

nabídka / poptávka

# Jak čelit nedostatku odborníků 2008

## Obsah

---

### Paradox v lidských zdrojích 2

---

### Sílící trendy: co bude dál? 3

Demografický vývoj

Hospodářský vývoj

Globální konkurence

Technologický pokrok

---

### Jak čelit nedostatku odborníků: 2008 5

Vlády: Péče o správné dovednosti

Zaměstnavatelé: Řešení nedostatku odborníků

Výsledky průzkumu nedostatku odborníků 2008

Jednotlivci: Jak si v konkurenci udržet formu

---

### Závěr 17

Proaktivní imperativ

# Jak čelit nedostatku odborníků: 2008

Na nedostatek odborníků se již nemůže nahlížet jako na výhledovou krizi.

V mnoha regionech a v mnoha průmyslových odvětvích se jedná o krizi současnou a existuje hrozba, že se tato krize stane ještě akutnější a rozsáhlejší. Nedostatek odborníků představuje hrozbu pro světový hospodářský růst a prosperitu. Přestože mnoho problémů s tímto souvisejících je všeobecně známých, je nutné nalézt potencionální řešení, která musí být implementována společnostmi, vládami i jednotlivci – tak, aby byla tato řešení prospěšná pro všechny strany.

Demografické změny (stárnoucí populace, klesající porodnost, hospodářská migrace), sociální vývoj, neadekvátní vzdělávací programy, globalizace a podnikatelské praktiky (outsourcing, nábor zahraničních pracovníků aj.) patří mezi příčiny nedostatku nejen celkové dostupnosti odborníků, ale také - a to je podstatné - specifických dovedností a schopností požadovaných v rozvinutých, rostoucích i rozvojových ekonomikách.

Kromě toho v důsledku technologického pokroku a nárůstu produktivity dochází k eliminaci práce s nízkými nároky na dovednosti a rutinní práce a dříve žádané dovednosti se rychle stávají nevyužívanými. Snižuje se tak poptávka po některých pracích a tím dochází k tendenci snižování vnímaného dopadu nedostatku odborníků, což také vede k potenciální nezaměstnanosti. Jak jednotlivci, tak zaměstnavatelé musí učinit kroky k zajištění využívání všech dostupných možností k rekvalifikaci a školení. Jedině tak mohou kandidáti i zaměstnavatelé uspět na stále se měnícím trhu práce.

Tento dokument (aktualizovaný od původního vydání v roce 2006) rozebírá, jaké trendy se pravděpodobně stanou v budoucnu dominantními a jak se vlády, zaměstnavatelé a jednotlivci mohou připravit na boj s rostoucím nedostatkem odborníků.

## Paradox v lidských zdrojích

Podle nedávné studie provedené Mezinárodní odborovou organizací (ILO) bylo v roce 2007 zaměstnáno 61,7 % globální populace v produktivním věku. To znamená, že zbytek, více než 1,5 miliardy lidí v produktivním věku, je nezaměstnaný nebo jen částečně zaměstnaný.

Přesto, jak každý zaměstnavatel chápe, není řešením problému s nedostatkem odborníků počet lidí, kteří jsou k dispozici. Řešení bude záviset na dostupnosti těch **pravých** lidí s požadovanými dovednostmi. A zde činí množství faktorů k nalezení správných lidí tento úkol náročným - což má nyní dopad na globální hospodářství a slibuje to ještě vážnější problémy v dalších letech.

Mnoho regionů celosvětové ekonomiky stále čelí – a bude stále více čelit - vážnému nedostatku na pracovních trzích, vyplývajícím z bezprecedentních demografických přesunů, ale také z nedostatkem jednotlivců kvalifikovaných pro tu práci, která je zrovna k dispozici. Jinými slovy, přicházejí demografické tlaky, které se budou s nedostatkem odborníků opakovat. Hrozí tak, že tyto tlaky zabrzdí hlavní motory hospodářského růstu.

V mnoha rozvinutých ekonomikách klesá porodnost pod úroveň rychlosti obměny pracovní síly a délka života se prodlužuje díky lepší zdravotní péči, takže pracovní síla nemůže podpořit hospodářské potřeby mnoha zemí. V některých státech je mnoho nezaměstnaných nebo jen částečně zaměstnaných lidí, protože jejich vzdělání je nedostačující nebo neúplné. V jiných zemích není nedostatek práce schopných lidí, ale jejich dovednosti neodpovídají těm, které jsou vyžadovány pro práci, nebo jsou-li dovednosti vhodné, nejsou jednotlivci v místech, kde je práce.

Tato duální realita nezaměstnanosti a nedostatku odborníků vytváří unikátní, samopodpůrný cyklus a představuje pro vlády a zaměstnavatele paradox v lidských zdrojích: jak najít správné lidi ve správný čas a na správném místě - a zaplnit tak nedostatky uprostřed přebytku.

*Současnou situaci pracovní síly v Číně je možné shrnout jednou větou - nedostatek správných lidí. Tento problém ovlivňuje širokou řadu průmyslových odvětví, od dílen po kanceláře. Bez ohledu na celkový přebytek pracovní síly je poptávka po specifických dovednostech mnohem vyšší než to, co je k dispozici.*

The Economist Intelligence Unit, "Čínské hospodářství: Nedostatek odborníků," 22. srpna 2007

### Obrázek 1: Důkazy o nedostatku odborníků

Studie Globálního institutu McKinsey předpovídá, že v příštích 10 letech bude v Číně potřeba 75.000 obchodních manažerů. Jejich současný počet odhaduje na 3.000 až 5.000. A tento odhad je možné považovat za optimistický.

*The Economist, "Získávání odborníků - nedostatek dovedností v Asii" 18. srpen 2007*

Téměř polovina zástupců středního managementu v technologických odvětvích říká, že řízení globálních zdrojů odborníků se stává jedním z jejich největších úkolů.

*Technology Executives Connections - Úspěšné strategie pro management odborníků, " svazek 3, PricewaterhouseCoopers*

Asi 5 miliónů Britů ze 60 miliónů nyní žije v zahraničí... Trh pro kvalifikované odborníky je stále drsnější - a globální.

*The Economist, "Plynoucí svět," listopad 2007*

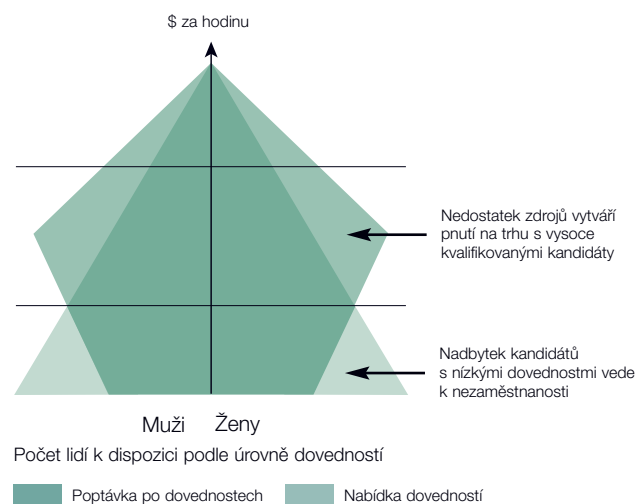
## Sílící trendy: Co bude dál?

Vlády a zaměstnavatelé si již uvědomují realitu nedostatku odborníků a podnikají kroky k řešení. Mezi ně patří zlepšování opatření ve školství, odborné proškolení, přijímání strategických migračních politik, zapojení ekonomicky neaktivních lidí do pracovního trhu přizpůsobenějšího komplexněji jejich potřebám a podpora pro kvalifikované a zkušené starší občany tak, aby zůstávali v zaměstnání do pozdějšího věku. Ovšem s tím jak trendy sílí a nedostatky se stávají výraznějšími, je toho o hodně více, co by zaměstnavatelé a vlády mohli dělat - pro-aktivními způsoby - aby zmírnili dopad rostoucího nedostatku odborníků. V příštím desetiletí bude mnoho stávajících trendů ještě dominantnějších.

