

podaż / popyt

Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.

Spis treści

Paradoks zasobów ludzkich 2

Intensyfikacja trendów: co dalej? 3

Ewolucja demograficzna

Rozwój gospodarczy

Globalna konkurencja

Postęp technologiczny

Niedobór talentów na rynku pracy: 2008 r. 5

Rządy: wspieranie pożądanых umiejętności

Pracodawcy: podejście do kryzysu talentów

Wyniki badań Niedoboru Talentów 2008

Pracownicy: w gotowości do wyścigu

Wnioski 17

Konieczność aktywnego podejścia

Niedobór talentów na rynku pracy: 2008 r.

Niedoboru talentów nie można wciąż postrzegać jako kryzysu widocznego gdzieś na horyzoncie. W wielu regionach i w wielu sektorach gospodarki kryzys ten już nastąpił. Co więcej, istnieje zagrożenie, że będzie się zaostrzać i zataczać coraz szersze kręgi. Niedobór talentów stanowi zagrożenie dla światowego wzrostu gospodarczego i prosperity. Choć wiele problemów związanych z niedoborem talentów jest powszechnie znanych, to dopiero szeroko zakrojone wprowadzenie odpowiednich rozwiązań przez spółki, rządy i poszczególne jednostki, przyniesie wymierne korzyści.

Połączenie zmian demograficznych (starzenie się populacji, spadek wskaźnika urodzeń, migracja ekonomiczna), ewolucji społecznej, nieodpowiednich programów edukacyjnych, globalizacji oraz działań korporacyjnych (zatrudnienia zewnętrznego, rekrutacji międzynarodowej, zatrudnienia na żądanie), powoduje niedobory nie tylko w ogólnej dostępności talentów, ale także – co ważniejsze – konkretnych umiejętności i kompetencji wymaganych w gospodarkach: uprzemysłowionych, wschodzących i rozwijających się.

Co więcej, na skutek postępu technologicznego i zysków, które niesie zwiększenie wydajności w pracy, eliminuje się wiele miejsc pracy wymagających rutynowych działań oraz niskich kwalifikacji lub umiejętności, na które niegdyś było wielkie zapotrzebowanie, a które dziś szybko stają się przestarzałe. Choć z jednej strony obniża to zapotrzebowanie na pewne zawody, zmniejszając w ten sposób także to, co postrzegamy jako rezultaty niedoboru talentów, z drugiej jednak pozostawia pracowników potencjalnie bez miejsca pracy – dlatego zarówno poszczególni pracownicy oraz ich przedstawiciele związkowi muszą – chcąc być odpowiednimi kandydatami dla rozwijającego się świata pracy – podejmować stosowne kroki, by wykorzystać szanse, jakie niesie przekwalifikowanie i przeszkalanie.

Niniejszy raport – zaktualizowany od czasu pierwszej publikacji w 2006 r. – bada, które trendy prawdopodobnie ulegną wzmocnieniu oraz jak rządy, pracodawcy i pracownicy mogą przygotować się na rosnący niedobór talentów.

Paradoks zasobów ludzkich

Badania, których wyniki opublikowała niedawno Międzynarodowa Organizacja Pracy (*International Labour Organisation*, ILO) wykazały, że w 2007 r. zatrudniano 61,7% globalnej populacji w wieku produkcyjnym¹. A to znaczy, że pozostała populacja – przeszło 1,5 miliarda osób w wieku produkcyjnym – nie była zatrudniona w ogóle lub była zatrudniona poniżej swoich kwalifikacji.

Jednak to nie *liczba* ludzi dostępnych zaspokoi niedobór talentów – to fakt znany każdemu pracodawcy. Rozwiązanie będzie zależęć od dostępności **odpowiednich** ludzi o pożądanych umiejętnościach. A w tym właśnie miejscu dochodzi do niekorzystnego splotu wielu czynników, które powodują, że znalezienie właściwych ludzi staje się faktycznym wyzwaniem i to takim, które już wpływa na gospodarkę globalną i będzie zapewne jeszcze poważniej na nią wpływać w przyszłych latach.

W wielu regionach gospodarka globalna stoi już – i coraz częściej będzie stawać – przed poważnymi niedoborami na rynku pracy: niedoborami mającymi swoje źródło nie tylko w bezprecedensowych zmianach demograficznych, ale też w braku osób posiadających umiejętności wymagane do obsadzenia dostępnych stanowisk. Innymi słowy, nadchodzi kryzys demograficzny, który będzie się pogłębiać w wyniku kryzysu talentów.

W wielu rozwiniętych gospodarkach, wskaźniki urodzeń spadają gwałtownie poniżej poziomu odtworzenia a okres życia wydłuża się dzięki lepszej opiece zdrowotnej, co powoduje, że w wielu krajach osoby zatrudnione nie są już w stanie zaspakajać potrzeb ekonomicznych. W wielu krajach ludzie nie znajdują zatrudnienia lub znajdują zatrudnienie, które im nie odpowiada ponieważ nie posiadają wystarczającego wykształcenia, w innych krajach liczba dostępnej siły roboczej nie jest zbyt mała, ale umiejętności poszczególnych osób na rynku pracy nie odpowiadają wymaganiom miejsc pracy, a tam gdzie występują odpowiednie umiejętności, osoby posiadające je znajdują się w innych lokalizacjach niż dostępne miejsca pracy.

Ta podwójna rzeczywistość bezrobocia i wyjątkowości talentów tworzy specyficzny przypadek zakłętego kręgu działającego na zasadzie perpetuum mobile i stwarza rządcom i pracodawcom paradoks zasobów ludzkich, a mianowicie jak – we właściwym czasie i we właściwym miejscu – znaleźć odpowiednich ludzi i zapobiec „niedostatkom wśród obfitości wszelakiej“.

Obecną sytuację siły roboczej w Chinach podsumowuje jedno zwięzłe stwierdzenie: niedobór właściwych ludzi. Problem ten wpływa na szeroką gamę sektorów, w których uwidacznia się, od hal produkcyjnych po biura. Pomimo ogólnej nadwyżki siły roboczej, zapotrzebowanie na konkretne umiejętności bądź ich zespół, jest o wiele wyższe niż to, co dostępne na rynku pracy.

The Economist Intelligence Unit, “China Economy: Talent Shortage,”
22 VIII 2007.

1: Niedobór talentów: dowody z nagłówków gazet

Badanie przeprowadzone przez McKinsey Global Institute przewiduje, że w ciągu nadchodzącej dekady w Chinach pojawi się zapotrzebowanie na 75 000 szefów firm. Ich obecną liczbę szacuje się na 3 000–5 000 i nie jest wykluczone, że są to szacunki optymistyczne.

The Economist, “Capturing Talent – Asia’s Skills Shortage,”
18 VIII 2007

Blisko połowa członków zarządów [spółek technologicznych] twierdzi, że zarządzanie globalną pulą talentów staje się jednym z największych stojących przed nimi wyzwań.

“Technology Executive Connections – Successful Strategies for Talent Management,” Vol 3, PricewaterhouseCoopers

Z 60 mln Brytyjczyków, blisko 5 mln mieszka dziś za granicą... Popyt rynkowy na ludzi utalentowanych zaostrza się... i globalizuje.

The Economist, “A World in Flux,” XI 2007

Intensyfikacja trendów: co dalej?

Już dziś rządy i pracodawcy są świadomi istnienia trendów powodujących niedobory talentów i podejmują działania, by im zaradzić.

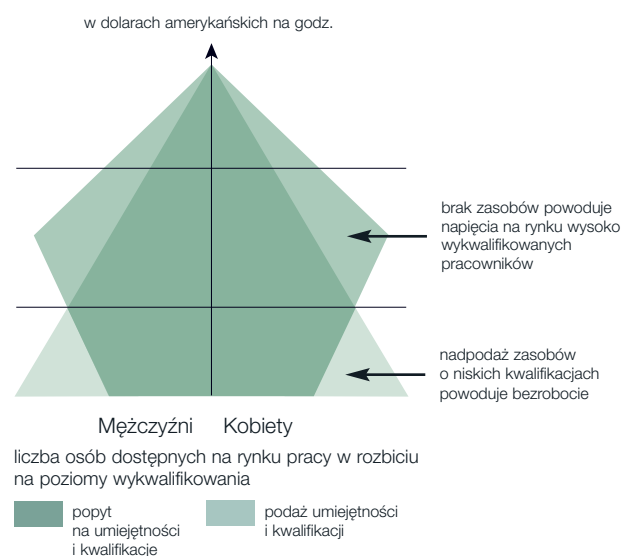
Wśród podejmowanych kroków warto wymienić lepszą edukację ogólną i zawodową, wypracowanie strategii wobec migracji, wprowadzanie osób nieaktywnych ekonomicznie na rynek pracy solidarniej stawiający czoła wykluczeniom, a także odwołanie wykwalifikowanych i doświadczonych osób starszych od rezygnacji z zatrudnienia.

W miarę jak nasilają się opisywane tu trendy i coraz bardziej uwidaczniają braki – sytuacja znacznie przekracza to, co pracodawcy wraz z rządami mogliby zrobić – w sposób jak najbardziej aktywny – dla ograniczenia skutków rosnącego niedoboru talentów. Prawdopodobnie w ciągu nadchodzącego dziesięciolecia wiele występujących obecnie trendów jeszcze bardziej się wzmocni.

Ewolucja demograficzna

Zróznicowanie rozwoju demograficznego na świecie doprowadziło do sytuacji, w której zbyt mało odpowiednich ludzi w odpowiednim wieku i z odpowiednimi umiejętnościami znajduje się we właściwych miejscach. Co więcej, wkrótce, w ciągu nadchodzących 20 lat, w wielu częściach świata coraz mniej ludzi będzie zasilać kadry pracujące.

