Publications Platform](#).

profesích (4 072) a pro další klíčové pracovníky (2 249). V posledních letech navíc počet vydaných karet každoročně roste a **Spolkové ministerstvo práce a hospodářství si stanovilo cíl zvýšit jejich počet na minimálně 15 000 ročně do roku 2027.**⁷

2. Skilled Workers Barometer: nástroj pro sledování nedostatku pracovníků

V roce 2023 byl spuštěn Barometr kvalifikovaných pracovníků, společná iniciativa Spolkového ministerstva práce a hospodářství a Rakouského úřadu práce (AMS). Sleduje tři hlavní ukazatele – konkurenci na trhu práce, přístup k volným místům a celkovou situaci na trhu. Výsledky jsou publikovány čtvrtletně a poskytují aktuální přehled o nedostatku pracovní síly na úrovni jednotlivých profesí i spolkových zemí.⁸

3. Strategický výbor pro nábor mezinárodních kvalifikovaných pracovníků⁹

Na jaře 2024 vznikl na základě rozhodnutí spolkové vlády **Strategický výbor pro nábor mezinárodních kvalifikovaných pracovníků**, který funguje při Spolkovém ministerstvu práce a hospodářství a sdružuje všechny klíčové zúčastněné strany. Cílem výboru je koordinovat aktivity směřující k efektivnímu náboru pracovníků ze zahraničí.

Tyto aktivity ukazují, že Rakousko nejen flexibilně reaguje na aktuální výzvy na trhu práce, ale zároveň **systematicky buduje dlouhodobá migrační partnerství s vybranými třetími zeměmi**. Důraz je kladen na propojení hospodářské spolupráce s řízenou pracovní migrací, která vychází z konkrétních potřeb trhu práce a podporuje oboustranně výhodný přístup.

Jedním z příkladů řízené pracovní migrace a mobility dovedností je i pilotní projekt, který realizuje IOM Rakousko s Egyptem (EAGLE). Projekt je zaměřen na posílení legálních migračních cest mezi Egyptem a Rakouskem prostřednictvím cíleného rozvoje dovedností. Jeho cílem je mobilizovat pracovní potenciál v Egyptě skrze další technické vzdělávání (TVET), zejména v oblasti kovových technologií a moderního svařování pro dopravní sektor, a také prostřednictvím jazykové přípravy.

Podle plánu má být vyškoleno celkem 125 osob, přičemž 100 z nich následně vycestuje do Rakouska. Absolventi programu i zapojené rakouské firmy budou intenzivně podporováni jak před migrací, tak po ní. Společně budou vytvářeny integrační a adaptační strategie doplněné o interkulturní školení a další opatření, která mají usnadnit vstup pracovníků do nového pracovního prostředí a jejich sociální začlenění v Rakousku.

Německo: Úspěšné programy a rozšíření spolupráce

Německo patří mezi země EU s nejrozsáhlejší sítí iniciativ v oblasti programů řízené pracovní migrace (SMP), které představují efektivní nástroj pro řešení nedostatku pracovních sil a kvalifikací v klíčových sektorech. Tyto programy nejenže usnadňují přijímání kvalifikovaných pracovníků ze třetích zemí, ale také aktivně vyjednávají a **sledují dodržování mezinárodních standardů spravedlivého náboru ve spolupráci s partnerskými organizacemi.**

Národní iniciativy a dvoustranné formáty – jako například komplexní migrační dohody se zeměmi mimo Evropskou unii, na které se v současnosti soustředí Německo – získávají na stále větším významu. Tyto

⁷ International Organization for Migration (IOM), *Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria*, IOM Publications Platform, 2025: [Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria | IOM Publications Platform](#).

⁸ International Organization for Migration (IOM), *Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria*, IOM Publications Platform, 2025: [Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria | IOM Publications Platform](#).