## Demografický vývoj

Různý demografický vývoj na celém světě vedl k tomu, že je nyní příliš málo lidí ve správných věkových nebo dovednostních skupinách na správných místech. Kromě toho bude v mnoha částech světa během příštích 20 let do ekonomicky aktivní fáze života vstupovat méně lidí.

Obrázek 2: Rozpor mezi nabídkou a poptávkou odborníků



Narovnávající se (Spojené státy a Japonsko) nebo klesající (většina EU a Čína) **porodnost** v mnoha zemích znamená, že méně mladých lidí vstupuje na trh práce a prochází zaměstnaneckým životním cyklem, což má vliv na schopnosti ekonomik udržet si růst.

Kromě toho s prodlužující se **délkou života** nebudou ekonomicky aktivní lidé schopni generovat dostatek prostředků potřebných pro podporu důchodců nebo ekonomicky neaktivních lidí a životní úrovně, na kterou jsou zvyklí - nebo na kterou alespoň aspirují.

Pro zmírnění nedostatku budou rozvinuté země nadále nabízet iniciativy starším pracovníkům, aby oddálily jejich odchod do důchodu a motivovaly je pracovat déle tak, aby se udržela adekvátní úroveň kvalifikovaných odborníků. Důchodcům je možné dokonce nabídnout atraktivní podněty k jejich návratu do práce. V některých rozvíjejících se zemích se mohou bývalí zaměstnanci vracet zpět do práce díky příležitostem nabízeným hospodářským růstem z přímých zahraničních investic.

Zaměstnavatelé budou také nadále vyhledávat nové trhy s odborníky, které by uspokojily jejich potřeby. To může poskytnout příležitost pro některé rozvíjející se trhy s rostoucí populací, jako například některé země v Africe. Ale takovéto příležitosti vzniknou pouze za předpokladu, že vlády budou schopny pomoci své rostoucí populaci získat dovednosti požadované zaměstnavateli a také řešit širší sociální problémy (jako například politickou nestabilitu a nemoci), které mohou jejich zemím bránit v tom, aby byly chápány jako destinace s odborníky.

*Itálie ztratí do roku 2050 28 % populace. Pro zachování své populace v produktivním věku by musela Itálie přivést více než 350.000 imigrantů za rok nebo nechat své občany pracovat až do 75 let.*

OECD, "Trendy v pracovních požadavcích a potřeba lepší informovanosti pro kvalitnější rozhodování v globálním hospodářství", červen 2007

Lidé v produktivním věku z rozvíjejících se a rozvojových zemí odcházejí, aby našli zaměstnání jinde. Tento výsledný "odliv mozků" okrádá o lidské zdroje země, které je potřebují pro udržení současného vývoje a zhodnocování budoucích příležitostí. Také mnoho studentů odchází studovat do zahraničí a často se již nevrací - to vede k dalšímu odlivu základního intelektuálního kapitálu. Zatímco některé přijímající země takovouto **migraci** vítají, v jiných jde spíše o problém.

Na druhou stranu, demografická **imobilita** může také způsobit nedostatek odborníků v zemi. V Číně, zatímco někteří jednotlivci odcházejí na univerzity v jiných zemích, někteří absolventi univerzit nejsou ochotni odejít z provinčních měst, kde studovali, a nejsou schopni pracovat v mezinárodně propojených městech, kde se nachází většina mnohonárodnostního a hlavního domácího průmyslu a obchodu. Nicméně v Indii společnost Manpower zaznamenala, že k velké náborové aktivitě nyní dochází mimo Bangalore a Mumbai, což ukazuje zvyšující se mobilitu v této zemi.

## Hospodářský vývoj

Přestože hospodářský vývoj nemůže běžet v každé zemi stejným tempem, dochází k němu všude, se zapojením mnoha konkurenčních sil do hry. V zemích, které v současné době zažívají zpomalení ekonomiky, je pouze otázkou času, kdy se motory ekonomického růstu vzpamatují a budou běžet rychlým tempem. Proto pro zaměstnavatele zůstává důležitým úkolem mít připravené strategie zlepšující dodávku odborníků i v případě, že nedostatek odborníků zatím nemá na jejich organizace vliv.

Na jedné straně je zjevné, že mnoho společností se pokusilo udržet si svoji konkurenceschopnost přesunem výroby mimo rozvinuté země s nedostatkem odborníků do rozvíjejících se a rozvojových zemí s nižšími mzdovými náklady. Nicméně, existuje sílící důkaz o tom, že tyto rozvíjející se ekonomiky jako Indie a Čína mají potíže přizpůsobit rostoucí poptávku po odbornících, a tak samy čelí nedostatku odborníků. Agresivnější snahy na straně Indie a Číny pro udržení jejich vlastních odborníků povedou k nedostatku pro všechny ekonomiky.

S tím jak rozvíjející se a rozvojové země posilují své ekonomiky a zvyšují své bohatství, budou chtít více odborníků pro své vlastní domácí potřeby a tehdy mohou zjistit nedostatek. A tak jak porostou platy v rostoucím domácím hospodářství, budou globální mezinárodní činnosti zaměstnavatelů muset čelit stále intenzivnější konkurenci místních zdrojů práce a nedostatku odborníků. A tato situace se bude neustále zhoršovat. Rozvíjející se země, jako je Polsko a Česká republika, již zažívají odliv odborníků, protože lidé hledají práci jinde v Eurozóně. V důsledku toho jsou místní zaměstnavatelé nuceni zvyšovat platy, aby zaujali zmenšující se zdroje pracovníků, a to ve skutečnosti zpomaluje produktivitu.

*Nedostatek dovedností přichází ve dvou formách: vyšší fluktuace pracovníků a zvyšující se mzdové náklady. Mzdové sazby pro pracovníky na vyšších postech v mnoha částech Asie již převyšují platy podobných zaměstnanců ve většině států Evropy.*

The Economist, "Získávání odborníků - nedostatek dovedností v Asii," 18. srpna 2007

## Globální konkurence

Tak jak se globální boj o zákazníka stává intenzivnějším a zapojují se do něj i rozvíjející se ekonomiky, velké podniky reagují provozováním velmi úzkých organizací za účelem posílení jejich strategické hbitosti a snížení nákladů. V rámci toho outsourcingovali ty elementy své činnosti, které nejsou hlavním předmětem jejich podnikání, jsou strategicky citlivé nebo důležité pro jejich strategickou výhodu. Jiné podniky rovněž převedly některé ze svých procesů řízení lidských zdrojů na firmy poskytující personální služby, za účelem poskytování outsourcingových náborových služeb pro všechny své náborové požadavky na stálé i přechodné zaměstnance.

Tento globální konkurenční trend směřující k outsourcingu nebude pravděpodobně v budoucnu o nic slabší. To bude znamenat, že flexibilní, plně vyškolení odborníci připravení na míru podnikům budou stále žádanější. A přestože firmy poskytující personální služby jsou pravděpodobně nejlepšími odborníky na poskytování a vyhledávání takovéto kategorie odborníků, mohou mít potíže s nedostatkem základních odborníků. Lidé budou mít zájem o známé firmy, které mají možnost poskytnout jim nejlepší příležitosti.

## Technologické procesy

Pokroky v počítačové technologii a jejich podíl na automatizaci měly již značný dopad na produktivitu a zaměstnavatelé využívají výhody dramaticky se zlepšující provozní efektivity. Ale jak se vytvářejí nová pracovní místa, vyžadující nové dovednosti a technologické schopnosti, zaměstnavatelé budou muset obnovit své vlastní sady dovedností, aby se přizpůsobili měnícímu se světu práce. Pro zaměstnance i pro zaměstnavatele a vlády bude stále důležitější zajistit, aby dovednosti byly neustále obnovovány, aktualizovány a rozšiřovány. Nejdůležitější bude správné školení, stejně jako plánování ze strany zaměstnavatelů a motivovanost zaměstnanců.