2: Podaż/popyt na talent



Stopniowe obniżanie (np. w USA i Japonii) i gwałtowny spadek (większość UE i Chiny) **liczby urodzeń** w wielu krajach oznacza, że mniej młodych wejdzie na rynek i znajdzie się w cyklu zatrudnienia na rynku pracy, co nie pozostanie bez znaczenia dla zdolności utrzymania poziomu wzrostu gospodarczego przez te kraje.

Co więcej, w miarę wydłużania się **średniej długości życia**, liczba osób aktywnych na rynku pracy nie wystarczy do wygenerowania zasobów niezbędnych do utrzymania osób, które odeszły na emeryturę oraz osób na tym rynku nieaktywnych, na poziomie życia, do którego osoby te przywykły, bądź do którego aspirują.

Dla zmniejszenia skutków niedoborów, kraje rozwinięte będą nadal prowadzić politykę zachęty starszych pracowników do odsuwania w czasie decyzji o przejściu na emeryturę i przedłużania aktywności zawodowej dla zachowania odpowiedniego poziomu wykwalifikowanych kadr (tj. talentów). Co więcej – emerytom będzie się oferować atrakcyjne warunki powrotu w szeregi pracowników. Niektóre rozwijające się państwa mogą próbować namawiać do powrotów wykwalifikowanych pracowników, którzy wyemigrowali, kusząc ich wynikami gospodarczymi uzyskiwanymi w rodzinnym kraju napędzanymi przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Chcąc zaspokoić potrzeby własne, pracodawcy będą kontynuować poszukiwanie nowych rynków talentów. Tu może pojawić się szansa dla części wschodzących rynków o rosnącej populacji, m.in. dla niektórych krajów afrykańskich. Po to, by faktycznie pojawiły się tego typu okazje, rządy muszą być w stanie pomóc tym rosnącym populacjom nabywać umiejętności poszukiwane przez pracodawców, a także zająć się szerszymi kwestiami społecznymi (m.in. brakiem stabilności politycznej i chorobami), które mogą powodować, że ich kraje nie są postrzegane jako potencjalne źródła talentów.

Populacja Włoch zmniejszy się do 2050 r. o 28%. Aby zachować populację w wieku roboczym na aktualnym poziomie, kraj ten powinien przyciągnąć co najmniej 350 000 imigrantów rocznie. Wyjściem alternatywnym jest przedłużenie okresu zatrudnienia obywateli do 75. roku życia.

OECD, "Trends in Worker Requirements and the Need for Better Information to Make More Informed Decisions in a Global Economy,"

VI 2007.

Osoby w wieku produkcyjnym z krajów rozwijających się opuszczają je, szukając zatrudnienia poza granicami. Powstający w ten sposób „drenaż talentów” pozbawia te kraje zasobów ludzkich, które są im konieczne do utrzymania obecnego poziomu rozwoju i korzystania z szans, które niesie przyszłość. Podobnie wielu studentów wyjeżdża na studia za granicę, skąd często nie wraca – zjawisko to prowadzi do dalszego zmniejszenia niezbędnej puli talentów. I chociaż niektóre kraje docelowe przyjmują taką formę **migracji** z zadowoleniem, inne traktują ją mniej chętnie.

Z drugiej strony **brak mobilności** zawodowej może także prowadzić do niedoboru talentów w krajach. W Chinach, gdzie część młodzieży wyjeżdża, by studiować na zagranicznych uniwersytetach, część absolwentów czuje opory przed wyjazdem ze swojego miasta, w którym ukończyli prowincjonalny uniwersytet. Są więc poza możliwością zatrudnienia w miastach oferujących międzynarodowe kontakty, w których zlokalizowana jest większość przemysłu i firm międzynarodowych oraz największe krajowe przedsiębiorstwa. Z kolei Indie zdają sobie sprawę z lokalizacji siły roboczej i znaczna część działań rekrutacyjnych odbywa się dzisiaj poza Bangalore i Mumbajem, co wskazuje na podwyższoną mobilność w skali kraju.

Rozwój gospodarczy

Chociaż rozwój gospodarczy nie musi zachodzić we wszystkich krajach z tą samą prędkością, następuje on na całym świecie, aktywizując pewną ilość konkurujących ze sobą sił. W krajach, których gospodarki chwilowo doświadczają spowolnienia gospodarczego, okrzepnięcie i nabranie tempa przez lokomotywy gospodarki jest tylko kwestią czasu. Dlatego tak ważne jest, by pracodawcy posiadali strategie podnoszące podaż talentów, nawet jeśli w danym momencie kryzys talentów nie wpływa na ich firmy.

Z drugiej strony oczywisty jest fakt, że wiele firm próbowało i próbuje utrzymać przewagę konkurencyjną, przenosząc swoje siły wytwórcze poza ubogie w talenty kraje rozwinięte oraz do słabiej wynagradzanych gospodarek wschodzących i rozwijających się. Pojawia się coraz więcej dowodów, że gospodarki wschodzące, jak np. Indie i Chiny, mają kłopoty z obsługą zwiększonego zapotrzebowania na talenty, a co za tym idzie – same

doświadczają niedoboru talentów. Bardziej agresywne starania utrzymania własnych talentów ze strony Indii i Chin zaostrożą jeszcze bardziej niedobory odczuwane przez wszystkie gospodarki.

W miarę jak kraje gospodarek wschodzących i rozwijających się budują swoją ekonomię i zwiększają dobrobyt, zaczynają również zwiększać własne zapotrzebowanie na talenty, których podaż może okazać się niewystarczająca. W miarę wzrostu wynagrodzeń w rozwijających się gospodarkach krajowych, działania pracodawców globalnych zaczną stykać się z narastającą konkurencją lokalnych ośrodków zatrudnienia. Wówczas i one doświadczą niedoboru talentów, a sytuacja będzie nadal się pogarszać. Rynki wschodzące, jak np. Polska i Czechy, doświadczają już odpływu talentów – pracownicy z tych krajów poszukują zatrudnienia w krajach strefy euro. W efekcie lokalni pracodawcy są zmuszeni do podnoszenia wynagrodzeń dla motywowania kurczącej się puli pracowników: w obu krajach wzrost wynagrodzeń jest szybszy niż wydajność².

Niedobory umiejętności przybierają dwie formy: większej rotacji personelu oraz rosnących kosztów płacowych. W wielu regionach Azji stawki wynagrodzenia kadry zajmującej wyższe stanowiska przekroczyły już poziom wynagrodzenia osób zajmujących podobne stanowiska w większej części Europy.

The Economist, “Capturing Talent – Asia’s Skills Shortage,”

18 VIII 2007.

Konkurencja globalna

W miarę intensyfikacji konkurencji globalnej i walki o klientów – co wiąże się z włączaniem się do gry gospodarek wschodzących – największe przedsiębiorstwa reagują przejściem do prowadzenia działalności w modelu odchudzonym (*lean*) – dla wspomżenia własnej sprawności strategicznej oraz dla zmniejszenia kosztów. W ramach takich działań poddaje się outsourcingowi te elementy własnej

działalności, które nie stanowią wartości własnej, nie są najważniejsze strategicznie bądź konieczne dla uzyskiwania korzyści strategicznych. Wiele spółek przeniosło część swoich procesów do firm specjalizujących się w rekrutacji zasobów ludzkich, które prowadzą dla nich rekrutację zarówno pracowników stałych, jak i tymczasowych. Jest mało prawdopodobne, by ów globalny trend zmierzający do konkurencyjności poprzez outsourcing miał w przyszłości osłabnąć.

W rezultacie, coraz bardziej będziemy poszukiwać elastycznych pracowników, już przeszkolonych, dostępnych na żądanie i gotowych do pracy w korporacjach. I chociaż firmy zajmujące się profesjonalnie doбором kadr są zapewne najlepszymi źródłami talentów tej klasy, to nawet one mogą stanąć przed wielkim wyzwaniem, jakim jest brak dostępnych surowych talentów. Ludzi będą przyciągać potężne marki pracodawców, których pozycja zapewni im najlepsze możliwości.

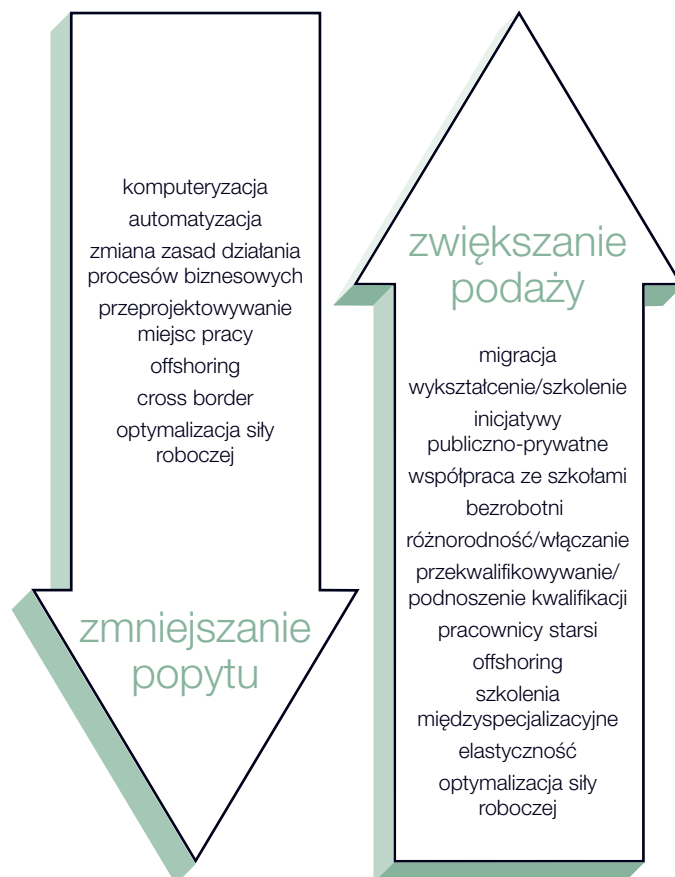
Postęp technologiczny

Postępy w technologiach komputerowych i ich zastosowanie w automatyce już w znacznym stopniu wpłynęły na wydajność, a pracodawcy korzystają z dobrodziejstw poprawionej wydajności działań. Jednak w miarę powstawania nowych miejsc pracy wymagających nowych umiejętności i kompetencji technologicznych, pracownicy będą musieli poszerzać własne kwalifikacje, by adaptować się do zmieniającego się świata pracy. W ten sposób sprawą coraz ważniejszą, tak dla pracowników jak i dla pracodawców i rządów, będzie umiejętność ciągłego odświeżania, poprawiania i poszerzania kwalifikacji. Wielkiego znaczenia nabiorą szkolenia, dla pracodawców również planowanie, a ze strony pracowników – zaangażowanie.

