



ManpowerGroup®

Revoluce dovedností: OD SPOTŘEBOVÁVÁNÍ PRÁCE K BUDOVÁNÍ TALENTŮ





Jonas Prising,
předseda představenstva
a generální ředitel
společnosti
ManpowerGroup

“

Jsme svědky počátku „Revoluce dovedností“, kde pomáhat lidem zvyšovat svou kvalifikaci a přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám na trhu práce bude hlavní výzvou naší doby pro jednotlivce, firmy a stát. Lidé se správnými dovednostmi si budou moci stále více vybírat jak, kde a kdy budou pracovat, a budou vytvářet nové příležitosti. Ti ostatní se budou dívat do budoucnosti a nebudou schopni vidět, jak se mohou jejich životní podmínky zlepšit. Tato polarizace populace, která se právě odehrává před našima očima, není dobrá ani pro společnost, ani pro podnikání. Potřebujeme zásadní změnu v rozvoji dovedností zaměstnanců, abychom zmírnili rozšiřující se propast mezi těmi, co mají, a těmi, co nemají potřebné dovednosti.

Nyní je čas, aby lídři byznysu a politiky zodpovědně reagovali na danou situaci: nemůžeme zpomalit rychlost technologického pokroku či globalizace, ale můžeme investovat do zlepšování dovedností zaměstnanců, abychom zvýšili schopnost svých lidí a organizací přizpůsobovat se rychlým změnám. Jednotlivci se rovněž potřebují seberealizovat a mít schopnost učit se nové dovednosti, aby zůstali zaměstnatelní. Musíme okamžitě přistoupit ke zrychlení zvyšování kvalifikace a rekvalifikace stávajících zaměstnanců s cílem mít pracovní sílu s dovednostmi potřebnými v budoucnosti. Musíme se také zaměřit na skupiny lidí, kteří momentálně nemají dostatek vhodných příležitostí na trhu práce. **Musíme být připraveni na nové profese, které zatím neexistují, a nové dovednosti, které budou zaměstnavatelé potřebovat v budoucnosti.** Jsme na počátku „Revoluce dovedností“.

”

Revoluce dovedností v době Talentismu

Tradiční obchodní modely přestávají fungovat

Vzestup robotů, globalizace a masová migrace, šokující výsledek referenda o Brexitu, americké prezidentské volby a širší geopolitická nejistota jsou příklady velkých změn ve společnosti, ekonomice a na trhu práce. **Makroekonomické síly, jež společnost ManpowerGroup identifikovala již před deseti lety – demografické změny, větší možnosti individuální volby, sofistikovanost zákazníků – a technologická revoluce a jejich strukturální dopady jsou zjevně přesně tak, jak jsme předpověděli.** Souběh digitalizace, umělé inteligence, stárnutí populace a migrace, sociální a politická polarizace společnosti, nakupování zboží a služeb prostřednictvím internetových platform a alternativní formy práce přináší proměnu obchodních modelů.

Počátek revoluce dovedností

První fáze této transformace se projevila v rychlejší uvádění produktů na trh a nových obchodních modelech konkurujících tradičním formám obchodu. Kritickými dovednostmi se staly

přizpůsobivost a výkon. Spolu s tím, jak pokračuje proměna podnikatelského prostředí, vstupujeme do druhé fáze.

Technologie mění potřebu vlastnit fyzickou infrastrukturu a aktiva, díky čemuž mohou organizace vytvářet hodnotu prostřednictvím sběru, analýzy a výměny velkého množství dat. V poslední fázi **jsme svědky zrodu revoluce dovedností – kdy klíčem k úspěchu pro jednotlivce i podniky bude nalezení správné rovnováhy v propojení technologií a lidí s potřebnými dovednostmi.** Jednotlivci s potřebnými dovednostmi si budou moci nadále sami diktovat, jak a kde pracují, zatímco lidé bez těchto dovedností budou čelit riziku, že zůstanou bez možnosti pracovního uplatnění.

V tomto prostředí vyššího rizika a snížených marží musí být organizace mnohem pohotovější než kdy dříve. Úspěšné obchodní modely budou založené na internetových platformách s dosahem na velké množství lidí, které budou schopny lidem poskytovat vysokou přidanou hodnotu. A právě díky těmto novým obchodním modelům a jejich síťovým efektům bude snadnější na trhu uspět a dosáhnout konkurenční výhody, která je stále častěji velmi pomíjivá.

Síly měnící obchodní prostředí



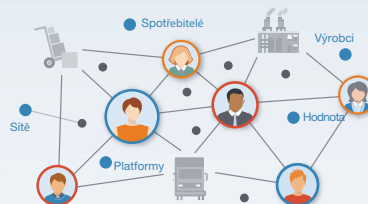
Proměna obchodních modelů

Díky moderním technologiím již není nutné vlastnit rozsáhlou fyzickou infrastrukturu a majetek, ale naopak je možné tvořit hodnotu prostřednictvím sběru, analýzy a výměny velkého množství dat.