## Jak čelit nedostatku odborníků: 2008

Nedostatek jakéhokoliv druhu je možné řešit dvěma způsoby: snížením poptávky a/nebo zvýšením nabídky.

Obrázek 3: Snížení poptávky, zvýšení nabídky



V boji se současným a nastávajícím nedostatkem odborníků potřebují zaměstnavatelé snížit počet takových pracovních míst, u kterých je nedostatečná nabídka, nebo zvýšit celkový počet zaměstnatelných odborníků. Toho mohou dosáhnout vyhodnocením dříve nevyužitého potenciálu. A jednotlivci - předmět tohoto nedostatku - potřebují zůstat ve střehu s ohledem na trendy a vývoj v oblasti zaměstnanosti.

Vlády a zaměstnavatelé mohou přijmout mnoho proaktivních přístupů ke zlepšení situace a zmírnit závažnost tohoto problému. Jednotlivci mohou podniknout mnoho kroků pro zajištění obnovy zaměstnaneckých dovedností, přenosných a relevantních - tak, aby zůstali zaměstnatelní.

## Vlády: Péče o správné dovednosti

Co mohou vlády dělat proti rostoucímu nedostatku odborníků a pro zajištění dostupnosti správných dovedností pro uspokojení potřeb své země a zajištění hospodářské prosperity v budoucnu?

### *Podpora "strategické" migrace*

Mnoho zemí čelí velkému snížení populace a s postupující dobou poptávka po pracovní síle brzy vyčerpá nabídku dostupných odborníků. Země s nízkým poměrem participace pracovní síly, jako jsou země Východní Evropy, bývalé státy Sovětského svazu a státy subsaharské Afriky, mohou být schopné rozvíjet své vlastní rezervy pracovní síly a vyplnit mezery na trhu kvalifikovaných pracovníků. Nicméně, tato možnost neexistuje ve všech zemích.

Jiné země, které mají urgentní potřebu pokrýt rostoucí poptávku po pracovní síle se specifickými dovednostmi v určitých odvětvích, začaly podporovat přístup kvalifikovaných imigrantů na pracovní trh. Manpower Norsko například podporuje imigraci kvalifikovaných řezníků z Východní Evropy, Irska, Brazílie a jiných zemí, aby pomohl zmírnit národní nedostatek těchto odborníků. Norský příklad také ukazuje, že nedostatek odborníků zahrnuje velký počet profesí, nejen u práce spojené s vyspělou technologií či znalostí ekonomie. Podobně Japonsko a „tygři“ Jihovýchodní Asie lákají každý rok tisíce pracovníků z Filipín, Indonésie, Číny, Thajska a Pákistánu, zejména do oblasti služeb.

Je možné, že v budoucnu chudé na odborníky bude nutné tento přístup aplikovat v širším měřítku. Mnoho zemí zjišťuje, že po letech, kdy se snažily zahraničním pracovníkům zabránit v ilegálním překračování hranic, je nyní v jejich zájmu podporovat další pracovní imigraci. Revize proimigračních pracovních politik by také mohla přinést formálnější proces pro zvýšení kvalifikace potenciálních uchazečů, zejména těch, kteří dříve nechtěli podstoupit školení z důvodu jejich nelegálního pobytu a kteří možná z tohoto důvodu pracovali za plat pod standardními sazbami.

Mnoho studentů odchází ze své země pro získání vysokoškolského vzdělání v zahraničí. Výsledkem migrace může být podpora zahraničních studentů v tom, aby zůstali v zemi po ukončení studia a integrovali se do domácího pracovního trhu. Například Austrálie vede v takovéto reformě a agresivně vyhledává zahraniční studenty, kteří mají řadu profesních kvalifikací.

V opačném migračním směru přijala mimo jiné Čína agresivní reformní opatření na podporu návratu do vlasti největšího možného počtu svých studentů, kteří odešli studovat do zahraničí, aby naplnili jejich rozvíjející se ekonomiku svými nově nabytými znalostmi a dovednostmi. Poslední trendy ukazují, že tato opatření začínají fungovat. Podle Čínského národního statistického úřadu v letech 1978 až 2006 se po ukončení studia vrátila domů jen polovina čínských studentů studujících v zahraničí. Tento poměr se nyní zvyšuje díky větší atraktivitě práce ve vlastní zemi.

Mezi reformy patří zvýšená finanční a profesní podpora návratu studentů a vzdělavců, zjednodušený proces návratu a opětovného usazení se v zemi a co je možná nejdůležitější, veřejné prohlášení soukromého sektoru nedílnou součástí národního hospodářství, ne jen doplňkem státního sektoru. Kumulativní efekt těchto reform i dalších reform na úrovni místních samospráv evidentně funguje: od roku 1994 do roku 2004 se počet studentů, kteří se vrátili do Číny po studiu v zahraničí, zvýšil přibližně o 400 %.

### *Investice do vzdělávání a odborné přípravy*

Aby mohl být vytvořen větší zdroj lépe kvalifikovaných zaměstnanců, budou vlády, zejména v rozvíjejících se a rozvojových ekonomikách, potřebovat učinit politická rozhodnutí o investicích do vzdělávání a odborné a technické přípravy. Reformu studijních plánů a školících a rozvojových programů bude potřeba sladit s hospodářskými potřebami země.

Jedním příkladem efektivní reakce na nedostatek specifických dovedností je společnost Manpower Belgie. Akademie poskytuje školení dovedností a bezpečnosti pro uchazeče, kteří chtějí vstoupit do rychle rostoucího belgického odvětví skladování a logistiky. V roce 2007 Akademie poskytla praktické školení pro 300 osob. Tento program představuje inovační přístup k iniciativám založeným na dovednostech, které mohou pomoci zajistit kvalifikované pracovníky po zjištění kritického nedostatku odborníků.

Poslední poznatky ukazují, že některé rozvíjející se země také obnovují svůj důraz na vzdělávání, za účelem zvýšení kvality domácích odborníků.

Například v Mexiku vláda přijala kroky pro zlepšení školského systému a přístupu ke vzdělání, aby zvýšila úroveň vzdělání a poskytla národní zdroj zaměstnanců, kteří budou atraktivnější pro velké domácí hráče na trhu práce a pro nadnárodní korporace, které by mohly v zemi investovat.

*S vývojem podnikatelských potřeb na místní úrovni vzniká poptávka po reformě odborného vzdělávání a školících systémů. Tyto systémy (z nichž mnoho je relativně centralizovaných v zemích OECD) je nesnadné přizpůsobit požadovanému tempu.*

OECD, "Sestavování strategií pro místní dovednosti," 15. ledna 2008.

Tak, jak se Čína stává stále důležitějším trhem v globální ekonomice, výrazně investuje do zlepšování jazykové vybavenosti angličtinou, což bude muset nadále činit zejména u dospělých, kteří neměli výhodu dnešního školského systému. Důležité bude také vzdělávat více domácích učitelů v angličtině a také nalákat více učitelů ze zahraničí. To učiní obyvatele lépe zaměstnatelnými u mezinárodních organizací a lépe schopnými pracovat po celém světě.

Podobně bude mnoho Evropských zemí potřebovat urychlit své snahy zlepšení znalosti angličtiny, aby byli jejich lidé konkurenceschopní na stále globálnějším trhu. Ve Spojených státech, kde je nepravděpodobné, že se firmy budou konkurovat na základě nízkých platů, si zase musí zlepšit školský systém - zejména vysokoškolská úroveň – tak, aby jejich studijní plány mířily k poptávaným profesím již v době vstupu studentů na pracovní trh.

V dlouhodobém zájmu rozvíjejících se zemí je rovněž zlepšení úrovně dostupného vzdělávání - zejména na terciární úrovni. Podle nedávno publikovaného článku Financial Times se pouze 5 z nejlepších 100 programů MBA nachází v rozvíjejícím se světě. To může být jedním z hlavních důvodů, proč mají čínské firmy problémy najít vhodné odborníky na manažerské úrovni, kdy dvě z každých pěti firem deklarují potíže při obsazování pozic vyššího managementu. McKinsey poznamenal v nedávné studii, že pouze 25 % technických pracovníků vystudovaných v Indii a 15 % absolventů oboru finance a účetnictví má dovednosti pro práci v mezinárodní společnosti.