Niedobór talentów na rynku pracy: 2008 r.

Wszelkimi niedoborami można zająć się na dwa sposoby: zmniejszając popyt i/lub podnosząc podaż.

3: Zmniejszanie popytu, zwiększanie podaży



Stawiając czoła obecnym i przyszłym brakom talentów, pracodawcy muszą zmniejszać liczbę tych miejsc pracy, do których talenty są niezbędne lub podnosić całkowitą pulę dostępnych talentów. Cel ten można osiągnąć wchodząc w dziedziny, których nikt wcześniej nie wykorzystał. Natomiast pracownicy – tzn. podmiot niedoboru, o którym mowa – muszą czujnie śledzić trendy i zmiany na scenie zatrudnienia.

Chcąc poprawić stan obecny i ograniczyć dotkliwość problemu, rządy i pracodawcy mogą przyjmować wielorakie, aktywne podejścia. Pracownicy i ich przedstawiciele mogą podejmować inicjatywy zapewniające, że kwalifikacje pracowników będą odnawiane, przekazywane i pożądaną tak, aby pracownicy stale pozostawali zatrudniani.

Rządy: Wspieranie właściwych umiejętności

Co mogą zrobić rządy, by zapobiec rosnącym niedoborom talentów i zapewnić kwalifikacje właściwe dla potrzeb talentów w ich kraju, a co za tym idzie – swojej przyszłości ekonomicznej? To pytanie złożone, na które – jak przekonała się większość krajów OECD – nie ma prostej odpowiedzi. Jedna rzecz jest pewna: dziś dla przyciągnięcia zza granicy wysoko wykwalifikowanych pracowników, nie wystarczy już stworzenie możliwości pracy. Kraje będą musiały opracować inne rozwiązania.

Ułatwianie migracji „strategicznej”

Niektóre kraje stanęły przed faktem znacznych spadków demograficznych i w miarę upływu czasu ich zapotrzebowanie na siłę roboczą wkrótce przewyższy podaż dostępnych talentów. Być może, krajom o niskim odsetku osób czynnych zawodowo, do których zalicza się Europa Wschodnia i Środkowa, były Związek Radziecki i Afryka Subsaharyjska, uda się stworzyć własne rezerwy siły roboczej i zaspokoić braki talentów. Takie środki nie będą jednak dostępne dla wszystkich państw.

Stojące w obliczu palącej potrzeby sprostania rosnącemu popytowi na pracowników dysponujących konkretnymi umiejętnościami w pewnych sektorach, niektóre państwa rozpoczęły już proces ułatwiania dostępu do swoich rynków pracy wykwalifikowanym imigrantom. Na przykład Manpower w Norwegii ułatwia imigrację przeszkolonych rzeźników z Europy Wschodniej, Irlandii, Brazylii i innych krajów, by zaradzić niedoborom tych wykwalifikowanych pracowników na swoim terenie. Przykład Norwegii pokazuje także, że kryzys talentów ma wpływ na wiele zawodów wymagających wysokich kwalifikacji i to nie tylko na polu wysokich technologii czy gospodarki opartej na wiedzy. Podobnie ma się sprawa w Japonii i w industrializujących się właśnie gospodarkach Azji Południowo-Wschodniej, które co roku przyciągają – zwłaszcza do sektora usług – tysiące pracowników z Filipin, Indonezji, Chin, Tajlandii i Pakistanu.

Być może w przyszłości ubogiej w talenty, podejście to będzie trzeba pojmować szerzej. Wiele krajów dochodzi do tego, że po latach uniemożliwiania pracownikom nielegalnego przekraczania granic, obecnie w ich interesie leży zachęcanie do dalszej

migracji za pracą. Zmiana polityki imigracji w celach zarobkowych może też stanowić bardziej sformalizowany proces podnoszenia kwalifikacji potencjalnych kandydatów, a zwłaszcza tych, którzy w przeszłości niechętnie poddawali się szkoleniu z uwagi na nielegalność zatrudnienia i/lub pobytu. Powód ten często stanowił o ich gorszym wynagrodzeniu, odbiegającym od stawek standardowych. Wielu studentów opuszcza swój kraj ojczysty, by zdobyć wykształcenie za granicą. Dlatego dość praktycznym rozwiązaniem kwestii migracji może być zachęcanie zagranicznych studentów do pozostania w kraju po ukończeniu studiów i włączenie się w lokalny rynek pracy. Liderem takiej reformy jest na przykład Australia, która prowadzi agresywną rekrutację zagranicznych studentów posiadających pożądane kwalifikacje zawodowe.

Z kolei Chiny znajdują się wśród państw, które podjęły agresywne kroki związane z migracją w przeciwnym kierunku: kraj ten zachęca jak największe rzesze własnych studentów wyjeżdżających na studia za granicą do powrotu i ożywienia wschodzącej gospodarki swoją nowo nabytą wiedzą i umiejętnościami. Najświeższe trendy wskazują, że metody te zaczynają działać. Według Narodowego Biura Statystycznego Chin, w latach 1978–2006 tylko co czwarty chiński student po ukończeniu studiów za granicą wracał do kraju. Stosunek ten ulegał wzrostowi „dzięki zwiększeniu atrakcyjności pracy we własnym kraju”³.

Reformy objęły też zwiększone wsparcie finansowe i profesjonalne dla powracających studentów i naukowców, uproszczenie procesu powrotu i zmiany miejsca zamieszkania oraz, co zapewne najważniejsze, publiczną deklarację, że sektor prywatny stanowi integralną część narodowej gospodarki, a nie tylko dodatek do sektora państwowego. Wydaje się, że połączenie opisanych wyżej reform, a także innych – wdrażanych na poziomie samorządów lokalnych, działa, bowiem w latach 1994–2004 liczba studentów powracających do Chin po zagranicznych studiach zwiększyła się o około 400%⁴.

Inwestowanie w wykształcenie i szkolenie zawodowe

Chcąc stworzyć większą pulę talentów obejmującą lepiej wykwalifikowanych pracowników, rządy – zwłaszcza gospodarek wschodzących i rozwijających się – będą

musiały podejmować decyzje polityczne dotyczące inwestowania w wykształcenie oraz szkolenia zawodowe i techniczne. Działania te trzeba będzie podejmować w kontekście korelacji programów nauczania, a także programów szkolenia i rozwoju zgodnie z priorytetami gospodarczymi kraju.

Przykładem skutecznej reakcji na konkretne niedobory umiejętności jest Manpower Logistics Academy stworzona niedawno przez Manpower w Belgii. Akademia ta zapewnia szkolenia podnoszące kwalifikacje i BHP kandydatom chcącym wejść w szybko rosnący w Belgii sektor magazynowania i logistyki. W 2007 r. Akademia zapewniła praktyczne szkolenia 300 osobom. Jej program stanowi innowacyjne podejście do inicjatyw, które – w oparciu o umiejętności – mogą zwiększyć dostępność wykwalifikowanych pracowników po wcześniejszej identyfikacji niedoborów talentów.

Statystyki publikowane w ostatnim czasie świadczą o tym, że niektóre kraje gospodarek wschodzących również kładą nacisk na edukację w celu zwiększenia jakości krajowej puli talentów.

Na przykład rząd Meksyku podejmuje kroki mające poprawić system edukacji i dostęp do szkół po to, by podnieść standardy oświaty i stworzyć krajowy zasób pracowników, którzy będą bardziej atrakcyjni zarówno dla najważniejszych pracodawców krajowych, jak i dla międzynarodowych korporacji mogących wyrazić zainteresowanie inwestowaniem w Meksyku.

W miarę jak zmieniają się potrzeby biznesowe na poziomie lokalnym, od kształcenia zawodowego i systemów szkoleń wymaga się ewolucji programów nauczania. Jednak systemom tym (na terenie krajów OECD wiele z nich to systemy stosunkowo silnie scentralizowane) trudno przystosować się do wymaganego tempa.

OECD, "Projektowanie strategii lokalnych umiejętności" 15 I 2008.

Chiny stają się coraz ważniejszym rynkiem gospodarki globalnej, wiele inwestują w poprawę znajomości języka angielskiego i będą musiały nadal podążać tą ścieżką, zwłaszcza w przypadku dorosłych, którzy nie skorzystali z prowadzonego dzisiaj programu edukacji dzieci, realizowanego w ramach systemu szkolnictwa. Konieczne stanie się przeszkolenie większej liczby nauczycieli języka angielskiego oraz rekrutacja większej liczby nauczycieli za granicą. Skutkiem tego będzie większa możliwość zatrudniania obywateli ze strony organizacji międzynarodowych i lepsze możliwości prowadzenia działalności biznesowej na całym świecie.