Tradiční obchodní kanály

Hodnotový řetězec založený na jednosměrném procesu
Orientace na hodnotu zákazníka
Optimalizované interní procesy
Kontrola zdrojů
Prodejná strategie tlaku



Platformy

Obousměrný síťově propojený hodnotový řetězec
Orientace na hodnotu ekosystému
Usnadnění externí interakce
Organizace zdrojů
Prodejná strategie tahu

Méně je skutečně více

Nejúspěšnější budou obchodní modely založené na internetových platformách, které umožňují vytvářet přímou interakci mezi výrobcí a odběrateli nebo dokáží propojovat lidi, kteří si napřímo bez prostředníků vyměňují zboží a služby, jako např. Airbnb nebo Zonky. Firmy typu Amazon se svými více než 300 miliony aktivních uživatelů¹ budou i nadále zvyšovat výtěžnost účtů Prime a dojmu nabídky nekonečných možností. Důvěryhodná značka, která nepotřebuje rozsáhlou reklamu a má uživatelsky přívětivé rozhraní, může přes noc proniknout na nové trhy v oblasti logistiky, potravin, hudby a řady dalších. Loajálními spotřebiteli to přinese ještě snadnější spotřebu a inovace. **A silné platformy budou těžit ze své exponenciální schopnosti vytvářet větší hodnotu z existujícího hodnotového řetězce a i nadále zastávat dominantní postavení v prodejním prostředí.** Nové platformy začnou ohrožovat staré obchodní modely, předstihnou je, a v některých případech povedou k jejich zániku, pokud tyto nebudou schopny bojovat s jejich nižšími cenami, širší nabídkou a komfortem nákupů online. Knihkupectví, videopůjčovny, provozovatelé taxislužeb, hotely a cestovní agentury to již pocítili na vlastní kůži a ostatní by se měli mít na pozoru. Pomalu začne docházet k revoluci sektorů jako například logistika. Schopnost firem vytvářet obousměrnou síťově propojenou lokální i globální interakci, která přináší vyšší rychlost a přidanou hodnotu pro obě strany výměny, bude představovat onu tenkou hranici mezi vítězi a poraženými.

Konec kamenných prodejen

K nejúspěšnějším nováčkům se řadí platformy jako například Alibaba, usnadňující výměnu mezi prodávajícím a kupujícím, nebo Uber, revoluční taxislužba bez vlastních vozidel či řidičů, **přičemž obě tyto společnosti vytvářejí příležitosti za hranicemi svých zemí, s nižšími náklady, a podle všeho s neomezeným rozsahem.**

Hlasové ovládání a virtuální asistentky, jako např. Alexa od Amazonu, dláždí virtuální cestu pro tisíce online služeb a aplikací, od kuchařek přes inteligentní ovládání domácnosti až po správu akciových portfolií². Tchajwanský online obchod Pinkoi se zákazníky ve 47 zemích světa má více než 20 tisíc nezávislých návrhářů a umělců prezentujících prostřednictvím této služby svá díla³. Umělci, podnikatelé, vývojáři aplikací, lidé na volné noze, malé podniky i jednotlivci se mohou propojit, a účastnit se vzájemné výměny v mnohem větší míře než kdy dříve. Tím, jak se generace Y a generace Z stále více pohybují v digitálním světě – více než třetina z nich je téměř nepřetržitě online⁴ – potenciál digitálních platform může jít pouze jedním směrem: nahoru.



¹ 2016. "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 22% to \$35.7 Billion," Business Wire, 28 January.

² Stangler, Cole. 2016. "Meet The Gig Economy Companies That See Investing In Workers As A Smart Business Strategy," International Business Times, 15 March.

³ Lund, Susan and Manyika, James. Globalization for the little guy. New York: McKinsey & Company, 2016.

Prim hraje individuální přístup ke kandidátovi

Technologická revoluce a rozvoj internetu přinesly lidem mnohem větší možnosti výběru a získávání informací. Tak jako si rychle zvykli nakupovat zboží a služby přes digitální platformy, začínají požadovat podobné principy fungování i v pracovním životě.

Zaměstnanci budou vyžadovat od zaměstnavatele stále individuálnější přístup. Nebudou chtít nastupovat na přesně definovaná pracovní místa: budou chtít možnost volby kdy, kde a jak pracovat. Bude pro ně stále důležitější vidět, jak jim pracovní role pomůže v kariérním i osobním rozvoji.

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy si firmy najímají lidi s „hotovým“ profilem na pracovní pozici nebudou udržitelné, protože požadavky firem na zaměstnance se stále rychleji mění a mění se i pohled lidí na život a kariéru. Zaměstnavatelé budou opět muset nalézt způsob, jak angažovat zaměstnance na dlouhou dobu, nejen na jednu konkrétní pozici, a to i přes to, že nebudou jejich zaměstnavatelem po zbytek života.

Od umění k vědě: měnící se způsob rozhodování v oblasti lidských zdrojů

Schopnost přilákat do firmy lidi se správným profilem bude nejdůležitějším faktorem pro konkurenceschopnost, inkluzivní růst a schopnost proměnit se a konkurovat novým hráčům na trhu. Dochází k reorganizaci práce a podniky budou nuceny zavádět mnohem sofistikovanější postupy řízení lidských zdrojů, aby tento tlak ustály. Digitalizace a poptávka po datech o pracovní síle budou hrát klíčovější roli než kdy dříve, čímž umožní lepší a rychlejší rozhodování a vyšší transparentnost na trhu.

Vrcholoví manažeři budou muset přehodnotit personální strategii a mít jasno v tom, jaké role mají být zastávány kým, čím nebo kde.