⁹ International Organization for Migration (IOM), *Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria*, IOM Publications Platform, 2025: [Labour Migration in Times of Labour Shortages in Austria | IOM Publications Platform](#).

dohody vládám umožňují cíleněji prosazovat své vlastní migrační priority a přizpůsobit migrační politiku konkrétním potřebám. Německo disponuje rozsáhlou sítí migračních partnerství, která byla uzavřena v letech 2022 až 2025 s cílem podporovat legální pracovní migraci, omezovat nelegální migraci a usnadňovat návratovou politiku. **Mezi klíčové partnery patří mimo jiné Indie, Gruzie, Keňa, Uzbekistán, Maroko a Kolumbie a další.**

Mezi hlavní migrační dohody patří:

- **Indie (2022):** Komplexní dohoda o migraci a mobilitě mezi Německem a Indií (MMPA) byla podepsána v prosinci 2022 a vstoupila v platnost v březnu 2023. **Jednalo se o první migrační dohodu tohoto druhu.** Dohoda se zaměřuje jak na legální migraci, tak na spolupráci v oblasti návratů. **Obsahuje opatření na podporu spravedlivé mobility** studentů, učňů, kulturních pracovníků, novinářů, akademiků a kvalifikovaných pracovníků, kteří chtějí pracovat v jedné ze zúčastněných zemí. Pro realizaci dohody bude zřízena společná pracovní skupina zaměřená na otázky migrace, návratů a mobility.
- **Gruzie a Moldavsko (2023):** Gruzie a Moldavsko byly v roce 2023 **označeny za bezpečné země původu.** Současně byla uzavřena **dohoda o migraci**, jejímž cílem je **omezit nelegální migraci** a zároveň **podpořit legální pracovní mobilitu** – zejména prostřednictvím **organizovaného náboru sezónních pracovníků do Německa.** Tyto dohody mají vytvořit předvídatelný rámec pro migraci, který bude přínosný jak pro pracovníky, tak pro německý pracovní trh.
- **Kolumbie (září 2024):** Podepsána společná deklarace o záměru uzavřít migrační partnerství s cílem podpořit migraci za účelem odborného vzdělávání, vysokoškolského studia a zaměstnání. Obě země chtějí bojovat proti nelegální migraci a posílit výměnné programy ve vzdělávání a výzkumu.
- **Keňa (2024):** Dohoda o migraci mezi oběma zeměmi umožňuje těsnou spolupráci s cílem podpořit legální migraci kvalifikovaných pracovníků z Keni. Součástí partnerství je rovněž spolupráce v oblasti **odborného vzdělávání** a podpora migrace za účelem **studia v Německu.**
- **Uzbekistán (září 2024):** Dohoda mezi Německem a Uzbekistánem o migraci a mobilitě byla podepsána v září 2024. Dohoda se zaměřuje na **usnadnění legální migrace kvalifikovaných pracovníků, návratové procedury a spolupráci v odborném vzdělávání a profesním rozvoji.**

V roce 2022 podepsaly Německo a Filipíny memorandum o porozumění, které dále usnadňuje vstup filipínských zdravotnických pracovníků na německý pracovní trh. Tento dokument navazuje na projekt Triple Win (TWP), klíčovou mezivládní dohodu uzavřenou oběma zeměmi již v roce 2013, a rozšiřuje rámec spolupráce v oblasti řízené migrace zdravotnického personálu. Součástí dohody je také posílení stávajícího soukromého náborového kanálu pro zdravotní sestry a další odborníky ve zdravotnictví, jako jsou fyzioterapeuti, radiologové či ergoterapeuti, kteří mají zájem o pracovní uplatnění v Německu.

Vedle memoranda byla rovněž podepsána společná deklarace o záměru, která rozšiřuje spolupráci i mimo oblast zdravotnictví. Filipíny a Německo se v jejím rámci zaměřují na podporu vstupu první skupiny kvalifikovaných filipínských pracovníků a odborníků do Německa, mezi nimiž jsou například elektrotechnici, instalatéři, potrubáři, kuchaři, čišníci a recepční v hotelnictví.

V lednu 2024 Německo a Maroko formálně zahájily jednání o migračním partnerství, jehož cílem je rozvoj legální pracovní migrace a spolupráce v oblasti návratů. Kromě toho probíhají průzkumná jednání a vyjednávání s dalšími zeměmi, například Kyrgyzstánem a Ghanou.