Podobnie wiele krajów europejskich będzie również potrzebowało zwiększenia znajomości języka angielskiego, by ich obywatele mogli konkurować o miejsca pracy na coraz bardziej globalnym rynku zatrudnienia. Natomiast w USA, gdzie mało prawdopodobne jest, by firmy konkurowały ze sobą przy pomocy niskich wynagrodzeń, systemy szkolnictwa – zwłaszcza uniwersyteckiego – muszą lepiej radzić sobie z układaniem programów nauczania studentów, przyuczających ich do zawodów, na które jest popyt w chwili wchodzenia przez nich na rynek pracy.

Także wschodzące gospodarki odkrywają, że w ich interesie leży poprawa poziomu dostępnego wykształcenia, zwłaszcza na poziomie szkolnictwa wyższego. W jednym z niedawno opublikowanych artykułów, *Financial Times* wskazywał, że tylko pięć z setki najlepszych programów MBA prowadzi się w krajach rozwijających się⁵. Być może jest to jedna z głównych przyczyn, dla których spółki chińskie borykają się ze znajdowaniem odpowiednich kandydatów na stanowiska kierownicze, a aż dwie na pięć spółek informuje o kłopotach z obsadzeniem wyższych stanowisk kierowniczych. W niedawno przeprowadzonych badaniach McKinsey wykazał, że tylko 25% inżynierów wykształconych w Indiach oraz 15% absolwentów finansów i księgowości posiada umiejętności pozwalające im pracować dla międzynarodowych spółek⁶.

Każdy rząd może odegrać rolę w podnoszeniu kwalifikacji talentów i zachęcaniu obywateli do nabywania kwalifikacji koniecznych do stałego zatrudnienia przez promocję kursów i szkoleń zawodowych, a także przez promocję statusu aktywności zawodowej, który pewne jednostki i grupy społeczne obecnie mogą postrzegać jako nie najlepsze wyjście.

W przyszłości rządy będą musiały zająć bardziej zdecydowane stanowisko w określaniu kwalifikacji, na które jest największe zapotrzebowanie, działać na rzecz osób dysponujących przestarzałymi kwalifikacjami oferując im ścieżki rozwoju umożliwiające nabywanie coraz lepszych umiejętności i udostępniać odpowiednie kwalifikacje tak, by wspierać talenty. Zdolność rządów do rozpoznania umiejętności, które da się przenieść do takich miejsc pracy, a także do wdrożenia skutecznej strategii wypełniania luki w umiejętnościach, określi w jakim stopniu siła robocza w ich kraju będzie w stanie konkurować na arenie globalnej.

W miarę jak ludzie będą chcieli odnosić sukcesy w gospodarce opartej na wiedzy, prawdopodobnie wzrośnie zapotrzebowanie na wyższe wykształcenie. Można też oczekiwać, że wykształcenie będzie mieć wysoką wartość, zwłaszcza ze względu na umiędzynarodowienie produkcji i intensyfikację handlu międzynarodowego.

Międzynarodowe Biuro Pracy, Genewa, "Competing for Global Talent," 2006.

Wzmacnianie inicjatyw publiczno-prywatnych

Rządy i pracodawcy mogą wspomóc podaż na przyszłym rynku pracy poprzez lepszą organizację i poprawę skuteczności partnerstw publiczno-prywatnych.

Rządy postrzegają, że jest im coraz trudniej rekrutować właściwe talenty. W związku z tym, coraz częściej będą kierować się ku dostawcom usług zatrudnienia, którzy zajmują się poszukiwaniem kreatywnych rozwiązań z dziedziny rekrutacji i szkoleń dla osób i firm borykających się z trudnymi do obsadzenia stanowiskami. Na przykład władze Australii w ciągu minionych kilku lat przekazały rekrutację swoich wojskowych Manpower Australia, co zaowocowało wydajniejszym spełnieniem celów rekrutacji i lepszym wskaźnikiem utrzymania pracowników.

Co więcej, od 1997 r., Manpower UK jest wyjątkowo skutecznym partnerem rządu w ramach inicjatywy

New Deal będącej częścią programu przechodzenia „z opieki społecznej do pracy” w południowej Walii. Na obszarze całej południowej Walii, tj. regionu, który od trzech pokoleń odnotowuje wysokie bezrobocie, Manpower UK współpracuje z organizacjami zapewniającymi odpowiednie konsultacje i potrzebne szkolenia osobom, które muszą wykształcić poszukiwane umiejętności i kwalifikacje. Dzięki konkretnym programom mającym pomóc poszukującym pracy wejść do sektora budowlanego i kolejowego, Manpower UK pomógł już przeszło 6000 osób, które pobierały zasiłek powrócić do zatrudnienia.

Inne działania przyniosły podobne, wysokie wyniki. Manpower we Francji współpracował z francuskim Ministerstwem Spójności Społecznej i Równości oraz Fundacją na Rzecz Akcji Zwalczania Wyłączenia (FACE) nad stworzeniem Akademii Pracy. Akademia pomaga osobom wykształconym z obszarów słabiej rozwiniętych w pokonywaniu barier w znajdowaniu pracy i dopasowywaniu ich umiejętności do potrzeb firm i organizacji.

Program zapewnia kandydatom dodatkowe szkolenie i wsparcie konieczne do osiągnięcia „dostępu” do pracodawców oraz szansę na znalezienie miejsc pracy na stanowiskach wymagających kwalifikacji, na które jest znaczne zapotrzebowanie. Od chwili swojego założenia w 2000 r., Akademia Pracy, posiadająca swoje centra w ośmiu największych miastach Francji, pomogła w znalezieniu pracy niemal 1000 wykwalifikowanym kandydatom.

W podobnym przedsięwzięciu służącym angażowaniu długotrwale bezrobotnych i pomocy osobom pokrzywdzonym przez los w powrocie do pracy, Manpower UK podjął się w 2000 r. współpracy nad stworzeniem Working Links – publiczno-prywatnego partnerstwa brytyjskiej Government's Shareholder Executive, Manpower, Capgemini i Mission Australia, działającego na zasadach wolontariatu.

Do chwili obecnej 90 000 ludzi znalazło zatrudnienie przez Working Links. Dużą część sukcesu przedsięwzięcia należy przypisać rewolucyjnemu podejściu Working Links do rzeczywistych potrzeb pracodawców i osób szukających pracy. Inicjatywa ta święci dalsze sukcesy pomagając grupom nie w pełni wykorzystanym na rynku pracy w zdobywaniu umiejętności i znajdowaniu pracy: 70% z nich pracuje rok po otrzymaniu pracy.

Manpower pracuje również w ramach partnerstwa z władzami Szanghaju. Współpraca dotyczy projekto-

wania przyszłego rynku pracy, dostarczaniu usług oceny i szkolenia służącego przyspieszeniu przechodzenia pracowników w szeregi średniej kadry zarządzającej oraz podejmowania się przedsięwziętych działań na rynku pracy.

Pracodawcy: podejście do kryzysu talentów

Kryzys talentów powoduje zmiany strukturalne wśród siły roboczej. Pracodawcy, którzy nie zwracają uwagi na to zjawisko mogą odkryć, że prowadzony biznes – dziś działający bez przeszkód – nawet w ciągu roku będzie już w nie najlepszym położeniu. Wiele przedsiębiorstw działa dziś w modelu tak uszczuplonym, że przy braku obsadzenia zaledwie kilku najważniejszych stanowisk, może dojść do załamania całej organizacji. To z kolei znaczy, że należy koncentrować się nie tylko na 10% najważniejszych kategoriach talentów, ale raczej na całym jego spektrum.

Co zatem mogą zrobić pracodawcy teraz i w ciągu kilku najbliższych lat, by przygotować swoje organizacje na rosnący kryzys talentów, który w pełni nastąpi za 10 lat od dziś?

Inwestowanie w szkolenie i rozwój

Ponieważ potrzeba sporo czasu, by inicjatywy na niwie edukacji przyniosły wyniki, sami pracodawcy – chcąc budować swój wewnętrzny zespół odpowiednio wykwalifikowanych talentów – będą musieli więcej inwestować w szkolenia zawodowe i techniczne związane z pracą. Choć proces ten może okazać się kosztowny, zyskiem z niego będzie utrzymanie koniecznych zasobów talentów.

Zbyt wielu pracodawców postrzega szkolenia jako swego rodzaju dodatek. I chociaż najwięksi pracodawcy mają dostęp do dobrych programów szkoleniowych, nie korzystają z nich, ponieważ nie ma na to czasu z powodu uszczuplonego modelu działalności. W ubogiej w talenty przyszłości, pracodawcy nie będą mogli pozwolić sobie na takie podejście.

Umożliwianie przekwalifikowania i/lub podnoszenia kwalifikacji

Pracodawcy będą musieli robić wszystko, co w ich mocy, by utrzymać potencjalnie przydatne i możliwe do wykorzystania w różnych sytuacjach talenty, bez względu na ich obecną rolę w organizacji. Nie będzie ich już stać na luksus zwalniania 5000 pracowników o niewystarczających kwalifikacjach, by następnego dnia przyjąć 5000 nowych pracowników o kwalifikacjach im odpowiadających. Niedobór talentów oznacza poważne zastanowienie się nad podnoszeniem kwalifikacji osób obecnie nieprzydatnych bądź przekwalifikowaniem osób zbędnych, w celu zapewnienia nowo tworzonego stanowisk.