Vlády kdekoli na světě mohou hrát svoji roli ve vzdělávání odborníků a podpoře lidí získat dovednosti, které potřebují pro svoji trvalou zaměstnanost, na základě podpory kurzů odborné přípravy a kvalifikace a veřejným „uznáním“ statutu některých odborných prací, na které mohou v současné době někteří lidé nahlížet jako na druhořadé.

V budoucnu budou vlády muset zaujmout proaktivnější postoj ke zjišťování poptávaných dovedností, poskytnutí kariérní cesty jednotlivcům se zastaralými dovednostmi k získání progresivně vyšších dovedností a transferu stávajících použitelných dovedností na poptávaná pracovní místa. Schopnost vlád rozeznávat, jaké dovednosti jsou převoditelné na tato pracovní místa, a implementovat efektivní strategii na vyplnění mezer, určí, do jaké míry budou domácí pracovníci schopni konkurence v globální aréně.

*Poptávka po vyšším vzdělání bude pravděpodobně stoupat, protože lidé budou chtít uspět v ekonomii znalostí, a je možné očekávat, že různorodé vzdělání bude v kontextu internacionalizované výroby a rostoucím mezinárodním obchodu ceněno stále více.*

Mezinárodní odborová organizace, Ženeva, "Soutěž o globální odborníky", 2006

## *Zlepšení veřejně-soukromých iniciativ*

Vlády a zaměstnavatelé mohou posílit budoucí nabídku pracovního trhu, zlepšit-li organizaci a efektivnost partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem.

Vlády samotné zjišťují, že je stále obtížnější nabírat správné odborníky, a více vyhledávají poskytovatele personálních služeb, kteří jim nabídnou kreativních řešení náboru a vzdělávání jednotlivců pro těžko obsaditelné pozice. Například australská vláda outsourcovala celý svůj vojenský nábor za posledních několik let u společnosti Manpower Austrálie, což vedlo ke zlepšení plnění náborových cílů a delším setrvání profesionálů v armádě.

Kromě toho byla společnost Manpower UK v roce 1997 zvláště efektivním partnerem ve vládní iniciativě New Deal - součásti programu práce v Jižním Walesu. V oblasti, která byla historicky známá díky třem generacím vysoké částečné zaměstnanosti, společnost Manpower UK pracovala s organizacemi po celém Jižním Walesu na poskytování vedení a školení jednotlivcům, kteří potřebovali rozvíjet žádané dovednosti. Pomocí specifických programů navržených pro pomoc uchazečům o práci získat přístup do odvětví stavebnictví a železniční dopravy společnost Manpower UK pomohla více než 6.000 příjemcům podpory k návratu do udržitelného zaměstnání.

Ostatní snahy byly podobně efektivní. Společnost Manpower Francie spolupracovala s francouzským Ministerstvem sociálních věcí, zaměstnanosti a solidarity a s Nadací pro boj proti vyloučení (FACE) na založení Akademie práce. Akademie pomáhá vzdělaným lidem ze znevýhodněných oblastí překonávat překážky v zaměstnanosti a umisťovat je ve firmách a organizacích, které potřebují jejich dovednosti.

Program poskytuje uchazečům o práci další školení a podporu, kterou potřebují pro získání přístupu k zaměstnavatelům a příležitosti získat poptávanou kvalifikovanou práci. Od svého založení v roce 2006 Akademie práce, úřadující v osmi velkých městech po celé Francii, pomohla téměř 1.000 kvalifikovaných uchazečů najít práci.

V roce 2000 při podobné snaze zaměstnat dlouhodobě nezaměstnané a pomoci znevýhodněným osobám k návratu do práce společnost Manpower UK pracovala na vytvoření Working Links - partnerství veřejného/soukromého sektoru a dobrovolníků mezi vládou UK, společností Manpower, Cap Gemini a Mission Australia.

Do této doby našlo prostřednictvím Working Links práci 90.000 lidí. Velká část tohoto úspěchu se připisuje revolučnímu způsobu, kterým iniciativa Working Links splňuje skutečné potřeby dnešních uchazečů o práci a zaměstnavatelů. Tato iniciativa je stále úspěšná v pomoci částečně zaměstnaným skupinám získat dovednosti a najít práci, kdy více než 70 % lidí po roce stále pracuje.

Společnost Manpower také spolupracuje v partnerství s vládou v Šanghaji v Číně na pomoci při tvorbě budoucího pracovního trhu, poskytování hodnocení a školení určeného pro urychlení přesunu jednotlivců do středního managementu a podnikatelských rolí na pracovním trhu.

## Zaměstnavatelé: Jak čelit nedostatku odborníků

Nedostatek odborníků vytváří strukturální změny v pracovní síle a zaměstnavatelé, kteří tomu nevěnují pozornost, mohou zjistit, že jejich dnes prosperující firma bude mít o rok později problémy. Mnoho podniků je dnes strukturovaných stylem, že není-li obsazeno jen několik málo důležitých pozic, celá organizace se může zhroutit. To znamená, že je nutné se soustředit nejen na oněch 10 nejhůře obsaditelných míst, ale na celé spektrum profesí.

Takže, co mohou zaměstnavatelé udělat nyní a v průběhu příštích let, aby připravili své organizace na rostoucí nedostatek odborníků, jehož plný dopad bude citelný za deset let?

### *Investice do vzdělávání a rozvoje*

Protože vytvoření politik na podporu vzdělávání trvá nějaký čas, zaměstnavatelé sami musejí více investovat do odborného a technického vzdělávání svých pracovníků. Přestože toto může být nákladný proces, z komplexního hlediska se rozhodně vyplatí, neboť firmy si udrží dlouhodobý přísun odborníků.

Příliš mnoho zaměstnavatelů nahlíží na školení a vzdělávání jako na "zdobení výloh". Přestože mnoho největších zaměstnavatelů má dobré školící programy, nepřikazují vzdělávání, protože není dost času v pracovním dni s ohledem na úzké provozy, které vytvořili. Takovýto přístup si však zaměstnavatelé již nebudou moci dovolit.

### *Podpora rekvalifikace/zvyšování kvalifikace*

Zaměstnavatelé budou muset udělat všechno pro to, aby si udrželi potencionálně využitelné a přizpůsobitelné odborníky. Nebudou si moci dovolit luxus propustit 5.000 zaměstnanců se zastaralými dovednostmi v jeden den a přijmout 5.000 nových zaměstnanců se správnými dovednostmi další den. Nedostatek odborníků znamená, že budou muset důsledně a včas zvážit rekvalifikaci a zvýšení kvalifikace jednotlivců na nepotřebných a zastaralých postech, aby obsadili nově vytvořené pozice.

## *Podpora prodlouženého produktivního věku*

Zaměstnavatelé mohou zvětšit svůj zdroj dostupných odborníků nalezením inovačních způsobů pro prodloužení produktivního věku jednotlivců. Odchod do důchodu od věku 50 let a výš již nebude možný ani z hlediska zaměstnavatelů, ani pro jednotlivce. Zaměstnavatelé již nemohou nahlížet na odchod do důchodu jako na příležitost k úspoře nákladů - to je nebezpečné a krátkozraké. Namísto toho budou zaměstnavatelé muset motivovat starší pracovníky, aby zůstávali pracovat déle - zejména pro zmírnění nevyhnutelného dopadu odchodu pracovníků z generace Baby Boom. Podle nedávného článku v The Economist přijde 500 největších společností v USA o polovinu svých vyšších manažerů v důsledku jejich odchodu do důchodu v následujících 5 letech. Většina firem v USA bude mít potíže nahradit znalosti a dovednosti těchto osob. A v Japonsku, kde zaměstnavatelé utrpí podobné generační ztráty zaměstnanců, musí firmy nyní zvýšit povinný věk odchodu do důchodu na 60 let nebo poskytovat programy rekvalifikace či opětovného zaměstnávání, aby udrželi více lidí na trhu práce.