Migrační partnerství jsou vždy specificky přizpůsobena dané zemi – některá jsou založena na mezinárodních smlouvách, jiná na memorandech o porozumění (MoU) či na vytvoření bilaterálních pracovních struktur, které umožňují praktickou a důvěryhodnou spolupráci. **Obsahují témata jako**

vízová ujednání, uznávání kvalifikací, odborné vzdělávání a předodjezdová školení, rozvoj dovedností, systémy rychlého návratu a readmise, etický nábor, implementační schémata a společné strategické výbory.

Německý program Triple-Win představuje konkrétní příklad úspěšné realizace řízené migrace v sektoru zdravotnictví, který kombinuje potřeby německého zdravotnického systému s rozvojem kvalifikace a pracovních příležitostí pro zájemce ze zahraničí. Zaměřuje se na nábor a školení ošetrovatelského personálu ze zemí jako Bosna a Hercegovina, Filipíny, Tunisko, Indonésie, Jordánsko a Indie (Kerala a Telangana). **Od zahájení programu v roce 2013 až do roku 2024 bylo více než 6 200 zdravotních sester umístěno u německých zaměstnavatelů v nemocnicích a zařízeních geriatrické či dlouhodobé péče.** Z toho více než 5 300 již zahájilo svou práci v Německu. Monitorování programu potvrdilo vysokou úroveň odborné kvalifikace vybraných zdravotních sester a velmi vysokou spokojenost zaměstnavatelů s jejich výkonem.

Jako příklady aktuálně pilotovaných iniciativ, které představují inovativní přístupy ke kombinaci odborného vzdělávání, mezinárodní pracovní mobility a cílené integrace kvalifikovaných pracovníků na německý trh práce, lze uvést následující:

4. **Vocational College – udržitelný model migrace kvalifikovaných pracovníků mezi Egyptem a Německem (duben 2025 - srpen 2027) realizuje Goethe-Institut.** Projekt vytváří dlouhodobý rámec migrace prostřednictvím jazykového, technického a mezikulturního vzdělávání v Egyptě pro potřeby německého průmyslu. Součástí je pilotní mobilita absolventů odborných škol (TVET) a zlepšení integračních opatření v Německu a EU. V přípravné fázi program absolvuje minimálně 165 účastníků, z nichž až 135 získá podporu při hledání práce a relokaci do Německa.
5. **Partnerství v oblasti rozvoje dovedností mezi Senegalem, Ghanou a Německem (duben 2024 – červenec 2027) realizuje německá vládní rozvojová organizace GIZ.** Projekt se zaměřuje na odborné školení ve stavebnictví a rozvoj udržitelné infrastruktury pro řízenou migraci kvalifikovaných pracovníků. Na základě analýzy trhu práce vytváří škálovatelný a finančně udržitelný model. Odborné školení absolvuje 360 účastníků, z toho 180 získá praxi v Německu, ostatní pokračují ve vzdělávání doma.

Na podporu partnerství mezi Nigérií, Irskem a Německem v oblasti mobility talentů v oborech vědy, technologií, inženýrství a matematiky se zaměřuje projekt **SUSTAIN Europe**, který běží do roku 2027. Projekt nabízí cílená školení, kariérní poradenství a podporu při relokaci absolventů a zároveň spolupracuje se zaměstnavateli na náboru 400 nigerijských uchazečů.

Tyto projekty představují komplexní a inovativní přístupy k řízené pracovní migraci, které efektivně propojují vzdělávání, mobilitu a integraci pracovníků, a výrazně přispívají k řešení nedostatku kvalifikované pracovní síly v Německu.

Další příklady pilotovaných iniciativ v oblasti rozvoje dovedností a pracovní mobility mezi EU a partnerskými zeměmi.

Finsko

Prostřednictvím svého programu **Talent Boost Scheme (2023–2027)** cíleně rozvíjí mezinárodní nábor pracovníků ve spolupráci se čtyřmi prioritními zeměmi: **Vietnamem, Brazílií, Filipínami a Indií.** Tento přístup je zaměřen jak na **země původu pracovníků**, tak na **specializované profesní skupiny (vysoce kvalifikovaných osob, zaměstnanců ve zdravotnictví a sociálních službách, pracovníků v exportním průmyslu a sezónních pracovníků).** Partnerství s těmito zeměmi jsou rozvíjena v rámci tzv. **modelu cílových zemí** a jejich cílem je zajistit **plynulý a etický mezinárodní nábor pracovní síly.** Zároveň

umožňují lépe řídit rizika zneužívání, nelegální migrace a pracovního vykořisťování díky užší spolupráci a sdíleným standardům.