Zachęcanie do dłuższego okresu zatrudnienia

Pracodawcy mogą zwiększać ogólną pulę talentów dostępnych na rynku pracy znajdując innowacyjne sposoby wydłużania aktywnego życia zawodowego pracowników. W ubogiej w talenty przyszłości, emerytura w wieku 50 lat stanie się zjawiskiem niedostępnym dla pracodawców i pracowników. Pracodawcy muszą już teraz przestać uznawać zbliżającą się emeryturę jako szansę na cięcie kosztów: działanie takie jest równie niebezpieczne, co krótkowzroczne.

Zamiast tego, pracodawcy powinni zachęcać osoby starsze do pozostawania w pracy, zwłaszcza po to, by zmniejszyć nieuniknione skutki przechodzenia na emeryturę pokolenia *baby boomers*, tj. powojennego wyżu demograficznego, które właśnie kończy aktywność zawodową. Jak poinformował niedawno *The Economist*, z powodu emerytur w ciągu najbliższych pięciu lat, 500 największych firm w USA straci połowę swojego starszego kierownictwa⁷. Większość amerykańskich firm napotyka kłopoty z zastępowaniem wiedzy i umiejętności, które ci pracownicy wnosili w miejsce pracy. Natomiast w Japonii, gdzie pracodawcy wkrótce odczują równie boleśnie odejście całego pokolenia pracowników, spółki żądają podniesienia wieku emerytalnego ponad 60. rok życia lub, alternatywnie, stworzenia programów szkoleń służących przeszkoleniu i ponownemu zatrudnieniu, by utrzymać więcej ludzi na rynku pracy⁸. Niektórzy pracodawcy proponują pracownikom w wieku

emerytalnym opcję przechodzenia do mniej stresujących i czasochłonnych zajęć, jak np. do dzielenia się swoją wiedzą, umiejętnościami i znajomością instytucji poprzez szkolenie nowych pokoleń. Być może nie uda się przekazać całej tej wiedzy, natomiast z wszelką pewnością możliwe jest:

- określenie najważniejszej wiedzy i przedsięwzięć, które należy przekazać,
- udokumentowanie ważnych informacji, procesów i kontaktów biznesowych,
- stworzenie programu mentorskiego, w ramach którego odchodzący pracownik mógłby podjąć się przygotowania swojego następcy i przekazać wiedzę w sposób praktyczny w codziennej pracy.

Wprowadzenie formalnego procesu przekazywania wiedzy i znajomości instytucji przez osoby odchodzące na emeryturę może przynieść znaczne oszczędności w szkoleniu młodszych pracowników.

Przeprojektowanie stanowisk

Zmniejszenie ilości niepotrzebnej pracy wykonywanej przez wysoko kwalifikowanych pracowników zajmujących stanowiska o wysokiej podaży, może poprawić ich wydajność i zmniejszyć zapotrzebowanie ilościowe na ludzi koniecznych do obsadzenia tych stanowisk.

Przez przeprojektowanie stanowisk, które ma służyć redukcji elementów pracy wymagających niższych kwalifikacji, firmy mogą zmniejszać zapotrzebowanie na osoby mogące obsadzać stanowiska, na które jest duże zapotrzebowanie. Jednocześnie mogą także tworzyć nowe miejsca pracy wymagające niższych kwalifikacji z zadań, z których osoby te odciążono, ponieważ więcej ludzi posiada kwalifikacje konieczne do ich realizacji, a co za tym idzie, osoby takie są łatwiej dostępne.

Na przykład z powodu stałego niedoboru nauczycieli, sporo placówek oświaty w USA określiło elementy pracy nauczyciela, które nie wymagają odpowiednich uprawnień i mogą zostać przekazane asystentom szkolnym oraz określiło mniej rygorystyczne wymogi zdobywania uprawnień. To pozwala szkołom na utrzymanie poziomu nauczania nawet mimo zwiększania się liczby uczniów przypadających na jednego nauczyciela. W rozwiązaniu tego problemu pomaga także przechodzenie do nauki w trybie online, pozwalające na dzielenie się ekspertami.

Do eliminowania pewnych rutynowych zadań wymagających niskich kwalifikacji wykorzystuje się automatyzację. Chociaż automatyzacja od lat zmniejsza zapotrzebowanie na niżej wykwalifikowanych pracowników w zakładach produkcyjnych, dopiero teraz wykorzystuje się ją do zmniejszenia zapotrzebowania na niektóre stanowiska wymagające wyższych kwalifikacji. Na przykład w miarę przechodzenia na różnego rodzaju komputerowe zautomatyzowane mechanizmy samoobsługi, takie procesy jak lista płac czy administracja zasobami ludzkimi itp., zmniejsza się zapotrzebowanie na specjalistów informatyków, kadrowców i księgowych, którzy dawniej zajmowali się takimi zadaniami.

Zaangażowanie to ważna sprawa w zarządzaniu; badania wykazały, że istnieje związek między wysoko zaangażowaną kadrą a zyskami.

Financial Times, "When Engagement Doesn't Lead to a Wedding,"
25 X 2007.

Analizując stanowiska cieszące się wysokim popytem i określając, które ich aspekty można byłoby zmienić lub zautomatyzować, pracodawcy będą w stanie poszerzyć pole działań swojej wysoko wykwalifikowanej kadry a jednocześnie – dzięki uwolnieniu ich od najbardziej przyziemnych aspektów pracy – stawiać przed nimi większe wyzwania.

Praca nad atrakcyjnością i utrzymaniem

W konkurencyjnej przyszłości ubogiej w talenty, wszystkie organizacje będą musiały zostać „pracodawcami z wyboru”, a ponadto wyspecjalizować się w przyciąganiu potrzebnych im talentów i utrzymaniu ich na dłuższy czas. To oznacza zrozumienie motywacji poszczególnych grup pracowników oraz stworzenie im szans będących reakcją na zapotrzebowanie wyrażane przez poszczególne generacje.

Na przykład pracownicy pokoleń X i Y będą mniej chętnie reagować na dobrze się zapowiadające możliwości promocji. Tym, co najlepiej przemówi do innych grup pracowników, może być właściwe połączenie ciekawych warunków pracy – jak np. elastyczne godziny pracy, warunki opieki nad dziećmi i hojne świadczenia urlopowe – pozwalające na wprowadzenie równowagi między domem a pracą. Starszym

pracownikom być może łatwiej będzie się zaadaptować i działać na mniej stresujących stanowiskach, które dadzą im szansę na przebywanie wśród kolegów, w firmie. Tego typu podejście do poszczególnych segmentów pracowników pozwoli zdobyć lojalność i zaangażowanie kadry.

Jak wynika z badań opublikowanych niedawno przez *The McKinsey Quarterly*, pracodawcy będą musieli podjąć aktywne działania, by ich firma była atrakcyjna dla szerszej rzeszy odbiorców:

„Chcąc pomyślnie zarządzać talentami, kierownictwo musi zrozumieć, że jego strategię związane z talentami nie mogą koncentrować się wyłącznie na tych, którzy osiągają najlepsze wyniki. Muszą zdać sobie sprawę, że ludzie różnych płci, grup wiekowych i narodowości będą chętniej pracować dla firmy i pozostać w niej pod wpływem różnego rodzaju bodźców. Muszą zdać sobie sprawę, że zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga różnych zdolności i zachęty, by rozwijać skuteczne rozwiązania“.

Zajmując się sprawą niedoboru talentów, kierownictwo zespołów HR będzie musiało także przeanalizować ogólne wymagania, które firma ustaliła odnośnie talentów oraz plany ich zdobywania. Usługa, którą Manpower stworzył pod nazwą Talent Value Management (TVM) to holistyczne i planowe podejście strategiczne do zdobywania i dostępności talentów w całym okresie zatrudnienia, służące do optymalizacji wykorzystania talentów w firmie.

Podejście, o którym tu mowa wykorzystuje HR w roli w pełni zintegrowanej części zespołu zarządzania strategicznego, do segmentacji ról w firmie, bez względu na tradycyjnie funkcjonujące „silosy“, w których się znajdują oraz na poziomy hierarchiczne w organizacji. Tego typu segmentacja kategoryzuje role według kwalifikacji, umiejętności, kompetencji oraz doświadczenia niezbędnego do ich wykonywania oraz strategicznej wartości, jaką wnoszą do biznesu, skorygowanej o znaczenie każdego stanowiska dla ogólnej działalności, a także potencjalnych trudności w znajdowaniu zastępców.

Po dokonaniu wyżej opisanej segmentacji, kierownictwo HR może podjąć decyzję, czy wszystkie typy ról powinno się utrzymać wewnątrz firmy czy oddać w outsourcing, a także czy role te powinno się utrzymywać w pobliżu głównego centrum działań, czy też mogą zostać poddane przeniesieniu do lokalizacji zdalnej (*offshoring*).

Tego typu analiza i ćwiczenie z dziedziny przenoszenia/ utrzymywania ról pozwala kierownictwu na dopasowanie warunków zatrudnienia do poszczególnych kategorii talentów i zarządzanie nimi w najwłaściwszy sposób przez cały czas zatrudnienia. W modelu tym można wprowadzić także konkretne strategię utrzymania pracowników o największej wartości dla firmy. Niekoniecznie będą nimi kierownicy najwyższych szczebli: będą to osoby pełniące strategicznie najważniejsze role w całej strukturze.

Elastyczne korzystanie z dostępnych talentów

Zachęcanie do szkolenia nie tylko we własnej specjalizacji oraz promowanie elastyczności pracy może stworzyć w organizacji pulę pracowników potencjalnie zdolnych do szybkiego przejęcia innych ról przy minimalnych nakładach szkoleniowych. Co więcej, pracodawca może też korzystać z talentów bardziej przypadkowej natury – pracowników tymczasowych, kontraktowych, konsultantów oraz kadr najmowanych – co pozwala organizacji na szybkie dostosowywanie się do zmiennego zapotrzebowania na talenty.