Někteří zaměstnavatelé nabízejí lidem v důchodovém věku převod na méně stresující a časově náročné role, jako je sdílení jejich institucionálních znalostí a školení nových generací v dovednostech, které získali. Není možné přenést všechny tyto znalosti, ale je možné:

- určit klíčové znalosti a projekty, které je nutné převést
- dokumentovat důležité informace, procesy a obchodní kontakty
- vytvořit poradenské programy, ve kterých odcházející pracovníci učí své nástupce a sdílí znalosti v praktických činnostech

Vytvoření formálního procesu přenosu institucionálních znalostí osob odcházejících do důchodu může vést ke značným úsporám souvisejícím se zaškolováním mladších zaměstnanců.

## Redefinice pracovních pozic

Snížení množství nedůležité práce u vysoce kvalifikovaných odborníků na velmi náročných postech může posílit jejich produktivitu a snížit celkovou poptávku po lidech potřebných na těchto pozicích. Redefinicí pozic k omezení elementů práce vyžadujících nízké dovednosti mohou společnosti snížit potřebu takovýchto vysoce náročných pozic a zároveň vytvořit nová pracovní místa s nízkými nároky na dovednosti. Například v reakci na chronický nedostatek učitelů některé vzdělávací instituce v USA identifikovaly aspekty práce učitele, které nevyžadují certifikaci a je možné je delegovat na asistenty, nebo přijaly méně přísné certifikační požadavky. To umožňuje školám udržovat stav učitelů i přesto, že může docházet k nárůstu poměru počtu žáků na učitele. Přesun k on-line vzdělávání, který umožňuje studentům sdílet příslušné odborníky mezi školami, také pomáhá řešit tuto situaci.

Pro eliminaci některé rutinní práce nenáročné na dovednosti je možné využít automatizaci. Po léta automatizace snižuje potřebu nekvalifikovaných pracovníků ve výrobních závodech, ale používá se nyní také pro snížení potřeby více kvalifikovaných pozic. Například, jak společnosti přecházejí k různým samoobslužným softwarovým aplikacím pro procesy, jako jsou mzdy, správa lidských zdrojů a podobně, snižuje to potřebu odborníků v IT, HR a účetnictví, kteří tyto úkoly dříve vykonávali.

*Motivace je velkou novinkou v managementu, protože výzkumy dokazují souvislost mezi vysoce motivovanou pracovní silou a ziskem.*

Financial Times, "When engagement doesn't lead to a wedding," 25. Října 2007. (\* "engagement" může znamenat jak motivace, tak zasnoubení – pozn. překladatele).

Analýzou náročných zaměstnání a stanovením, které aspekty této práce je možné změnit nebo automatizovat, budou zaměstnavatelé schopni lépe využít své vysoce kvalifikované zaměstnance a zároveň na ně udržovat nároky, protože budou osvobozeni od některých obvyklejších aspektů jejich práce.

## Zaujetí a udržení zaměstnanců

V konkurenční budoucnosti chudé na odborníky se budou muset všichni zaměstnavatelé stát "výběrovými zaměstnavateli" a více se snažit zaujmout odborníky, které potřebují a udržet si je na dlouhou dobu. To bude znamenat, že potřebují rozumět motivacím jednotlivých personálních skupin a poskytovat příležitosti, které jsou určeny ke splnění konkrétních přání specifických generačních segmentů.

Například zaměstnanci z generace X a Y budou pravděpodobně reagovat na příležitost povýšení. Jiné zaměstnanecké skupiny může zajímat správná kombinace pracovních podmínek, včetně flexibilní pracovní doby, vyšší mateřské a štedré roční odměny. Starší zaměstnanci se mohou snadněji přizpůsobit na méně stresujících pozicích, které jim budou stále poskytovat příležitosti zapojit se do kolektivu. Takovýto segmentovaný přístup ke "značkovému zaměstnavateli" podpoří motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Podle nedávno zveřejněné studie The McKinsey Quarterly budou muset zaměstnavatelé aktivně usilovat o atraktivnost své firmy pro širší veřejnost:

"Pro úspěšné řízení odborníků je nutné, aby si manažeři uvědomili, že jejich strategie pro získávání odborníků se nemohou soustředit pouze na nejlepší pracovníky; že pro lidi různého věku, pohlaví a národnosti jsou atraktivní různé věci; a že oblast HR vyžaduje další vylepšení a rozvoj efektivních řešení."

Při řešení nedostatku odborníků bude muset HR vedení společností analyzovat vlastní celkové požadavky na odborníky a plánovat, kde odborníky získat. Společnost Manpower vyvinula službu nazývanou Talent Value Management (TVM), která představuje komplexní plánovaný strategický přístup ke zdroji odborníků a jejich dostupnosti prostřednictvím personálních cyklů zaměřených na optimalizaci odborníků ve společnostech.

Tento přístup zapojuje HR - jakožto plně integrovanou součást týmu pro strategický management - do segmentace všech rolí ve společnosti. Tato segmentace kategorizuje role podle kvalifikace, dovedností, schopností a zkušeností potřebných pro výkon práce a jejich strategické hodnoty pro firmu, s uvážením důležitosti každé pozice pro chod firmy a potencionálních problémů při hledání náhrady.

Po provedení této segmentace se může HR management rozhodnout, zda by měly být jednotlivé role zachovány ve firmě, nebo zda je možné je outsourcovat a zda je nutné je mít blízko hlavního centra provozu, nebo zda mohou stejně fungovat na vzdáleném místě.

Tato analýza a zjišťování zdrojů umožňuje managementu zjistit podmínky zaměstnanosti pro každou jednotlivou kategorii odborníků a řídit je nejvhodnějším způsobem po celou dobu zaměstnaneckého cyklu. Speciální strategie pro udržení zaměstnanců je možné zavést pro udržení zaměstnanců nevyšší hodnoty, kterými nemusí být jen top management, ale také osoby v celé organizaci, které plní nejdůležitější strategické role.

### *Flexibilní využívání odborníků*

Podpora „křížového školení“ a flexibility pracovní síly může organizaci zajistit potencionální zdroj pracovníků, kteří mohou rychle nastoupit do role s minimálním zaškolením. Podobně mohou zaměstnavatelé využít výhodu dočasných odborníků - práce na dočasné přidělení, na smlouvu, konzultanti nebo outsourcovaní pracovníci - což jejich organizacím umožní rychle se přizpůsobit různorodosti poptávky po odbornících.

Pro největší zaměstnavatele nejsou dočasní pracovníci již něčím náhodným navíc, s ohledem na vykrývání dovolených administrativních pracovníků. Je to strategickou důležitou součástí optimalizace pracovní síly. Dnešní organizace jsou užší než kdy dříve, očekávají a získávají více od jejich zeštíhlené, vysoce produktivní pracovní síly. Managementy by se již nevrátily k organizacím s mnoha lidmi, ani by jim to jejich akcionáři nedovolili.

### *Zachování loajality bývalých pracovníků*

V nedávné studii vypracované pro Americký institut certifikovaných veřejných účetních (AICPA) bylo firmám nabídnuto poradenství v tom, jak zachovat loajalitu a zájem zaměstnanců, kteří se rozhodli odejít z práce z důvodu péče o děti nebo staré rodiče, získání vyššího vzdělání nebo jiné pracovní příležitosti. Studie došla k závěru, že pro udržení vztahu s těmito hodnotnými odborníky je důležitá průběžná komunikace. Profesní síť zdrojů a komunikace s kolegy skrz např. firemní mail, poskytování příležitostí ke školení, mohou bývalým zaměstnancům pomoci zachovat si svoji hodnotu, aktualizovat znalosti. Je to neobvyklá investice do bývalých zaměstnanců, ale ve snaze bojovat o odborníky v zužujících se zdrojích uchazečů je to přístup, který může přinést účetním firmám a společnostem poskytujícím finanční služby konkurenční výhodu ve snaze udržet si bývalé kolegy, kteří se rozhodnou vrátit se do práce nebo na jejich bývalé místo.