Pomáhat lidem zvýšit své dovednosti a přizpůsobit se rychle se měnícímu světu práce bude určující výzvou naší doby.

Personalistika se musí posunout od umění směrem k vědě a bude si žádat více koordinovanou a preciznější strategii pro práci s talenty, která bude splňovat obchodní potřeby v reálném čase. Čtyřicet čtyři procent vrcholových manažerů uvádí, že již dnes používají personální data k tvorbě prognóz výkonu firmy – oproti pouhým 29 % v roce 2015.⁵ Společnost Hitachi používá

indikátory založené na velkých datech získaných o svých zaměstnancích, aby sledovala úroveň jejich spokojenosti, zatímco Bank of America se pomocí čidel snaží zjistit, jaký je vliv skupinové dynamiky na výkon. Očekávání společností se budou

i nadále proměňovat, jelikož si žádají stále více personálních rozhodnutí založených na datech; pravidla hry se mění a dochází k předdefinování základních konceptů možného rozsahu podnikání, vytvářené hodnoty pro zákazníka chápání, kdo je konkurence.

Zpátky do budoucnosti: od spotřebovávání práce k budování talentů

Schopnosti a dovednosti jsou klíčem. Životní cyklus dovedností je dnes kratší a 65 % pracovních pozic, které budou zastávat příslušníci generace Z, dnes ještě neexistuje. V době revoluce dovedností bude nutné mít opravdu silné zdroje nových talentů s relevantními dovednostmi a chutí se neustále učit novým věcem, jelikož nejdůležitější bude schopnost budovat zaměstnancům dlouhodobý kariérní růst, ne pouze vytvářet pracovní místa. Přesto všechno se v průběhu několika posledních desetiletí stali ze zaměstnavatelů pouzí konzumenti práce místo budovatelů talentů.



⁵ Perrin, Andrew. 2015. "One-fifth of Americans report going online 'almost constantly,'" Pew Research Center, 8 December

⁵ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016

Budoucnost si bude žádat atraktivnější a trvale udržitelnější přístup. Pomáhat lidem zvýšit si kvalifikaci a přizpůsobit se rychle se měnícímu světu práce bude určující výzvou naší doby.

Podniky by se měly samy sebe ptát: „Jakým způsobem zajišťujeme dostatečnou pružnost svých pracovníků, aby zůstali i nadále konkurenceschopní?“

Nejvyšší čas jednat: pohotové a odpovědné vedení

Diametrální rozdíly mezi starými a novými strukturami budou i nadále způsobovat napětí v politice, médiích, společnosti i uvnitř podniků. Staré versus nové strategie, technologie a způsoby, organizace, budou znamenat, že snaha firem o větší přizpůsobivost novým podmínkám může způsobit interní třenice s negativním dopadem na efektivní řízení a rozvoj firmy. **Společnosti budou muset přizpůsobit svou organizaci tak, aby stávající business nadále hladce běžel, ale zároveň vytvářet strukturu, která se bude připravovat na odlišnou a nejistou budoucnost.**

Vrcholoví manažeři, kteří se pouští do neznámých vod, se budou muset stát motorem inovace, narušovat status quo a razit novou cestu směrem k novým způsobům práce, a zároveň dokázat řídit své krátkodobé cíle i požadavky akcionářů. V tomto neustále se rozvíjícím prostředí na pozadí dichotomie vytvořené snahou plnit dnešní cíle a zároveň se připravovat na nejisté zítřky bude zapotřebí mít pohotové a zodpovědné vedení, které bude hybnou silou budoucí konkurenceschopnosti, růstu a inkuzivity. Budou muset čelit mohutným protichůdným silám a touze po protekcionismu i lpění na starých normách jistoty a předvídatelnosti, jež budou mít za následek velké napětí a politickou polarizaci.

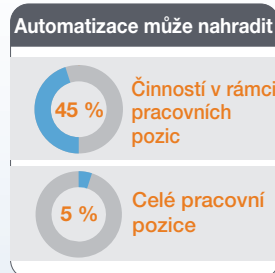
TECHNOLOGICKÁ REVOLUCE: DOPAD DIGITALIZACE NA LIDI A POTŘEBNÉ DOVEDNOSTI

Rychleji a jinak: změna potřebných dovedností jako nikdy dříve

Téměř každý den slyšíme o dopadech digitalizace, robotiky, umělé inteligence a virtuální reality na zaměstnatelnost. Až 45 % pracovních úkolů, za něž jsou lidé dnes placeni, by mohlo být automatizováno pomocí stávajících technologií⁶. Již v minulosti jsme byli schopni se přizpůsobit vývoji na pracovním trhu – od úředníků za přepážkou v bance k finančním poradcům, od písárek k textovým procesorům a osobním asistentkám: revoluce, zánik, redistribuce

Automatizace vedoucí k revoluci

Požadované dovednosti	2020 / 2015
Komplexní řešení problémů	1 / 1
Kritické myšlení	2 / 4
Kreativita	3 / 10
Řízení lidských zdrojů	4 / 3
Koordinace s ostatními	5 / 2
Emoční inteligence	6 (nové)
Úsudek a rozhodování	7 / 8
Orientace na služby	8 / 7
Vyjednávací schopnost	9 / 5
Kognitivní flexibilita	10 (nové)



65 % generace Z bude pracovat na pozicích, které dnes ještě neexistují

⁶ Chui, Michael, Manyika, James, and Miremadi, Mehdi. Four fundamentals of workplace automation. New York: McKinsey & Company, 2015.