W przypadku największych pracodawców, praca tymczasowa nie jest przejściowym rozwiązaniem służącym do zastąpienia pracowników biurowych, którzy udali się na urlop. Dziś jest to strategiczna konieczność związana z optymalizacją zatrudnienia. Organizacje nie tylko działają w modelach szczuplejszych niż dawniej, ale też oczekują i dostają więcej od odchudzonej, wysoko wydajnej załogi. Kierownictwo dziś nie wróci już do czasów wielkich kadr korporacyjnych, co więcej – nie pozwolą na to akcjonariusze.

Utrzymywanie kontaktu z byłymi pracownikami

W ostatnio przeprowadzonych badaniach przygotowanych dla Amerykańskiego Instytutu Biegłych Księgowych (AICPA) zaproponowano firmom doradztwo w sprawie utrzymania lojalności i zainteresowania byłych pracowników, którzy odeszli z pracy wybrawszy opiekę nad dziećmi bądź starzejącymi się rodzicami, karierę naukową czy też inne zatrudnienie. We wnioskach zawarto informację, że kluczem do utrzymania kontaktu z tą grupą wartościowych specjalistów jest stała komunikacja. Komunikacja ta może przybierać formę profesjonalnej sieci zasobów dla byłych pracowników poprzez dostęp do firmowego e-maila, może być to również szansa odbycia szkolenia, pomocnego dawnemu pracownikowi w utrzymaniu odpowiedniego CV, czy niezbędnej wiedzy na temat nowych regulacji. Inwestycja w byłego pracownika nie jest czymś zwyczajowym, jednak w ramach konkurencji o zmniejszającą się pulę talentów, podejście to może dać przewagę konkurencyjną biurom rachunkowym i spółkom świadczącym usługi finansowe, a dawnym pracownikom, którzy zdecydują się na ponowne zatrudnienie w starej firmie – szansę na jego znalezienie.

Współpraca ze szkołami

W wielu krajach studenci w ramach kształcenia podejmują praktyki zawodowe. Wiele z tego typu przedsięwzięć to tylko bierne przypatrywanie się pracy i ciężko byłoby je nazwać prawdziwym wprowadzeniem do rzeczywistości miejsca pracy czy też właściwego stosunku do pracy. Pracodawcy powinni upewnić się, że posiadają żywe kontakty ze szkołami, które dają prawdziwe szanse na praktyki zawodowe, by dać ich uczniom czy studentom poczuć rzeczywisty smak prawdziwych umiejętności przydatnych w pracy i przygotować ich do przyszłego zatrudnienia.

Na przykład pracodawcy meksykańscy mogą korzystać z programu powstałego niedawno w Manpower w Meksyku. Poprzez kontakty z sześcioma największymi uniwersytetami i czterema politechnikami narodowymi, Manpower stworzył w każdej z tych instytucji centra pracy na terenie zakładów, dające studentom kończącym te szkoły dogodny dostęp do pojawiających się ofert pracy, a pracodawcom bezpośredni dostęp do talentów, których im tak potrzeba.

Pracodawcy mogą ponadto poszerzać swoją sieć talentów przez inwestycje w „usprawniające” technologie osobom niepełnosprawnym; warto wśród nich wymienić głosowe interfejsy komputerowe, czytające zawartość ekranu i udostępniające witryny internetowe osobom niedowidzącym, a także specjalne interfejsy do komputerów klasy PC dla osób niepełnosprawnych fizycznie.

Promowanie integracji społecznej

Potencjalne źródła talentów można także zdobyć poprzez nacisk na integrację społeczną (inkluzywność) zatrudnianych. Kobiety, osoby starsze, osoby niepełnosprawne i mniejszości – wszystkie te grupy są niewystarczająco reprezentowane w wielu dziedzinach zatrudnienia, a stanowią potencjalne źródło talentów, którego nie wolno zaniedbywać.

Pracodawcy muszą się skupić na wypracowaniu oczekiwań i zmianę kultury firm tak, by dążyła ona do integracji społecznej i pomagała włączać takie grupy do życia zawodowego. Na przykład firmy meksykańskie wolą najmować młodych pracowników, bo wierzą w ich wyższą wydajność. Dzieje się tak, mimo że starsi pracownicy są nierzadko lepiej wykwalifikowani i zmotywowani, a co więcej – można na nich bardziej polegać. Dla zmiany takiego nastawienia i stworzenia szans starszym pracownikom, Manpower w Meksyku podpisał niedawno umowę partnerską z operatorem komunikacyjnym miasta Meksyk – Rapid Transit System. Operator ten miał wprowadzić nowy system biletowy i potrzebował dodatkowego personelu do zapoznania użytkowników z nowym systemem. W ciągu kilku zaledwie dni, Manpower dokonał rekrutacji ok. 700 starszych osób i przeszkolił je do zajęcia odpowiednich stanowisk – od sprzedawców biletów po personel obsługi klienta.

Manpower w Szwecji podpisał niedawno umowę o współpracy ze Szwedzkim Związkiem Elektryków, by zająć się sprawą poważnego – w skali kraju – niedoboru elektryków. Inicjatywa miała zapewnić zrównoważone szanse niewystarczająco zaktywizowanym segmentom populacji szwedzkiej, w tym osobom długotrwale bezrobotnym, jak np. kobiety, młodzież i rosnąca liczba żyjących w Szwecji imigrantów. W ciągu pierwszego roku wprowadzania programu 900 osób pozostających trwale bez pracy wzięło udział w sześciomiesięcznym programie szkoleniowym.

Starając się pomóc ludziom niepełnosprawnym, którzy wyrazili ochotę powrotu do miejsca pracy, Manpower UK podjął współpracę z BT, dla określenia zapotrzebowania na talenty w gigancie telekomunikacyjnym i zapewnienia wykwalifikowanych kandydatów z wymaganym przygotowaniem. Na przykład, pewna grupa niewidomych kandydatów osiągnęła niebywały sukces po przeszkoleniu i wystaniu do centrów obsługi telefonicznej BT. Kandydaci otrzymują wynagrodzenie związane z zatrudnieniem oraz niezależność, a BT korzysta z nowo odkrytego źródła oddanej i wysoce zmotywowanej kadry.

Oczekuje się, że liczba starszych nieaktywnych zawodowo osób w przeliczeniu na jednego pracownika w obszarze OECD niemal się podwoi: z 38% w 2000 r. do nieco ponad 70% w 2050 r.

OECD, "Designing Local Skills Strategies," 15 I 2008.

Korzystanie z zasobów osób nie w pełni zatrudnionych

W wielu gospodarkach występuje spora grupa bezrobotnych i zatrudnionych w mniejszym wymiarze lub na niższym poziomie umiejętności niż by mogli – to osoby, które można wprowadzić na rynek pracy dla wypełnienia luk w kwalifikacjach: niezadowoleni młodzi pozostający bez pracy, samotne matki, młodzi niepełnosprawni, osoby pracujące na część etatu gotowe pracować pełnoetatowo, a także pracownicy starsi, którzy potrzebują „jeszcze trochę popracować”, by podreperować kurczące się emerytury. Niedobór talentów może powodować, że firmy zwrócą się ku tym właśnie grupom, będącym potencjalnie wartościowymi zasobami zdolnymi zaspokoić część zapotrzebowania na talenty.

Pracodawcy będą musieli stworzyć właściwe warunki zatrudnienia, by przyciągnąć każdą z omawianych tu kategorii na rynek pracy. Podobnie i rządy mają tu do odegrania istotną rolę w stworzeniu pracodawcom właściwego klimatu prawnego i regulacyjnego, pozwalającego na przywrócenie tych grup do pełnej aktywności zawodowej.

Statystyki wskazują, że np. w USA zatrudnia się zaledwie jedną trzecią osób niepełnosprawnych i to, mimo że większość z nich chciałaby pracować.

W przypadku wysokiego stopnia niepełnosprawności u dorosłych, odsetek niepełnego zatrudnienia przekracza 70%.

Journal of Economic Issues, "The Impact of Workers' Compensation Experience-Rating on Discriminatory Hiring Practices," 1 IX 2007.

Przywracanie na rynek pracy zarówno bezrobotnych, jak i zatrudnionych poniżej możliwości, a zwłaszcza tych, których aktywność dawno wygasła, obejmuje zapewnienie programu szkoleniowego obejmującego podstawowe umiejętności oraz wprowadzenie do najlepszych praktyk etyki pracy. Manpower stworzył już kilka skutecznych programów pomagających osiągnąć te cele.

Dobrym przykładem tego podejścia jest TechReach – program rozwoju kadr Manpower. Program ten powstał, by przygotować bezrobotnych i zatrudnionych poniżej możliwości w USA i Kanadzie do dobrze płatnych karier na stanowiskach w działach informatyki. Program ten składa się z intensywnego szkolenia, uzyskania świadectwa, znalezienia pracy i mentoringu, a służy zapewnieniu firmom nowego źródła pracowników o kwalifikacjach technicznych.

Korzystanie z pozostałych szans jakie daje cross border

Przenoszenie pracy do krajów o niższych stawkach wynagrodzenia i większej dostępności pracowników, a także jej outsourcing do innych firm, nadal będzie otwartą opcją dla wielu form produkcji oraz dla tych usług i transakcji, które nie wykorzystują poufnych informacji o kliencie. Tę strategię można zastosować wyłącznie do zadań pozbawionych znaczenia strategicznego i nie posiadających krytycznej wartości dla wykonywanej działalności.