### *Posílení spojení se školami*

Studenti v mnoha zemích provádějí činnosti související s pracovním umístěním v rámci svého studia. Nicméně mnoho z tohoto představuje pouze pasivní sledování práce a nejedná se o skutečné uvedení do reality na pracovišti nebo nezbytného přístupu k práci. Zaměstnavatelé budou muset zajistit užší napojení na ty školy, které vychovávají studenty se znalostmi potencionálně využitelnými na pracovním trhu. Studentům by měli umožnit praktický kontakt s reálnými pracovními dovednostmi a připravit je tak na případné zaměstnání.

Například mexičtí zaměstnavatelé mohou využívat výhody programu, který nedávno zavedl Manpower Mexico. Díky spolupráci se šesti velkými vysokými školami a čtyřmi národními technickými školami vytvořil Manpower v každé instituci pracovní centra, která poskytují absolvujícím pohodlný přístup k otevřeným pracovním pozicím a zaměstnavatelům přímý zdroj odborníků, které potřebují.

## Podpora začleňování

Potenciální zdroje odborníků je možné získávat i podporou začleňování určitých skupin do pracovních sil. Ženy, starší jednotlivci, lidé s postižením a pracovníci z menšin – ti všichni mají v mnoha pracovních kolektivech malé zastoupení, ale jejich potenciální zdroj schopností by neměl být přehlížen.

Je potřeba, aby zaměstnavatelé nastavili očekávání a změnil firemní kulturu na začleňující prostředí, které pomáhá takovýmto skupinám v integraci mezi pracovní sílu. Společnosti v Mexiku například dávají přednost zaměstnávání mladých pracovníků, protože věří v jejich vyšší produktivitu, a to i přesto, že starší pracovníci velmi často vykazují vyšší kvalifikaci, motivaci i spolehlivost. Aby společnost Manpower Mexico pomohla tento postoj změnit a vytvořit tak další příležitosti pro starší pracovníky, spojila se nedávno s dopravním systémem Rapid Transit System hlavního města Mexico City. Dopravní společnost se zrovna chystala zavést nový systém jízdenek a k tomu potřebovala další zaměstnance, kteří by nový systém jízdného vysvětlili jeho uživatelům. Nábor přibližně 700 starších pracovníků na dané pozice, jejich vyškolení a uvedení na pracovní místa od jízdenkových pokladních až po pracovníky zákaznické podpory trval společnosti Manpower pouze několik dní.

Také švédská společnost Manpower Sweden a švédské odbory elektrikářů nedávno uzavřely smlouvu o spolupráci na řešení kritického nedostatku kvalifikovaných elektrikářů v této zemi. Cílem iniciativy bylo poskytnout trvale udržitelnou příležitost pro nedostatečně využívanou část švédské populace, a to včetně dlouhodobě nezaměstnaných jako jsou např. ženy, mládež a rostoucí počet imigrantů ve Švédsku. Během prvního roku tohoto programu se do daného šestiměsíčního školicího programu zapojilo 900 dlouhodobě nezaměstnaných.

Britská společnost Manpower UK zase ve snaze pomoci postiženým, kteří projeví zájem o návrat na pracoviště, pomohla ve spolupráci se společností British Telecom nalézt v rámci tohoto telekomunikačního giganta potřeby schopných pracovníků a následně zajistit kvalifikované kandidáty s nezbytným vzděláním. Příkladem je množství zrakově postižených kandidátů, kterým se podařilo úspěšně zvládnout školení a zapracování v call centrech této společnosti. Přínos pro tyto kandidáty spočíval v odměně spojené se zaměstnáním a nezávislostí, přičemž přínosem společnosti BT byl nově nalezený zdroj oddaných a vysoce motivovaných zaměstnanců.

Zaměstnavatelé také mohou svou síť schopných pracovníků rozšířit pomocí investice do technologií, které tělesně postiženým jednotlivcům umožňují pracovat. Mezi ně patří například počítačová čtecí zařízení, která vokalizují text na obrazovce a zpřístupňují webové stránky lidem, kteří mají pouze částečné zrakové schopnosti, či adaptované ovládání pro tělesně postižené.

*Očekává se, že míra starších neaktivních lidí na jednoho pracovníka v zemích OECD vzroste téměř na dvojnásobek z cca 38 % v roce 2000 na o něco více než 70 % v roce 2050.*

OECD, "Designing Local Skills Strategies" /Navrhování strategií místních dovedností/, 15. ledna 2008

## Využití nedostatečně zaměstnaných zdrojů

V mnoha ekonomikách existuje velký počet nezaměstnaných či nedostatečně zaměstnaných jednotlivců, které je možné přivést na pracovní trh a zaplnit tak kvalifikační mezery: nespokojení mladí lidé bez práce; svobodné matky; postižení; lidé pracující na částečný úvazek, kteří by raději pracovali na plný; a starší pracovníci, kteří potřebují déle pracovat, aby tak kompenzovali svou ubývající penzi. Nedostatek schopných pracovníků může z takových skupin učinit potenciálně cenné zdroje, kterých mohou společnosti využít k okamžitému naplnění svých potřeb.

Bude potřeba, aby zaměstnavatelé vytvořili správné pracovní podmínky, které budou pro každou z těchto kategorií jednotlivců na pracovním trhu přitažlivé; svou úlohu může sehrát i stát tím, že vytvoří příslušnou legislativu a regulační klima pro ty ze zaměstnavatelů, kteří umožňují plné zapojení takových jednotlivců do pracovního procesu.

*Statistiky ukazují, že např. ve Spojených státech je zaměstnaná pouze jedna třetina postižených, ačkoli pracovnímu uplatnění by dala přednost většina z nich, a u těžce postižených dosahuje míra nedostatečné zaměstnanosti více než 70 %.*

Journal of Economic Issues, "The Impact of Workers' Compensation Experience-Rating on Discriminatory Hiring Practices," /Mliv zkušeností s odměňováním pracovníků – hodnocení diskriminačních praktik v zaměstnávání/, 1. září 2007.

Součástí zapojování nezaměstnaných a podzaměstnaných do pracovního procesu, a to zvláště těch, kteří jsou neaktivní po dlouhou dobu, je vyškolení na základní pracovní dovednosti a seznámení s těmi nejlepšími pracovními etickými návyky. Společnost Manpower již vypracovala několik efektivních programů, které k dosažení těchto cílů napomáhají.

Dobrým příkladem tohoto přístupu je program rozvoje pracovní síly společnosti Manpower nazvaný "TechReach". Je navržen tak, aby připravoval nezaměstnané a nedostatečně zaměstnané jednotlivce z USA a Kanady na dobře placené pozice v IT, a jeho součástí je intenzivní vzdělávání, certifikace, umístění na pracovní pozici a mentoring, s cílem zajistit pro podniky nový zdroj technicky vybavených odborníků.

### *Využití zbývajících zahraničních příležitostí*

Pro mnoho výrobních operací a funkcí, které se netýkají přímo zákazníka, bude i nadále alternativou přesun práce do zemí s nižší mzdovou hladinou a vyšší nabídkou pracovní síly či outsourcing jiným společnostem. Avšak tato strategie je vhodná pouze pro některé nestrategické nebo obchodně neklíčové pracovní pozice.