⁷ Shin, Laura. 2016. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities," Forbes, 26 May.

Zdroje: The Future of Jobs, World Economic Forum 2016. Four Fundamentals of Workplace Automation, McKinsey, 2015.

Nemůžeme předvídat budoucí dopady na rušení pracovních míst ani tvorbu nových pozic, ale můžeme se poučit z historie. S jistotou lze říci, že nastane nestabilita v oblasti potřebných dovedností, a zkušenost nám říká, že k tomu dojde napříč nejrozličnějšími typy oborů, v různých sektorech, v různou dobu a v různých zemích. A právě globální organizace budou s největší pravděpodobností schopny toto bouřlivé období překonat a lépe se s těmito rušivými vlnami vypořádat.

Největší technologickou revoluci zažívají výrobní odvětví. S příchodem takzvané čtvrté průmyslové revoluce se snížila celková zaměstnanost, zatímco celková produkce strmě roste. Mezi lety 1990 a 2014 se snížil podíl výroby na celkové zaměstnanosti téměř ve všech rozvinutých ekonomikách – Japonsko (-34 %), Francie (-33 %), Spojené státy americké (-31 %) a Německo (-25 %)⁵. **Avšak digitalizace v žádném případě nemá dopady pouze na pracovníky v továrnách** – kancelářské profese rovněž procházejí proměnou. Ve Spojených státech využije měsíčně více pacientů služeb virtuálních zdravotních poradců na WebMD, než kolik jich navštíví skutečné lékařské ambulance. Ve světě práva je 60 milionů sporů mezi obchodníky na eBay urovnáno pomocí online nástroje pro

investice do finančních technologií
strojnásobily a dosáhly 12,2 miliardy
amerických dolarů¹⁰. K tomu je nutné
připočítat maloobchod, kde by
47 % každodenních aktivit prodejců
bylo možné automatizovat pomocí
stávajících technologií,
v případě účetních a pozic
zaměřených na zpracování dat jde
dokonce až o 86 %¹¹.

Integrace technologií – od etiket RFID a skenerů, které zjednodušují inventarizaci zboží v obchodech a zrychlují placení na samoobslužných pokladnách, až po prudký nárůst v nakupování online – znamená, že v daném sektoru budou zasaženy jak manuální profese, tak ty kancelářské.

Člověk versus robot nebo Luddité proti technofilům?

Nové technologie mohou být nákladné a vyžadují pracovníky s odbornými dovednostmi, proto se zaměstnavatelé stále zdráhají otevřít náruč automatizaci a dát sbohem některým pracovníkům.

Z více než 18 tisíc podniků ve 43 zemích 62 % neočekává, že by měly automatizace nebo digitální technologie dopad na počet zaměstnanců během příštích dvou let¹², a 20 % dokonce očekává nárůst počtu zaměstnanců v důsledku automatizace¹³.



⁹ Susskind, Daniel and Susskind, Richard. 2016. "Technology Will Replace Many Doctors, Lawyers and Other Professionals." *Harvard Business Review*, 11 October.

¹¹ Chui, Michael, Manyika, James and Miremadi, Mehdi. *Where Machines Could Replace Humans - And Where They Can't*. New York: McKinsey & Company, 2016.

¹³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016.

Zaměstnatelnost – schopnost získat a udržet si vytouženou práci – již nezávisí na tom, co umíte, ale na tom, co se budete schopni naučit.



Nicméně přesto očekávají změnu: téměř dvě třetiny společností investují do interního školení, aby dovednosti zaměstnanců nezaostávaly, 42 % hledá pracovníky s dodatečnými dovednostmi, spíše než že by vyměňovaly ty stávající, a třetina se snaží zmírnit transformaci smlouvami s externími dodavateli nebo třetími stranami, které by předávaly odborné dovednosti jejich kmenovým zaměstnancům¹⁴. Lidská sentimentálnost a úzkostlivost blokuje technologickou transformaci na pracovišti více, než by byli technofilové ochotni připustit. Když byl masivní exodus call center ze západní Evropy na Východ postaven tvář v tvář servisním problémům, zákazník z vítězů: v roce 2016 BT a EE přesunuly stovky pracovních pozic zpět do Británie¹⁵. Schopnost automatizovat letadla existuje již řadu let, ale málokdo by si troufl vstoupit do letadla bez pilota, a automobily bez řidičů Uberu brázdící ulice Pittsburghu v Pensylvánii si budou muset počkat ještě několik let, než budou mít přední sedadla prázdná. Foxconn, čínský výrobní gigant dodávající díly pro Apple a Samsung, v roce 2011 uvedl, že během příštích dvou let plánuje nainstalovat více než milion robotů. V roce 2015 jich bylo v jeho továrnách plně v provozu pouze 50 tisíc¹⁶. **Proměna práce v éře strojů nemusí nutně znamenat bitvu mezi roboty a lidmi a rozhodně bychom neměli podceňovat sílu osobního kontaktu a mezilidských vztahů.**

Jistota v nejistotě: neustálá změna potřebných dovedností, přizpůsobivost a učení

Hodnota, kterou připisujeme různým dovednostem, se bude měnit. Digitalizace a rostoucí poptávka po dovednostech budou přinášet nové příležitosti, pokud na ně budou organizace a jednotlivci připraveni. Technologie nahradí kognitivní i manuální rutinní úkoly, aby lidé mohli začít vykonávat i nerutinní úkoly a zastávat více naplňujících role.