Jedním z klíčových cílů finského programu **Talent Boost** je **boj proti pracovnímu vykořisťování**. **Podle tohoto programu lze účinně zabránit vykořisťování pouze tehdy, pokud jsou preventivní a ochranná opatření integrována napříč celým systémem, konkrétně:**

- do mezinárodního náboru a činností zaměřených na přilákání kvalifikované pracovní síly,
- do zjednodušení a urychlení postupů pro udělování pobytových povolení,
- a do opatření podporujících dlouhodobou udržitelnost pracovní migrace, integraci přistěhovalců a jejich setrvání ve Finsku.

Tento přístup má zajistit, že Finsko zůstane **atraktivní, bezpečnou a spravedlivou cílovou zemí** pro zahraniční pracovníky i jejich zaměstnavatele.¹⁰

Dánsko

V roce 2024 navázala dánská vláda **strategické partnerství s Indií**, jehož cílem je nejen posílit pracovní migraci směrem do Dánska, ale také nabídnout mladým Indům možnost rozšířit si kvalifikaci a získat cenné pracovní zkušenosti. Dohoda se zaměřuje výhradně na krátkodobé zaměstnání a zahrnuje závazek indické strany k repatriaci svých občanů, kteří se v Dánsku nacházejí bez platného pobytového statusu.

Tento krok je součástí širší politické iniciativy, která vstoupila v platnost začátkem roku. Součástí politické dohody je také závazek vlády výrazně zjednodušit a zefektivnit proces uznávání kvalifikací pro zahraniční zdravotnický personál, zejména lékaře a zdravotní sestry. Cílem je vytvořit pružnější a rychlejší systém autorizace, který umožní rychlejší zapojení těchto odborníků do praxe a tím pomoci řešit akutní personální krizi v dánském zdravotnictví. Kromě toho Dánsko potřebuje i vysoce specializované odborníky, jako jsou lékaři, veterináři, IT vývojáři nebo inženýři. Tyto profese jsou již několik let zařazeny na tzv. „pozitivní seznam“ v rámci profesního programu, který umožňuje snazší nábor zahraničních expertů a stanovuje specifické platové limity.¹¹

V současnosti probíhají také jednání **s Filipínami o uzavření memoranda o porozumění**, které by se zaměřovalo na spolupráci **v oblasti zdravotnictví** a umožnilo cílený nábor kvalifikovaného zdravotnického personálu.

Belgie

Má uzavřeno několik bilaterálních dohod a disponuje zkušenostmi s partnerstvími v oblasti mobility a rozvoje dovedností v afrických partnerských zemích, včetně Maroka, Nigérie, Tuniska a Senegalu. Tyto iniciativy využívají inovativní strategie pro podporu pracovní mobility a rozvoj dovedností migrantů, přičemž se zaměřují především na mladé absolventy v sektorech, jako je biotechnologie a informační technologie. **Výběr sektorů vychází z oficiálně deklarovaných potřeb trhu práce a nedostatkových profesí v belgických regionech.** Školení probíhá v domovské zemi, zatímco další zvyšování kvalifikace se odehrává v Belgii.

¹⁰ Government of Finland, *Talent Boost 2023–2027: Programme for international recruitment and work-based and education-based immigration*, Publications of the Finnish Government 2024: [Talent Boost 2023–2027 : Programme for international recruitment and work-based and education-based immigration](#)

¹¹ European Commission, *Denmark: New deal with India on mobility and migration*, 2024: [Denmark: New deal with India on mobility and migration - European Commission](#)

V Senegalu a Pobřeží slonoviny se projekty financované EU – **PEM WECCO** a **PEM-CIV** – zaměřují na podnikatelskou cirkulární mobilitu, přičemž cílem je testování nových cest pracovní mobility pro podnikatele cestující do Belgie na obchodní víza a podpora ekonomických aktérů v obou zemích.

Projekt **MATCH**, financovaný EU a realizovaný IOM, měl za cíl řešit nedostatek pracovních sil ve čtyřech zemích EU, včetně Belgie.