Takové řešení samozřejmě zůstává životaschopné pouze tam, kde je přesun pracovní síly do jiných zemí stále ještě nákladově nejefektivnější variantou. Příkladem je například nedávné přemístění poměrně velkého počtu anglicky obsluhovaných call center z odlehlých oblastí Velké Británie do východoevropských lokalit. Důvod byl jednoduchý: hojnost pracovníků plynule hovořících anglicky v kombinaci s nižšími mzdami ve Východní Evropě dala takovým společnostem příležitost ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Ačkoli je účelem takové strategie snižování nákladů, je důležité poznamenat, že přemístění práce do jiných zemí má dopad na mzdovou inflaci v takových cílových zemích. Jak potom pracovníci v dalších vývojových oblastech světa zlepšují svou schopnost plynulé komunikace v angličtině, je pravděpodobné, že zaměstnavatelé budou posouvat takové pracovní příležitosti do těchto nastupujících nalezišť pracovních sil, aby si tak tuto konkurenční výhodu udrželi.

### *Navázání partnerství s personálními organizacemi*

Navázání strategického partnerství se specializovaným poskytovatelem personálních služeb může být neobvykle praktický tah. Přijetí strategického přístupu ke 'globálnímu' managementu a plánování dovedností organizací poskytuje přesnější hodnocení druhu dovedností, které budou pravděpodobně potřebovat, a také jejich načasování. Pokud se o tuto strategii podělí s důvěryhodným partnerem poskytujícím personální služby, znamená to, že takový partner bude vždy obeznámen s pravděpodobnými budoucími potřebami takové klientské organizace z hlediska počtu, kvalifikací a kultury, a bude tak schopen vypracovat plány získávání zdrojů, vzdělávání a přípravy požadovaných kvalifikací – trvalé i nahodilé – zajištěné v potřebném množství a čase.

Organizace by neměly mít za to, že je tento druh spolupráce vhodný pouze pro velké globální koncerny. Dokonce i malé a střední podniky se dostanou, pokud se tak již nestalo, do situace, kdy, aby mohly dále růst a udržet si svůj konkurenční náskok, si konkurují při získávání schopných pracovníků. Takové organizace si také uvědomují přínosy personální společnosti coby nezbytného partnera při plánování svého dlouhodobého rozvoje.

## Výsledky průzkumu „Top 10 nejhledanějších pozic 2008“

Na konci ledna 2008 společnost Manpower Inc. v rámci průzkumu „Top 10 nejhledanějších pozic 2008“ oslovila více než 42,500 zaměstnavatelů z 32 zemí a oblastí světa, aby zmapovala, do jaké míry nedostatek odborníků ovlivňuje dnešní trh práce. Výsledky tohoto již třetího ročně prováděného průzkumu odhalily, že 31 % zaměstnavatelů po celém světě má problémy s obsazováním pozic kvůli nedostatku kvalifikovaných kandidátů na jejich pracovním trhu

Největší problémy s obsazováním pozic těmi pravými lidmi mají zaměstnavatelé v Rumunsku (73 %), Japonsku (63 %), Hongkongu (61 %), Singapuru (57 %), Austrálii (52 %) a na Tchaj-wanu (61 %).

Je pozoruhodné, že více než 50 procent zaměstnavatelů v pěti z osmi zemí oblastí Asie a Pacifiku uvádí potíže při získávání vhodných pracovníků na pozici, která je právě k dispozici.

Zdá se, že nejméně problémů mají v získávání odborníků zaměstnavatelé v Indii (12 %), Velké Británii (12 %), Irsku (14 %), Číně (15 %), Nizozemí (15 %).

Celosvětově, stejně tak jako v 15 z 32 států a oblastí, kde byl průzkum proveden, byli nejvíce žádanými pracovníky řemeslníci (především elektrikáři, tesaři/truhláři a svářeči). Ti byli zároveň na top 10 žebříčku ve 27 z 32 zkoumaných států. Tyto výsledky potvrzují důležitost dalších státních investic do odborného a učňovského školství.

Osm z uvedených 10 pracovních míst v rámci letošního průzkumu patřilo i mezi prvních 10 pracovních míst v rámci průzkumu roku 2007. Dvě pracovní kategorie, které se objevily na indexu roku 2006, se znovu ukázaly i na letošním seznamu, avšak nedosáhly na prvních 10 míst za rok 2007. Těmito kategoriemi jsou pozice: „Sekretářka, asistentka a pomocný personál v kanceláři“ (7. v roce 2008) a „IT specialista“ (10. v roce 2008).

Ze seznamu prvních deseti za rok 2008 vypadly pozice „Operátor výroby“ a „Obsluha výrobních strojů“. Je však důležité poznamenat, že výsledky zmapování nedostatku kvalifikovaných pracovníků uvádí 10 nejobtížněji obsaditelných pozic, které každý rok určují zaměstnavatelé. Mezi pracovní zařazení, která tento rok shodně obsazují prvních deset pozic v jednotlivých zemích, avšak nedostala se na prvních 10 míst v globálu, patří: učitelé, zdravotní sestry, pracovníci zákaznického servisu a zákaznické podpory a personál restaurace a hotelu.

Obr. 4: 10 profesí, s jejichž obsazováním mají zaměstnavatelé ve světě největší problémy – srovnání let 2008 a 2007:



Legenda (v porovnání s výsledky průzkumu roku 2007):

- ▲ vzestup na žebříčku
- ▼ pokles na žebříčku
- stejné jako umístění za rok 2007
- \* bez umístění v roce 2007

## Jednotlivci: Jak si v konkurenci udržet formu

Co je předmětem celé této nouze – odborné schopnosti, samotní jednotlivci? Jaké pro ně mají tyto trendy, které vedou k naznačenému nedostatku schopných pracovníků, důsledky?

Mnoha dnešním pracovníkům je jasné, že se dynamika pracovních míst výrazně změnila. Kdysi věřili, že kvalifikace, dovednosti a zkušenosti, které si do organizace, pro kterou pracují, přinesli, jim zajistí stabilní pracovní místo na mnoho let. Zkušenosti však ukazují něco jiného. Neustále se zrychlující tempo technologických a podnikatelských změn způsobilo, že mnoho kdysi "aktuálních" dovedností velice rychle překonalo svůj vrchol a nevratně zastaralo. Je velmi pravděpodobné, že do budoucna mnoho lidí zjistí, že i přes nedostatek schopností na pracovním trhu, který by měl vést k větší stabilitě pracovních míst, jejich dovednosti a zkušenosti přestaly být potřebné a žádoucí.

V dnešním světě aktuální pracovní pozice zastarávají téměř stejně tak rychle, jako se mění životní cyklus produktu. Cyklus dovedností, který kdysi trval tři roky, nyní proběhne za pouhých 9 měsíců. Není to tak dlouho, kdy byl velice aktuálním zaměstnáním správce webových stránek. Avšak nyní si pomocí správného software dokážete vytvořit webovou stránku pomocí softwarového programu zakoupeného v supermarketu a tudíž je poptávka pro tuto kvalifikaci podstatně menší.

Avšak správci webu a další techničtí odborníci vědí, že jakmile jedna příležitost mizí, je velmi vysoká pravděpodobnost, že se objevila jiná. V dnešní době existuje poptávka po JAVA specialistech a projektových manažerech a pokud jsou dřívější správci webu schopni své dovednosti příslušně obohatit, shledají, že jejich schopnost adaptovat se na technologické změny zvýší jejich hodnotu na pracovním trhu – nejen v krátkodobém, ale i dlouhodobém časovém horizontu.

Ačkoli má každé odvětví svou vlastní rychlost komprese, vždy se za ním skrývá nekončící běh zvyšování dovedností, což činí vzdělávání zaměstnanců skutečně důležitým. V dnešním rychle se vyvíjejícím podnikatelském prostředí je pro jednotlivce důležité převzít při udržování a rozvíjení svých dovedností iniciativu, aby tak zůstali atraktivními kandidáty.

*Více než polovina účastníků naší studie uvádí, že primární personální výzvou je neschopnost rychle rozvíjet dovednosti, a více než třetina z nich konstatují, že dovednosti jejich zaměstnanců neodpovídají jejich současným organizačním prioritám.*

IBM, The Global Human Capital Study 2008 /Globální studie lidského kapitálu 2008/.