Oczywiście rozwiązanie to będzie pozostawać otwarte tylko tam, gdzie przeniesienie pracy do innego kraju zapewni oszczędności. Przykładem może tu być wiele stanowisk posługujących się językiem angielskim

w centrach obsługi telefonicznej, które ostatnio przeniesiono z peryferii Wielkiej Brytanii do Europy Środkowej. Powód był prosty: wielu pracowników dobrze posługujących się angielskim, w połączeniu z niższymi wynagrodzeniami w tej części Europy, stało się dla firm szansą na lepszą konkurencyjność.

Chociaż tego typu strategia ma zmniejszać koszty, nie można zapominać, że samo przenoszenie pracy do innych krajów ma wpływ na inflację wynagrodzeń w kraju docelowym. W miarę jak pracownicy w rozwijających się obszarach na całym świecie poprawiają własną biegłość w posługiwaniu się angielskim, pracodawcy będą coraz chętniej przenosić zadania do powstających w ten sposób nowych pul zasobów ludzkich, by zachować przewagę nad konkurencją.

Rozważanie partnerstwa z firmami rekrutacji i doradztwa personalnego

Stworzenie już dzisiaj strategicznego partnerstwa z wyspecjalizowaną dostawcą usług rekrutacji i doradztwa personalnego może okazać się wyjątkowo rozsądnym krokiem. Strategiczne podejście do „globalnego” zarządzania talentami i planowania pozwala organizacjom na dokładniejszą ocenę typów talentów, które będą im potrzebne, a także na określenie, kiedy potrzeba ta nastąpi.

Dzielenia takiej strategii z zaufanym partnerem dostarczającym personel i usługi rekrutacji oznacza, że będziemy zawsze mieć do dyspozycji partnera znającego prawdopodobne przyszłe potrzeby zatrudnienia w naszej organizacji – dotyczące liczby, umiejętności i kultury – dzięki czemu będzie w stanie stworzyć plany związane ze znajdowaniem, szkoleniem i przygotowaniem wymaganych talentów – do wykorzystania na stałe bądź okazjonalnie – które będzie można wdrożyć, gdy zajdzie taka potrzeba.

Nie powinno się zakładać, że tego typu relacje służą wyłącznie wielkim globalnym koncernom. Nawet małe i średnie przedsiębiorstwa zauważają – jeśli tego jeszcze nie zrobiły – że konkurują o osoby utalentowane po to, by móc się rozwijać i zachować swoją przewagę konkurencyjną.

Tego typu spółki będą również świadome korzyści, jakie dla ich długofalowych planów wzrostu niesie ściśle partnerstwo z firmą doradztwa personalnego.

Wyniki badań Niedoboru Talentów 2008

W trzecim corocznym badaniu Niedoboru Talentów, dla którego celem jest ustalenie jakie stanowiska pracodawcy uznają za najtrudniejsze do obsadzenia z powodu braku dostępnych talentów, Manpower dotarł do 43 000 pracodawców z 32 państw na całym świecie. Wyniki badań wskazały, że 31% pracodawców ma problemy z obsadzaniem stanowisk z powodu braku na swoich rynkach dostępnych talentów.

Kraje, z których pracodawcy zgłaszali trudności w znalezieniu właściwych ludzi na oferowane przez nich stanowiska to: Rumunia (73%), Japonia (63%), Hongkong (61%), Singapur (57%), Australia (52%) i Tajwan (51%). Godny odnotowania jest fakt, że przeszło 50% pracodawców w pięciu na osiem krajów Oceanii zgłaszało trudności w znalezieniu odpowiednich talentów na posiadane wakaty.

W 2008 r. niedobór talentów wydaje się stanowić najmniejszy problem w: Indiach (12%), Wielkiej Brytanii (12%), Irlandii (14%), Chinach (15%) i Holandii (15%). Wykwalifikowani pracownicy fizyczni (m.in. elektrycy, cieśle/stolarze i spawacze) tworzą grupę najbardziej pożądanых pracowników – widać to nie tylko w Klasyfikacji Globalnej, ale i w 15 z 32 krajów, w których przeprowadzono badanie. Ponadto w 27 z 32 krajów, gdzie prowadzono badania, grupa ta pojawiła się w pierwszej dziesiątce. Powyższe wyniki potwierdzają, jak ważna jest kontynuacja inwestycji rządowych w wykształcenie oraz szkolenie zawodowe. Osiem na dziesięć stanowisk w tegorocznych badaniach pojawiło się w pierwszej dziesiątce rankingu zeszłorocznego. Ponadto w tym roku powtórzyły się dwie kategorie z 2006 r., których nie było na liście w roku ubiegłym. Te kategorie to: pracownicy sekretariatu, asystenci, asystenci administracji, pracownicy wspierający pracę biura (nr 7 w 2008 r.), a także pracownicy działu IT, programiści (nr 10 w 2008 r.).

Z tegorocznej listy wypadli pracownicy produkcji i operatorzy maszyn. Najważniejsze jest jednak odnotowanie, że listy stworzone w ramach Badania Niedoboru Talentów obejmują dziesięć najtrudniejszych do obsadzenia rodzajów stanowisk – określanych przez pracodawców – *każdego* roku. Wśród tych, które niemal bez wyjątku figurują w tym roku na naszych listach dla poszczególnych krajów, a nie trafiły na listę

globalną, znajdują się nauczyciele, pielęgniarki, pracownicy działów obsługi klienta i wsparcia klienta oraz pracownicy hoteli i restauracji.

4: Porównanie najbardziej pożądaných zawodów w latach 2008 i 2007



Legenda (w odniesieniu do wyników badań z 2007 r.):

- ▲ awans w rankingu
- ▼ spadek w rankingu
- bez zmian względem rankingu z 2007 r.
- * nie notowany w 2007 r.

Pracownicy: w gotowości do wyścigu

Co można powiedzieć o tych, którzy są przedmiotem niedoboru czyli o talentach – ludziach? Jakie konsekwencje dla nich niosą trendy prowadzące do nieuniknionego niedoboru talentów?

Dziś dla wielu pracowników jest jasne, że dynamika miejsca pracy drastycznie się zmieniła. Niegdyś wierzyli, że kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie, które wnieśli do organizacji, zapewnią im dobrą pozycję na wiele lat.

Doświadczenie udowodniło, że jest inaczej. Coraz większe zmiany – tak w technologii, jak i w prowadzeniu działalności gospodarczej – spowodowały, że wiele niegdyś „pożyczanych” umiejętności szybko „przystało być na topie i zdecydowanie spowszedniało”. Prawdopodobnie wielu ludzi odkryje w przyszłości, że pomimo niedoboru talentów na rynku pracy – które to zjawisko samo z siebie powinno zapewniać stabilność pracy – ich umiejętności i doświadczenie przestały już być aktualne i potrzebne.

Dzisiejsze pożądané zawody mogą odejść w niepamięć równie szybko, jak zmienia się cykl życia produktów. Cykl nabywania umiejętności, który dawniej trwał trzy lata, dziś trwa zaledwie dziewięć miesięcy. Nie tak dawno dosyć poszukiwanym zawodem był autor stron internetowych (*webmaster*); dzisiaj posługując się odpowiednim oprogramowaniem można stworzyć stronę samemu przy pomocy ogólnie dostępnego oprogramowania, przez co znacznie zmniejszył się rynek na te umiejętności.

Z drugiej strony *webmasterzy* i inni specjaliści w dziedzinie technologii rozumieją, że gdy tylko jedna szansa znika, istnieje spore prawdopodobieństwo pojawienia się następnej. Dzisiaj widać zapotrzebowanie na specjalistów od języka Java i kierowników projektów, więc jeśli dawny *webmaster* będzie umiał odpowiednio podnieść swoje umiejętności, odkryje, że jego zdolność adaptacji do zmian w technologii, podnosi wartość na rynku pracy – i to zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasowej.

Z jednej strony, każdy sektor charakteryzuje się własnym tempem zawężania się, a z drugiej widać niekończący się, zamknięty krąg podnoszenia umiejętności. Taka sytuacja nadaje przeszkalananiu pracowników bardzo wysokie znaczenie. W dzisiejszym szybko rozwijającym się otoczeniu biznesu konieczne jest podejmowanie inicjatyw dla utrzymania i podniesienia swoich umiejętności, aby wciąż pozostać pożądanym kandydatem czy też pracownikiem.

Przeszło połowa uczestników naszych badań wskazuje, że nieumiejętność szybkiego rozwijania umiejętności jest głównym wyzwaniem stojącym przed pracownikami, a więcej niż jedna trzecia pracodawców uważa, że umiejętności ich pracowników nie są tożsame z obecnymi priorytetami ich organizacji.

IBM, The Global Human Capital Study 2008.

Utrzymanie i odświeżanie umiejętności

Według większości badań, człowiek w ciągu swojego życia średnio siedmiokrotnie zmienia pracę. Dlatego tak bardzo ważne jest, by regularnie zastanawiać się nad możliwościami dalszej kariery, odkrywać dodatkowe i alternatywne ścieżki kariery, na wypadek gdyby obecna rola miała okazać się niezbyt przyszłościowa, a także by być gotowym do podążenia jedną z nich. Warto tu zauważyć, że najlepsze firmy dają swoim pracownikom „samoobsługowe” narzędzia do zarządzania rozwojem własnej kariery, które mają im w tym procesie pomóc.

Ci, którzy sami ograniczają swoje zdolności adaptowania się do zmieniających się wymogów środowiska pracy, mogą w przyszłości stanąć przed faktem coraz mniejszych szans.

Powszechny stanie się ciągły rozwój umiejętności i szkolenia, a także nauka przez całe życie. Mimo że jej zapewnienie będzie wspólnym obowiązkiem rządu i pracodawców, to zadaniem każdego pracownika będzie przyjęcie każdej dostępnej oferty szkoleniowej i szansy na podnoszenie własnych kwalifikacji i/lub przekwalifikowania się.