Kreativita, řízení lidských zdrojů, emoční inteligence a vyjednávací schopnosti jsou dovednostmi, které umožní lidem naplno využít svého potenciálu a s roboty se doplňovat, spíše než jimi být nahrazeni¹⁷. Lidé si budou ve stále větší míře uvědomovat, že potřebují získat nové dovednosti a proniknout do nových oblastí specializace. Klíčem k úspěchu bude přizpůsobivost a **učení – mít touhu a schopnost osvojit si nové dovednosti s cílem stát se a zůstat zaměstnatelným na dlouhé profesní cestě**. Napříč zeměmi OECD zaznamenávají nejrychlejší růst právě profese vyžadující vyšší míru dovedností¹⁸. Nejvíce zasažená průmyslová odvětví budou mít disproporční dopad na některé pracovníky – nejvíce zasaženi budou lidé s nízkými dovednostmi, málo učení a ženy. Automatizace ohrožuje prodej, obchod a finanční operace, i kancelářskou a administrativní práci, tedy pozice zastávané ve větší míře ženami, proto bude mít společenské dopady na genderovou rovnost. Pokud bude vývoj sledovat současnou trajektorii, ženy by mohly přijít až o 3 miliony pracovních míst, přičemž pouze půl milionu nových míst by vzniklo, jinými slovy více než pět míst by zaniklo na jedno nově vytvořené. Organizace budou muset vytvořit tu správnou kombinaci lidí, dovedností a technologií, pokud budou chtít uspět. Z tohoto důvodu budou muset více investovat do školení a rozvoje svých zaměstnanců, aby mohly řešit stávající nedostatky talentů a správně předvídat jejich budoucí poptávku. Zaměstnatelnost – schopnost získat a udržet si vytouženou práci – již nezávisí na tom, co umíte, ale na tom, co se budete schopni naučit.

¹⁴ Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, January 2017.

¹⁵ Burton, James and Davies, Emily. 2016. "EE ditches foreign call centres - as new boss looks to create 600 jobs and put customers first," This is Money, 24 April.

¹⁶ Wages and Employment. China Labour Bulletin. 2016.

SOFISTIKOVANĚJŠÍ POŽADAVKY KLIENTŮ: PŘESUNY SÍLY

Ze Západu na Východ a zpět: globální mocenský posun

Celosvětově dochází k přesunu ekonomické síly ze Západu na Východ¹⁹. Západní nadnárodní společnosti s jen několika málo konkurenty mohly po celá desetiletí využívat výhody prvního tahu a nést se na vlně globalizace, která jim umožňovala těžit z nízkých mzdových nákladů a ovládat dodavatelské sítě, které tlačily ceny dolů a přinášely jim rekordní zisky. Nyní se světové herní pole začíná vyrovnávat. V roce 1990 mělo pouze 5 % společností patřících do celosvětového žebříčku Fortune 500 své sídlo v rozvíjejících se trzích. V roce 2013 bylo takových společností už 26 % a jejich počet by se měl zvýšit až na 45 % do roku 2025 – přičemž polovinu z nich by měly tvořit čínské firmy²⁰.

V roce 2016 hodnotila společnost ManpowerGroup ve svém žebříčku pracovní trhy podle více než 50 kritérií – včetně dostupnosti talentů, nákladové efektivity, produktivity a regulatorního prostředí – a pěti nejlepšími místy pro obchodování byly označeny Nový Zéland, Singapur, Filipíny, Izrael a Indie²¹. Výběr vhodné lokality, hledání a najímání globální pracovní síly se žádanými dovednostmi bude záviset na více proměnných a méně konstantách než kdy dříve.

Velikost je vším

Konkurenční síly mění hodnotu velikosti. Ruku v ruce s tím, jak technologie umožňuje malým společnostem rychle zvětšovat rozsah své práce, a tím posilovat své postavení, stejně tak vytváří i příležitosti pro velké společnosti, které tak mohou rychle narůst do přímo obřích rozměrů, pokud jsou dostatečně pohotové a připravené inovovat. Zavedené společnosti mění své zaměření, například GE přechází od finančních služeb k inovacím v oblasti obnovitelných zdrojů, vzdušného a kosmického prostoru, zdravotnictví a softwaru, a dokonce na trhu představila svůj cloudový operační systém Predix.

Podíl pracovníků v každém typu alternativního pracovního úvazku



Zdroje: Labor Dept. (1995, 2005); Alan Krueger of Princeton U. and Lawrence Katz of Harvard U. (2015)
THE WALL STREET JOURNAL

¹⁷ The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, January 2016.

¹⁸ Burton, James and Davies, Emily. 2016. "EE ditches foreign call centres - as new boss looks to create 600 jobs and put customers first," This is Money, 24 April.

¹⁹ Campbell, Kurt, 2016. "Easternisation: War and Peace in the Asian Century," Financial Times, 12 August.

²⁰ Agyenim-Boateng, Yaw, Dobbs, Richard, Manyika, Jonathan, Remes, Jaana, Mit, Sven, and Woetzel, Jonathan. Urban world: The shifting global business landscape. New York: McKinsey & Company, 2013.