Belgická vládní agentura od roku 2024 do roku 2027 realizuje projekt, jehož cílem je vytvořit udržitelné a inovativní partnerství v oblasti pracovní mobility v sektoru péče mezi Belgií a Marokem. Projekt reaguje na potřeby trhu práce obou zemí a posiluje vzdělávací i zaměstnanecké systémy v Maroku, s možností rozšíření na další partnerské země. Minimálně 65 účastníkům nabídne pracovní příležitosti a podporu při relokaaci do Belgie včetně školení, logistiky a orientačních programů. V Maroku podpoří 185 osob v rozvoji kariéry doma i v zahraničí prostřednictvím odborné přípravy, jazykových kurzů a školení měkkých dovedností. Projekt také spolupracuje s marockými ministerstvy, vzdělávacími institucemi a soukromým sektorem na vytvoření participativního modelu pracovní mobility v péči. Součástí bude i analýza poptávky po klíčových profesních profilech ve farmacii.

IOM realizuje projekt podporující vznik partnerství pro mobilitu dovedností (SMP) mezi Belgií a Surinamem v sektoru zdravotní péče, se zaměřením na pečovatelské a ošetrovatelské. Cílem je zlepšit kvalitu vzdělávání a zdravotnického systému v Surinamu a zároveň pomoci Belgii řešit nedostatek pečovatelů ve svém zdravotnickém sektoru. Projekt potrvá do května 2026.¹²

Polsko

Plánuje identifikovat potenciální zdrojové země pro pracovní migraci s cílem inspirovat se zkušenostmi vybraných rozvinutých států a představit efektivní řešení pro nábor pracovníků. Klíčovým cílem je rovněž navázání bilaterální spolupráce se třemi vybranými třetími zeměmi v oblasti pracovní migrace – včetně posílení ochrany práv migrantů a zavedení etických a transparentních mezinárodních náborových mechanismů.

Itálie

Itálie přijala nový víceletý plán migrace a pracovní mobility („Flow Decree“) na období 2026–2028, který zavádí vícerocí kvóty pro pracovní víza a **zjednodušený systém nábory zahraničních pracovníků v sektorech, jako je péče, zemědělství a cestovní ruch.** Rozšiřováním legálních cest se Itálie snaží reagovat na potřeby trhu práce a zároveň omezit nelegální migraci – jde o „odvážný, vizionářský“ přístup, který je oceňován za vyvážení ekonomických požadavků s bezpečnými migračními trasami.

Itálie v posledních letech aktivně rozvíjí mezinárodní spolupráci v oblasti pracovní migrace a mobility. **V rámci těchto snah podepsala memoranda o porozumění s Tuniskem, Pákistánem, Bangladéšem, Uzbekistánem, Ekvádorem a Egyptem,** která se zaměřují na podporu řízené pracovní migrace. **S Indií, Albánií, Moldavskem, Marokem a Filipínami byly uzavřeny bilaterální dohody o pracovní migraci (BLMA),** které vytvářejí právní rámec pro vstup kvalifikovaných pracovníků na italský trh. Zvláštní pozornost byla věnována také konceptu cirkulární migrace, což dokládá **podpis společné deklarace s Mauriciem.** Tyto dohody představují důležitý krok k posílení legálních migračních cest a k efektivnímu propojení potřeb italského trhu práce s nabídkou pracovních sil ze zahraničí.

Další ukázky probíhajících projektů

¹² International Organization for Migration (IOM) Belgium & Luxembourg, *SMP Belgium–Suriname*, 2024: [SMP Belgium-Suriname | IOM Belgium and Luxembourg](#)

Státní sekretariát pro migraci (Španělsko) realizuje do roku 2027 projekt **WeCare** zaměřený na **partnerství pro rozvoj dovedností v oblasti dlouhodobé péče s Kolumbií**. Projekt reaguje na rostoucí poptávku po kvalifikovaném personálu v sektoru dlouhodobé péče prostřednictvím cíleného profesního rozvoje a podpory mezinárodní mobility. V Kolumbii se do programu zapojí 300 účastníků, kteří absolvují pětíměsíční školení na pozici asistenta zdravotní péče podle španělských standardů, přizpůsobených místnímu kontextu. Alespoň 150 z nich se následně relokují do Španělska, kde budou pokračovat v odborné přípravě a získají praxi na částečný úvazek. Projekt rovněž posílí kapacity institucí zaměstnanosti a odborného vzdělávání v obou zemích.