## Udržení a obnova dovedností

Podle většiny odhadů průměrný člověk změní zaměstnání alespoň sedmkrát za život. Z toho pro jednotlivce vyplývá závazné pravidlo pravidelně hodnotit své kariérní zájmy, hledat další a alternativní potenciální pracovní pěšinky pro případ, že by jejich současná role zastarala, a být připraven takovou změnu kariéry uskutečnit. Přední společnosti dokonce svým zaměstnancům poskytují samoobslužné nástroje řízení kariéry, které jim v tomto ohledu pomáhají.

Jednotlivci, kteří sami omezují svou vlastní kapacitu adaptace na měnící se požadavky pracoviště, mohou v budoucnu zjistit, že je pracovních příležitostí pro jejich uplatnění nedostatek. Na pořadu dne bude neustálý rozvoj dovedností a vzdělávání – a celoživotní vzdělávání. Ačkoli odpovědnost za nabídku vzdělávání ponese i nadále společně stát a zaměstnavatelé, bude na zaměstnancích, aby se chopili každé nabízené příležitosti k získání školení a rekvalifikační příležitosti.

V dnešní době zaměstnavatelé poskytují přístup ke vzdělávacím materiálům, avšak neposílají již zaměstnance na několik týdnů do školícího centra společnosti, aby takovým školením prošli. Vzdělávání je nabízeno po večerech, víkendech a v době oběda a zaměstnanci jej ignorují. Jednotlivci se mohou rozhodnout pro zvyšování kvalifikace, navazuje-li přímo na jejich odměňování, avšak mnoho z nich tak nečiní. Je však potřeba, aby tak činili.

Jednotlivci mohou pomoci sami sobě i širší komunitě tím, že zůstanou pro pracovní uplatnění aktivní a k dispozici, a to bez ohledu na to, zda se jedná o práci na plný či částečný úvazek.

## Přijetí odborových iniciativ

Tradičně odbory nacházely nejlepší způsob prosazování zájmů svých členů v zaměření na plat, zaměstnanecké výhody a ochranu pracovního místa. Ale i ony budou muset změnit zaměření svého úsilí v zájmu svých členů a začít propagovat vzdělávání jako prostředek k ochraně pracovního místa.

Nakonec odbory čelí stejnému problému jako všichni ostatní: potřeba vzdělávat a zvyšovat kvalifikace svých pracovníků. Stále více se budou muset sami sebe ptát, jak dokázat ochránit kvalifikační základ svých členů a zajistit je proti ztrátě zaměstnání z důvodu nedostatku těch správných dovedností.

Odbory, které odmítají uznat potřebu aktualizace dovedností svých členů, zjistí, že potenciál jejich členské základny je stále více bezúspěšný. Organizace jako jsou například odbory pracovníků v automobilovém průmyslu United Auto Workers (UAW) ve Spojených státech, kde došlo k zastarání tisíců pracovních míst a tudíž k propouštění pracovníků, začaly zastávat aktivnější přístup k rekvalifikaci svých členů, aby tak zaplnily kvalifikační mezery. Zástupci odborů vyjednali zavedení učňovských programů, které zajišťují kvalifikované členy vyškolené pro právě požadované role jako jsou např. elektrikáři, strojní technici, opraváři a specialisté na vzduchotechniku. Odbory i nadále zkoumají možnosti iniciativ pro proaktivní a preventivní vzdělávání a zvyšování kvalifikace, aby tak pro své členy zajistily novodobě potřebné dovednosti.

Pro zástupce odborů úzce spolupracující s personálním vedením zaměstnavatele může být dobré spolupracovat na plánování vzdělávání jejich členů a organizaci takového vzdělávání, a to buď ve vlastní kapacitě či prostřednictvím najímané personální organizace. Vedlo by to k oboustrannému přínosu pro zaměstnance i zaměstnavatele, neboť pracovníci by si udrželi své pracovní místo a zaměstnavatelé by si udrželi stávající, společnosti znalou pracovní sílu v dobách nedostatku schopných zaměstnanců pro budoucí pracovní zařazení.

Obrázek 5: Zaměření odborů dnes a zítra



## Závěr: Proaktivní imperativ

Různorodost trendů již vede k vážným nedostatkům kvalifikací v mnohých částech světa a tyto trendy se během příštího desetiletí a dál ještě zhorší.

Zaměstnavatelé by si již nyní měli stanovit způsob, jak řešit problémy, které tyto nedostatky působí, a plánovat reakci na výzvy, kterým budou v souvislosti se stále výraznějšími trendy čelit.

Globální studie CEO 2006 společnosti IBM nicméně uvádí, že pouhých 13 procent dotazovaných organizací věří, že mají jasnou představu o dovednostech, které budou v průběhu dalšího tří- až pětiletého období potřebovat. Z tohoto důvodu je řešení tohoto kvalifikačního paradoxu skutečně náročnou úlohou, avšak nikoli nemožnou, předpokládáme-li, že zaměstnavatelé uznají svou potřebu přijmout integrovaný a strategický přístup k řízení schopností – od plánování přes poskytování až po vzdělávání, rozvoj a udržení zaměstnanců.

Jasnozřivé a integrované způsoby řízení schopností mohou organizaci pomoci překonat nedostatek odborníků i zajistit takové finanční výsledky, které splní očekávání akcionáře a ostatních klíčových hráčů. Jak zjistila společnost McKinsey & Company při revizi svého průzkumu War for Talent /Boj o odborníky/ mezi americkými společnostmi z roku 1998 „ti, kteří nejlépe řídí schopnosti ve svých společnostech, poskytují svým akcionářům podstatně lepší výsledky“.

Výzkum společnosti McKinsey odhalil, že společnosti, které využívají způsoby řízení získávání odborníků „svým výkonem překonávají průměrný výnos pro své akcionáře o pozoruhodných 22 procentních bodů.“<sup>9</sup> Ačkoli je třeba uznat, že řízení získávání odborníků nebylo jediným podnětem takového výkonu, skutečnosti ukazují na to, že se v rámci mixu zvyšování výkonu zjevně jedná o velmi silný element.

\* \* \*

Je nevyhnutelné, že se lidé musí nejdříve setkat s problémy, které jsou s pokračujícím nedostatkem odborníků spojeny, než začnou brát tuto záležitost vážně a začlenit ji do svého strategického myšlení; bez čelení problémům je samozřejmě snadné řešení neustále odkládat nebo ho ponechávat na někom jiném.

Ve světě obrovské poptávky a omezené nabídky zvítězí zaměstnavatelé, kteří naleznou nejlepší způsob konfrontace a řešení otázky nedostatku kvalifikovaných odborníků, stejně tak jako zaměstnanci, kteří se dokáží nejlépe vybavit těmi správnými dovednostmi pro nastupující svět pracovních příležitostí.

Citované zdroje:

1. International Labour Office, Ženeva, Global Employment Trends 2008 /Globální zaměstnanecké trendy 2008/
2. Financial Times, "Gone West: Why Eastern Europe is Labouring Under an Abundance of Jobs /Na Západě: Proč se Východní Evropa lopotí, ačkoliv pracovních příležitostí je nadbytek/", 16. ledna 2008
3. Národní statistický úřad Číny
4. Statistická ročenka Číny, 2004
5. Financial times, "To Top 100 Full-Time Global MBA Programmes /Nejlepších 100 globálních řádných studijních programů MBA", 2007
6. The McKinsey Quarterly, "Making Talent a Strategic Priority /Odborné schopnosti jako strategická priorita/", leden 2008
7. The Economist, "The Battle for Brain Power /Boj o mozky/", 5. října 2006
8. The Economist, "Cloud, or Silver Linings? /Tma či nadějně světlo?/", 26. července 2007
9. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones a Timothy A. Walsh, "War for Talent, Part Two /Boj o odborníky, část druhá/", The McKinsey Quarterly, 2001, č. 1

Manpower Inc.  
100 Manpower Place, Milwaukee, WI 53212  
Tel: +1 414 961 1000  
[www.manpower.com](http://www.manpower.com)

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.  
GC-19