²¹ Contingent Workforce Index 2016 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2016.

Nový standard pro jednotlivce i společnosti, zejména na otevřených trzích jako USA a UK, je pohyb talentů z a do organizací prostřednictvím rozšiřujících se možností – platformy pro jedince na volné noze, dočasné úvazky, kontraktoři, zkrácené úvazky, smlouvy o dílo, pracovní pohotovost (tzv. on-call), crowdsourcing, najímání na jednotlivé zakázky (tzv. gigs) a dohody o půjčování pracovníků.

Obří a super rychlé společnosti, jako například Google, Facebook a Apple, kupují hbité start-upy, aby jim pomohly se rychleji postavit na vlastní nohy, a samy tak těží z příležitostí vyskytujících se na nových platformách v rostoucích odvětvích: například IBM Watson a ResearchKit od společnosti Apple.

Raději dábel, kterého znáte

Nedávný nárůst fúzí, akvizic a inovativních partnerství názorně ukazuje, že nepřátelé se mohou rychle stát přáteli. V roce 2015 dosáhl globální počet fúzí a akvizic nejvyšší historické úrovně 4,7 bilionů amerických dolarů. V rámci toho mělo 71 tisíc dohod hodnotu nad 10 miliard dolarů. A žádné zpomalení na dohled není: 60 % manažerů plánuje do roku 2020 učinit podobně velké vstupy do nových průmyslových odvětví²².

Netradiční partnerství, konkurence a vztahy se třetími stranami znamenají, že společnosti naleznou nové způsoby, jak se zaměřit na hlavní činnost, sdílet náklady a fungovat mnohem efektivněji – Apple vyrábějící mobilní telefony s díly od Samsungu, Toyota a Peugeot-Citroen spolupracující na výrobě komerčních vozidel, Coca-Cola a Heinz vyvíjející trvale udržitelné obaly a Spotify usilující o koupení SoundCloud. Jisté není nic, pouze to, že musíme očekávat nečekané.

Změna způsobu organizace práce

Společnosti stále častěji využívají alternativních pracovních úvazků, aby získaly pracovníky s požadovanými dovednostmi, kteří mají klíčové a rychle se měnící schopnosti – více než polovina společností plánuje využívat během příštích tří až pěti let dočasné pracovníky najímané podle aktuální potřeby²³. Více druhů pracovních dohod a forem úvazků, které mohou využívat jednotlivci k práci a organizace k tomu, aby našly někoho, kdo jimi požadovanou práci odvede, představovalo nejvyšší podíl na růstu zaměstnanosti v USA²⁴. Tradiční pracovní model, tedy trvalá práce na plný úvazek 40 hodin týdně, sice stále ještě převažuje, ale je již několik desetiletí na ústupu, společně s klesajícím členstvím v odborových organizacích. Nový standard pro jednotlivce i společnosti, zejména na otevřených trzích jako USA a UK, je pohyb talentů z a do organizací prostřednictvím rozšiřujících se možností – platformy pro lidi na volné noze, dočasné úvazky, smlouvy, zkrácené úvazky, smlouvy o dílo, pracovní pohotovost, crowdsourcing, najímání na jednotlivé zakázky a dohody o půjčování pracovníků. V ManpowerGroup Solutions vidíme, že téměř polovina našich klientů nyní kombinuje kmenové i dočasné zaměstnance, aby dosáhla včas svých řešení a nejlepšího mixu dovedností²⁵.

Zapomenutá pracovní síla a vzestup řízení talentů

V situaci, kdy 80 % společností nemá koordinovaný přehled o lokalitách, nákladech a smluvních ujednání svých lidí, budou potřebovat nastavit nové strategie řízení lidských zdrojů, aby získaly dobrý přehled o tom, jak jsou jejich dočasní pracovníci produktivní a angažovaní. Podle starého modelu mělo personální oddělení na starosti přijímání stálých zaměstnanců, zatímco oddělení nákupu se soustředilo na zbytek, tedy nákup služeb od externích dodavatelů.

²² Busch, Wayne and Moreno, Juan Pedro. 2014. "Banks' New Competitors: Starbucks, Google, and Alibaba," Harvard Business Review, 20 February.

²³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016.

²⁴ Lawrence Katz and Alan Krueger. "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015," 2016.

²⁵ Contingent Workforce Index, 2013 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2013.

V budoucnosti budou muset tyto dvě složky mnohem více spolupracovat a vytvořit integrovanou talentovou strategii, aby věděly, v kom a kde se nacházejí jejich talenty bez ohledu na to, jestli jsou to jejich interní zaměstnanci, nebo zaměstnanci externích dodavatelů, aby mohly snížit své riziko a plně realizovat nevyužitou hodnotu napříč celkovou investicí do talentů.

V jedné globální progresivně smýšlející společnosti je dnes 49 % kvalifikovaných talentů tvořeno agenturními nebo dočasnými pracovníky a nachází se mezi nimi i pracovníci držící práva na duševní vlastnictví a mající kritické dovednosti v oblasti prodeje a inženýringu. Celé týmy dočasných pracovníků s kritickými dovednostmi budou ve stále vyšší míře představovat nový standard, jakmile si organizace uvědomí, že pracovníky již nelze jednoduše rozdělovat mezi tradiční zaměstnanecké a alternativní modely. Zánik tradičního pracovního modelu – a spolu s ním i pracovní jistoty – dají za vznik novému modelu, který bude představovat výzvu pro podniky i jednotlivce; ti budou nuceni nalézt optimální rovnováhu mezi flexibilitou a rámcem pro kariérní jistotu ve světě práce dvacátého 21. století.