Dalším příkladem je projekt zaměřený na vytvoření udržitelného veřejno-soukromého partnerství propojujícího potřeby plastikářského průmyslu ve Francii a Tunisku s odborným školením pro přibližně 800 tuniských techniků. Cílem je zvýšit jejich kvalifikaci prostřednictvím uznávaného certifikačního programu, který otevře cestu k mezinárodní pracovní mobilitě i lepším příležitostem na místním trhu práce. Očekává se, že 40–60 % absolventů získá práci ve Francii, zatímco ostatní posílí tuniský trh a podpoří místní rozvoj.

Japonsko

Japonsko, které dlouhodobě patřilo mezi nejuzavřenější země světa v oblasti pracovní migrace, se v důsledku dramatického demografického zlomu začíná rychle otevírat kvalifikovaným cizincům. Počet obyvatel se v roce 2024 snížil o rekordních 900 000 a prognózy uvádějí, že do roku 2070 bude 40 % Japonců starších 65 let, což přivedlo zemi do „tichého stavu nouze“. Nedostatek pracovníků je akutní zejména v **péči o seniory, zdravotnictví, stavebnictví, zemědělství a dopravě**. V reakci na tuto situaci vláda postupně od roku 2019 zavedla a rozšířila pobytové programy, zejména program **Specified Skilled Worker**¹³ (SSW), který umožňuje delší setrvání, profesní růst a v některých případech i přechod na trvalý pobyt. Současně začala cíleně nabírat pracovníky do nejvíce ohrožených sektorů a nastavila migrační procesy tak, aby byly etické a transparentní, s důrazem na omezení role neformálních zprostředkovatelů a na posílení jazykové přípravy, technického školení a kulturní orientace už v zemi původu.

Podle údajů japonského Ministerstva zahraničí a IOM Japonsko od roku 2019 systematicky uzavírá bilaterální dohody v rámci programu SSW především s asijskými státy, odkud rekrutuje pracovníky do klíčových nedostatkových odvětví. V roce 2019 podepsalo dohody s **Filipínami, Vietnamem, Indonésií, Thajskem a Kambodžou**, v roce 2021 byla podepsána dohoda s **Indií** pro technologické a výrobní obory a v letech 2023 s **Kyrgyzstánem**. Tyto dohody jsou často sektorově zaměřené – s Filipínami, Vietnamem a Indonésií pro **zdravotní sestry a ošetřovatele**, s Vietnamem, Myanmar, Filipínami a Kyrgyzstánem pro **stavební profese**, s Thajskem a Kambodžou pro **zemědělství a potravinářství**, a s Filipínami a Indií pro **technologické a výrobní pozice**.

Klíčový program SSW má dvě úrovně – SSW (i) na dobu až pěti let, bez možnosti sloučení rodiny, a SSW (ii) s neomezeným pobytem a možností přivést rodinu – a je přímo propojen s rozvojem dovedností a kvalifikací potřebných na japonském trhu práce.

Tento model „sofistikované migrace“ stojí na přesném cílení podle dovedností, přímém napojení imigrační politiky na identifikované nedostatkové profese a na jasně definovaných cestách „od školení k zaměstnání“, kdy uchazeči absolvují jazykové a odborné zkoušky ještě v zemi původu a následně nastupují k předem určeným zaměstnavatelům. Systém umožňuje u vysoce kvalifikovaných kategorií i sloučení rodiny, přísně reguluje náborové agentury. **Cíleně alokuje pracovníky do venkovských a vyhledávaných oblastí a propojuje migraci s regionálním rozvojem**, přičemž od 1. dubna 2025 mají

¹³ Ministry of Foreign Affairs of Japan (MOFA): <https://www.mofa.go.jp/mofaj/ca/fna/ssw/us/>

firmy, které přijímají pracovníky v rámci kategorie **Specified Skilled Worker (i)**, zákonnou povinnost spolupracovat s místními samosprávami na integračních opatřeních. Akceptující organizace musí obcím předložit tzv. *Letter of Confirmation of Cooperation*, čímž se zajišťuje, že příchod zahraničních pracovníků podpoří nejen pokrytí nedostatku pracovních sil, ale i jejich začlenění do místních komunit a rozvoj regionů s úbytkem obyvatel.