Dzisiaj pracodawcy dają dostęp do materiałów szkoleniowych, lecz nie wysyłają już pracowników do korporacyjnych centrów szkoleniowych na wielotygodniowe kursy. Szkolenia – oferowane wieczorami, w weekendy lub w trakcie przerwy na lunch – są ignorowane przez pracowników. Część pracowników może zdecydować się na szkolenie, jeśli będzie ono powiązane bezpośrednio z wynagrodzeniem, wielu z nich wciąż jednak nie uświadomiło sobie konieczności szkoleń, choć są one niezbędne.

Pracownicy mogą pomóc sobie samym i swojemu otoczeniu zachowując aktywność zawodową i dostępność do zatrudnienia – czy to na pełny etat, czy jego część.

Podjęcie inicjatywy związków zawodowych

Związki zawodowe tradycyjnie postrzegają się jako najlepszy sposób promocji interesów ich członków – poprzez skoncentrowanie się na sprawach wynagrodzeń, świadczeń i ochrony miejsc pracy. Jednak również i one będą musiały przesunąć punkt ciężkości w wysiłkach, które podejmują w imieniu swoich członków i zaangażować się w promocję szkoleń jako narzędzia ochrony miejsc pracy.

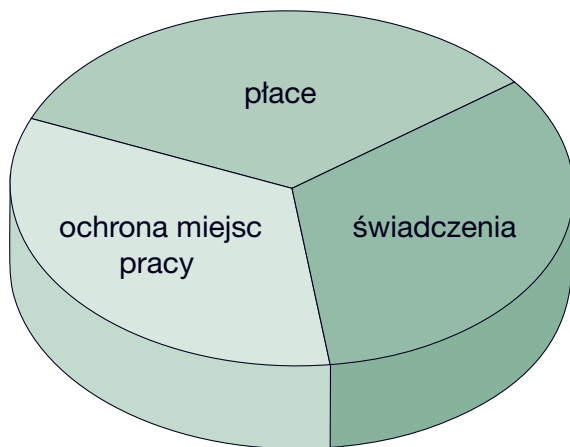
Ostatecznie związki zawodowe stoją przed tym samym problemem, co wszyscy inni: koniecznością szkolenia i „podnoszenia kwalifikacji” swoich pracowników. Związki coraz częściej będą zmuszone do zadawania sobie pytania: jak chronić pulę umiejętności swoich członków i jak zapewnić im utrzymanie miejsc pracy, gdy nie posiadają oni właściwych umiejętności.

Związki zawodowe, które nie uznają konieczności aktualizowania umiejętności swoich członków, będą musiały się liczyć z tym, że przyszłość ich członków będzie się rysować w coraz bardziej szarych kolorach. Takie organizacje jak np. United Auto Workers (UAW) w USA, gdzie zlikwidowano tysiące miejsc pracy i doszło do zwolnień, zaczęły aktywniej podchodzić do przekwalifikowywania członków, pozwalającego na zapełnianie luki w zapotrzebowaniu na talenty. Przedstawiciel związku wynegocjował uruchomienie programu praktyk, pozwalającego zakwalifikowanym do niego członkom na przyuczenie się do roli, na którą było znaczne zapotrzebowanie: elektryka, operatora maszyn, naprawiacza maszyn i specjalisty ds. klimatyzacji ogrzewania i chłodnictwa HVAC. Związki nadal zajmują się szkoleniami aktywnymi i prewencyjnymi oraz innymi inicjatywami dążącymi do podnoszenia kwalifikacji, aby umiejętności posiadane przez ich członków nie ulegały dezaktualizacji.

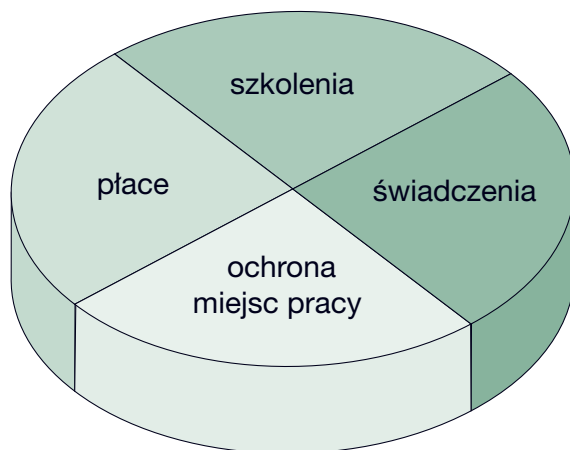
Znane są bardzo korzystne przykłady ścisłej współpracy związków zawodowych z działem HR pracodawców w dziedzinie planowania i organizowania szkoleń dla ich członków, czy to własnymi siłami czy to przy pomocy

outsourcingu przez organizację dostarczającą personel i usługi rekrutacji. Działania takie przynoszą równocześnie korzyść pracodawcom i zatrudnianym, ponieważ pomagają pracownikom zachować swoje miejsca pracy, a pracodawcom – utrzymać obecną kadrę, dobrze zaznajomioną z firmą w przypadku wystąpienia w przyszłości ogólnych niedoborów kadrowych.

5: Obszary, na których koncentrują się związki zawodowe dzisiaj i w przyszłości



Dzisiaj



Jutro

Wnioski: Konieczność aktywnego podejścia

Już dziś rozmaite trendy wywołują poważne niedobory talentów w wielu częściach świata. Będą się one zaostrzać nie tylko w ciągu nadchodzącej dekady, ale i później.

Pracodawcy powinni już teraz określić, jak łagodzić tego typu problemy spowodowane niedoborami i planować odpowiednie podejście do wyzwań, które pojawią się przed nimi, gdy trendy te nabiorą na sile.

Z drugiej strony należy wziąć pod uwagę, że z analizy pt. *Global CEO Study*, przeprowadzonej przez IBM w 2006 r. wynika, że tylko 13% organizacji, z którymi przeprowadzono rozmowy uważa, że posiada rozeznanie w tym, które umiejętności będą im potrzebne w ciągu nadchodzących 3–5 lat. Z tego właśnie powodu rozwiązanie paradoksu talentu będzie zadaniem wymagającym, ale wykonalnym. Oczywiście jeśli założy się, że pracodawcy wezmą pod uwagę konieczność przyjęcia zintegrowanego, strategicznego podejścia do zarządzania talentami, sięgającego od planowania i szukania źródeł, po szkolenie, rozwój i utrzymanie.

Przewidywane i zintegrowane zarządzanie talentami może nie tylko pomóc organizacji w przewyciężeniu niedoboru talentów, ale też pozwoli jej osiągnąć wyniki finansowe zapewniające zadowolenie akcjonariuszy i interesariuszy. McKinsey & Company stwierdziło, przy okazji aktualizacji badań amerykańskich spółek *War for Talent* w 1998 r.: „[ci, którzy] najlepiej radzą sobie z zarządzaniem dostępnymi talentami dają znacznie lepsze wyniki swoim akcjonariuszom”. Badania McKinseya pozwoliły odkryć, że spółki wykorzystujące w zarządzaniu talentami najlepsze rozwiązania praktyczne, „przewyższają swoimi osiągnięciami charakterystyczną dla danego sektora średnią zwrotu na udziałach o godne uwagi 22 punkty procentowe”⁴⁹. Uznając z jednej strony, że zarządzanie talentami nie było jedynym czynnikiem, który przyczynił się do wyżej opisanych wyników, nie sposób oprzeć się wnioskowi, jasno wykazującym, że zarządzanie nimi stanowi potężny czynnik podnoszący skuteczność działania firmy.

* * *

Nieuniknione jest wystąpienie trudnych sytuacji związanych z permanentnym niedoborem talentów, i to jeszcze zanim ludzie poważnie zaczną analizować to zagadnienie, wprowadzając je do swoich strategicznych rozważań. Bez takich bolesnych sytuacji mogłoby się zdarzyć, że po prostu łatwo odsuwano by tę decyzję w nieskończoność zostawiając problem do rozwiązania komu innemu.

W świecie o rozbudowanym popycie i prostej podaży, zwyciężą ci pracodawcy, którzy znajdą najlepsze sposoby na rozwiązanie kwestii niedoboru talentów, a także ci pracownicy, którzy najlepiej uzbroją się w umiejętności konieczne dla nowego świata pracy, który rodzi się na naszych oczach.

Bibliografia

1. Międzynarodowa Organizacja Pracy, *Global Employment Trends 2008*, Genewa.
2. *Financial Times*, „Gone West: Why Eastern Europe is Labouring Under an Abundance of Jobs”, 16 I 2008.
3. Za Chińskim Narodowym Biurem Statystycznym.
4. Rocznik Statystyczny Republiki Chin 2004 r.
5. *Financial Times*, „The Top 100 Full-Time Global MBA Programmes”, 2007.
6. *The McKinsey Quarterly*, „Making Talent a Strategic Priority”, styczeń 2008.
7. *The Economist*, „The Battle for Brain Power”, 5 X 2007.
8. *The Economist*, „Cloud, or Silver Linings?“, 26 VII 2007.
9. Axelrod, Elizabeth L., Handfield-Jones, H, i Walsh T.A.; „War for Talent, Part Two,” *The McKinsey Quarterly*; No. 1, 2001.

Manpower Polska Sp. z o.o., ul. Nowogrodzka 68, 02-014 Warszawa
Tel.: (+48) 22 50 40 715, Fax: (+48) 22 50 40 717
www.manpower.pl

© 2008, Manpower Inc. Wszystkie prawa zastrzeżone.
GC-19