Jednotlivci budou stále častěji vybírat nové formy práce, které jim budou nejvíce vyhovovat a umožní jim prožívat jeden život, v němž se prolíná práce s domovem.



INDIVIDUÁLNÍ VOLBA: OD ZAMĚSTNAVATELE NA CELÝ ŽIVOT K DŮRAZU NA KARIÉRU

Gig ekonomika: přefouknutá bublina?

Platformy sdílené ekonomiky – jako například Uber a Liftago, Profinaut, Easytask, Thumbtack, Habitissimo a TaskRabbit, Upwork a Freelancer.com – jsou pro spotřebitele stále viditelnější, a začaly se zaměřovat na uberizaci práce. Ačkoli se o zakázkové ekonomice stále častěji píše, počet lidí využívající tuto formu práce zůstává nízký: v USA méně než 0,5%

pracovní síly pracuje pro online platformy nebo platformy s aplikacemi²⁶. Celosvětově pouze přibližně 4 % populace v produktivním věku využívá digitálních platform k výdělku a ze všech „nezávislých pracovníků“ (freelanceři a živnostníci, lidé na volné noze a agenturní

pracovníci) – pro méně než polovinu (44 %) představují platformy jejich hlavní příjem²⁷. Nárůst zakázkové práce, ať již skutečný, či vnímaný, znamená, že tvůrci politik začínají mluvit o regulaci, zatímco společnosti a jednotlivci si přejí vyhnout se omezením a podporovat její rozvoj. Hybridní model flexibility a odpovědnosti umožní ochranu jednotlivců společně s možností svobodné volby kde, kdy a jak pracovat. Zatímco model freelancer práce a „kariéry pouze pro mě“ se netýká většiny pracovníků, bezpochyby zažívá vzestupný trend. Jednotlivci budou ve stále větší míře hledat nové způsoby práce, které budou naplňovat jejich potřeby a umožní jim žít jeden život, v němž se prolíná práce s volným časem

Jistota zaměstnatelnosti vítězí nad pracovní jistotou

Stálá práce na plný úvazek je na ústupu a zaměstnavatel na celý život se stává věcí minulosti.

²⁶ Zumbrun, Josh. 2016. "The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber," The Wall Street Journal, 28 March.

²⁷ Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy, McKinsey Global Institute, October 2016.

Evoluce vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – co dál?



V prvních deseti letech po dokončení vysokoškolského vzdělání změní příslušníci generace Y práci čtyřikrát, téměř dvakrát častěji než jejich rodiče²⁸. Jedna třetina dnešních pracovníků se neustále poohlíží po nové práci a častou změnou práce usiluje o kariérní postup a získání nových dovedností²⁹. Jejich cílem je zůstat relevantní a zaměstnatelný, aby dosáhli kariérní jistoty spíše než jistoty zaměstnání u jednoho zaměstnavatele.

Aby zaměstnavatelé přilákali a udrželi ty nejlepší talenty, budou muset mnohem transparentněji uvádět, co mohou nabídnout stávajícím i novým zaměstnancům kromě pouhého platu. **Příslušníci generace Y se shodnou: většina uvádí na čele žebříčku kariérních priorit zlepšení dovedností a zvýšení kvalifikace, a mnozí jsou dokonce ochotní tomu věnovat svůj vlastní čas a peníze. Vzhledem k tomu, že generace Y a Z bude tvořit až dvě třetiny pracovníků v roce 2030, zaměstnatelnost bude záviset méně na tom, co již víte, a více na vaší schopnosti se učit, aplikovat nové znalosti a přizpůsobit se.**

Práce v budoucnosti

V rozvinutých zemích pokračuje posun ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V minulosti byla zaměstnanecká práva, povinnosti, a dokonce i ubytování vázána na zaměstnavatele, jako například v modelových vesničkách typu Port Sunlight v Anglii nebo v podnikových městečkách jako Hershey v Pennsylvánii.³¹ Urbanizací a rychlým růstem přinesly lidem větší možnost volby, kde pracovat. Model zaměstnanosti se vyvinul v „práci na celý život“, na základě vzájemné loajality, kdy byl mladý pracovník přijat do firmy a bez ohledu na dovednosti nebo postavení byly jeho schopnosti dál rozvíjeny, aby společnost mohla využívat návratnosti své investice až do konce jeho kariéry. Pokles na trzích, tlak na ceny a propouštění tento model proměnily z „práce na celý život“ v „práci na teď“, čímž často došlo k zániku důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniku přístupu „každý sám za sebe“. V důsledku tohoto vývoje vznikl model „kariéra pro mě“, kdy se spolu společnosti a jednotlivci domlouvají na podmínkách spolupráce, které jim vyhovují v daném okamžiku.

²⁸ Long, Heather. 2016. “The new normal: 4 job changes by the time you’re 32,” CNNMoney, 12 April.