Skills Mobility Partnership: rámec pro efektivní propojení talentů a potřeb trhu

Výše uvedené projekty představují pouze ilustrativní výběr inovativních přístupů, které v současné době sousední země pilotují s cílem efektivně reagovat na narůstající výzvy spojené s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. V tomto kontextu se jako příklad moderního řešení nabízí také koncept **Skills Mobility Partnership**, který Mezinárodní organizace pro migraci (IOM) představila v roce 2019. Tento přístup propojuje kvalifikované pracovníky s firmami v přijímajících zemích prostřednictvím bilaterální spolupráce mezi státy, čímž podporuje cílenou a udržitelnou mobilitu talentů.

Podoby konceptu Skills Mobility Partnership se mohou lišit formou, způsobem realizace, zaměřením na konkrétní odvětví, požadovanou úrovní dovedností, typem mobility (dočasná či dlouhodobá) i mírou účasti jednotlivých zainteresovaných stran. Právě tato rozmanitost přístupů umožňuje flexibilní využití konceptu v různých kontextech. Zároveň **všechny varianty vycházejí ze společného rámce, který se skládá z následujících pěti klíčových komponent:**



Sestavení a realizace plánů mobility dovedností vyžaduje promyšlená rozhodnutí v několika klíčových oblastech, které zároveň slouží **jako základ pro vytváření typologií různých přístupů a modelů.**

Forma zapojení	Memorandum o porozumění, bilaterální dohody, obchodní dohody, dohody o umístění, širší partnerství v oblasti migrace apod.
Typ migrace	Krátkodobá, cirkulační, dlouhodobá, trvalá migrace
Časový rámec pro realizaci	U intervencí financovaných z veřejných zdrojů bývá časový rámec realizace často navázán na cykly financování ze strany dárců.
Úroveň dovedností	Dovednosti na vysoké, střední a nízké úrovni.
Sektor	Hospodářská odvětví, v nichž jsou dovednosti potřebné nebo poskytované.
Místo školení dovedností	Školení probíhá buď v zemi původu, v cílové zemi, nebo formou kombinace obou.
Úroveň flexibility	Možnost flexibilní změny odvětví, úrovně kvalifikace, typu migrace a délky pobytu.
Struktura financování	Veřejné, soukromé, evropské zdroje, mezinárodní organizace, nadace nebo jejich kombinace.

Jasně definovaná rozhodnutí v těchto oblastech jsou nezbytným předpokladem pro efektivní nastavení modelu Skills Mobility Partnership a zároveň představují klíčový krok k tomu, aby se Česko mohlo aktivně zapojit do formování moderních evropských přístupů k řízené pracovní mobilitě.

Shrnutí a doporučení

Rostoucí konkurence mezi evropskými státy o kvalifikovanou pracovní sílu vyžaduje včasné a strategické kroky v oblasti pracovní migrace. Příklady bilaterálních dohod, partnerství pro mobilitu dovedností a dalších iniciativ ukazují, že dovednostní mobilita je efektivním nástrojem k naplňování potřeb pracovního trhu i rozvojových priorit partnerských zemí.

Uzavírání bilaterálních dohod o pracovní migraci (BLMAs), zakládání partnerství pro mobilitu dovedností (SMPs) a tvorba národních strategií pro přilákání kvalifikovaných pracovníků představují komplexní a udržitelný přístup k řízení migrace. Tyto nástroje nejen řeší aktuální nedostatek pracovní síly, ale také podporují mezinárodní spolupráci, sdílení znalostí a zajišťují větší bezpečnost a předvídatelnost migračních toků.

Na základě výše uvedených iniciativ a studií se nabízí několik doporučení k úvaze:

1. Zlepšit sběr, aktualizaci a zveřejňování dat o migračních tocích a nedostatkových profesích:

- Zajistit pravidelné sledování využívání migračních cest dle odvětví a profesí.
- Publikovat data nejen na národní úrovni, ale i na úrovni regionů a měst.
- Vytvořit národní seznam nedostatkových profesí, který reflektuje aktuální potřeby trhu práce a může sloužit jako nástroj pro zrychlené a cílené náborové procesy ze třetích zemí.

Například v Estonsku plní tuto roli **system OSKA**, jehož cílem je propojit analýzy trhu práce s plánováním vzdělávacích a migračních politik. Jak uvádějí samotní autoři: „*Studie OSKA pomáhají lidem činit informovaná rozhodnutí o kariéře a vytvářet perspektivní politiky zaměstnanosti a vzdělávání.*“ Tento přístup slouží jako příklad efektivního využití dat k identifikaci nedostatkových profesí a potřeb trhu práce.

2. Zjednodušit a modernizovat systém uznávání kvalifikací:

- Zavést flexibilní, digitální a uživatelsky přívětivé mechanismy uznávání kvalifikací.
- Posílit dostupnost informací pro migranty i zaměstnavatele – zejména prostřednictvím vícejazyčných online nástrojů a platform.

3. Posilovat mezinárodní spolupráci prostřednictvím bilaterálních dohod:

- Navazovat partnerství se zeměmi původu pracovníků v oblastech odborné přípravy, uznávání dovedností, integrace a dlouhodobé udržitelnosti pracovní migrace. Zohlednit osvědčené příklady z jiných států (např. Německo, Finsko, Rakousko, Itálie, Dánsko, Belgie).

4. Rozvíjet strategie nejen pro nábor, ale i udržení talentu:

- Zahrnout do strategií aspekty jako je jazyková příprava, orientace na služby, dostupnost bydlení a možnosti dlouhodobého pobytu.
- Pilotovat nové programy a projekty zaměřené na konkrétní nedostatkové sektory, jako je zdravotnictví, technické profese či stavebnictví.

5. Zavést pravidelný dialog mezi státem, zaměstnavateli a sociálními partnery:

- Vytvořit pracovní skupiny nebo platformy pro konzultaci migračních politik v návaznosti na reálné potřeby trhu práce.
- Zajistit flexibilitu systému, aby bylo možné rychle reagovat na vývoj ekonomiky a trhu práce.

Pro Českou republiku, která v globální konkurenci čelí specifickým výzvám, jako je jazyková bariéra a relativně nižší úroveň mezd, bude klíčové nabídnout jiné atraktivní podmínky a výhody, které pomohou přilákat a udržet kvalifikované pracovníky. IOM může poskytnout analytické nástroje, sektorové analýzy, metodologické vedení a koordinaci klíčových aktérů s cílem vytvořit udržitelný a strategický přístup k pracovní migraci. Příkladem mohou být Belgie a Rakousko, kde naše organizace již v úzké spolupráci se státními institucemi uvedené projekty úspěšně realizuje.

Budoucí prosperita České republiky bude do značné míry záviset na schopnosti propojit hospodářskou strategii s politikou trhu práce a migrace. Jen koordinovaná spolupráce státu, zaměstnavatelů, vzdělávacích institucí a sociální sféry umožní reagovat na akutní nedostatek pracovních sil a zároveň posílit dlouhodobou konkurenceschopnost země. Klíčové je vyvážit podporu domácího lidského kapitálu s cíleným využíváním pracovní migrace a modernizací systému zaměstnávání migrantů. **Pouze komplexní a dlouhodobě udržitelné řešení zajistí stabilní a inkluzivní pracovní trh, který bude flexibilně reagovat na demografické i technologické změny a vytvářet pevné základy pro budoucí ekonomický růst.**

Kontakt:

Beata MATHEOVA,

Senior Project Associate (Legal)

International Organization for Migration, Prague – Czechia

Email: bmatheova@iom.int

www.iom.int | czechia.iom.int | [Facebook](#) | [Twitter](#) | [LinkedIn](#)

Názory vyjádřené v tomto dokumentu jsou názory autorů a nemusí nutně odrážet názory Mezinárodní organizace pro migraci (IOM). Použitá označení a prezentace materiálů v celém dokumentu neznamenaají vyjádření jakéhokoli názoru IOM na právní status jakékoli země, území, města nebo oblasti, na jejich orgány nebo na jejich hranice či poměry.