²⁹ Always Looking: The Rise of Continuous Candidates, ManpowerGroup Solutions, 2016.

³⁰ United States Labor Bureau.

³¹ Hirsch, Michele Lent. 2015. “America’s Company Towns, Then and Now,” Smithsonian, 4 September.

³² Shin, Laura. 2016. “How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities,” Forbes, 26 May.

Zaměstnavatelé se budou muset stále více snažit přilákat lidi, kteří nechtějí pracovat jako tradiční zaměstnanci, přičemž ti s nejžádanější kvalifikací si budou moci nejvíce diktovat podmínky.

Budoucnost v blockchainu: Vědomé oddělování pracovníka od zaměstnavatele

Spolu s technologickým pokrokem a měnícími se potřebami by mohlo dojít k oddělení dovedností a pracovníků od organizací. Bitcoin již dnes představuje výzvu pro globální měny. Stejný koncept využívající distribuované decentralizované databáze zvané blockchain může být rozšířen i na trhy práce, proměnit strukturu organizací, přinést inteligentní smlouvy a odstranit potřebu přímého řízení práce a pracovně právní legislativy. Algoritmické řízení není ničím novým a lidé s nízkou kvalifikací jím budou stále častěji ohroženi nebo budou čelit riziku nahrazení automatizací.

Organizace jako Deliveroo a Lyft pomocí dat usměrňují chování řidičů a používají stanovení cen k tomu, aby podněcovali k práci ve špičce nebo v žádaných lokalitách. Aplikace jim přiřazuje žádosti o vyzvednutí, zachycuje hodnocení, a dokonce i suspenduje řidiče.

Tak jako britský supermarket Tesco poskytuje skladníkům náramek, na který jim chodí informace o jejich pracovních úkolech v příslušné části skladu, více společností začne používat tyto nositelné doplňky ke sledování produktivity pracovníků v reálném čase. A co dál? Dočkáme se v dohledné době konce reálného manažera a vzestupu algoritmického šéfa? Představuje využívání distribuované decentralizované databáze blockchain další fázi evoluce vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem³²?

DEMOGRAFICKÉ ZMĚNY: MOST PŘES PROPAST

Otevřenost, nebo protekcionismus? Nový politický rozkol

Po celém světě přestává v politice hrát roli dělení na pravici a levici a stále je důležitější rozdíl mezi otevřenými a uzavřenými hranicemi. V jedněch volbách za druhými – v USA, UK, Rakousku, Francii, Itálii, Nizozemsku – se do středu zájmu voličů po celém světě dostává otázka přistěhovalectví. Přijmout migranty, nebo je držet venku za hranicemi? Otevřít se zahraničnímu obchodu, nebo chránit domácí průmysl? Přivítat kulturní změnu, nebo prosazovat nativismus? Populace stárne, zatímco počet daňových poplatníků se zmenšuje. V Německu bude do roku 2020 více než pětina populace starší věku 65 let a v Japonsku – věkově nejstarší zemi na světě – je 25 % lidí starších 65 let a odhaduje se, že do roku 2040 jich bude dokonce 35 %.

Mezitím Evropa zažívá nejvyšší příliv lidí od druhé světové války, přičemž někteří z nich přinášejí cenné dovednosti. Integrace se stane ještě kritičtější společensko-ekonomickou prioritou, která jednotlivcům pomůže využít nebo rozvinout nové dovednosti, nalézt smysluplnou práci a opět dosáhnout normálnosti. Bez ohledu na to, zda budou postaveny nové zdi, mobilita talentů bude pro podniky stále klíčovější, zejména v nedostatkových odvětvích, jako je výroba, stavebnictví, zdravotnictví a kybernetika. Globální organizace se budou rozhodovat, kde a kdy se usídlí na základě kritérií, která zahrnují dostupnost zaměstnanců a vhodné regulační prostředí. Manažeři musí být pohotoví a dát jasně najevo, že si ve svých organizacích cení každého talentu a že i do budoucna budou ve svých společnostech vítat schopné lidi, aby zůstali konkurenceschopní.

Komnata ozvěn: příběh dvou společností

S pokračujícím technologickým narušováním trhu práce začíná tento trh fungovat dvourychlostně. Lidé se správnými dovednostmi si budou moci diktovat podmínky, vytvářet nové příležitosti a sami si vybírat jak, kde a kdy budou pracovat. Naopak lidé bez těchto dovedností nebudou mít při pohledu do budoucnosti



Ženy plánují strávit více času doma, aby se mohly starat o ostatní – děti, starší příbuzné, partnery, a dokonce i v rámci dobrovolnictví.

Talenty budou směřovat do společností, které budou transparentní nejenom ve vykazování čísel, ale budou také transparentně jednat.

sebemenší tušení, jak by se jejich život mohl zlepšit. Šokující výsledek referenda o Brexitu, bezprecedentní americká předvolební kampaň a následný překvapivý výsledek společně s rostoucí popularitou extrémní pravice či levice jsou všechno faktory, které posilují vznik „bublinovité společnosti“ tvořené skupinami, jež sdílejí společnou realitu, vnímání a přesvědčení. Zatímco jedním z hlavních přínosů médií, zejména sociálních,

rovný počet mužů a žen mezi zákonodárci, vysokými vládními představiteli a manažery, a to i přesto, že 95 zemí má dnes stejný nebo dokonce vyšší počet vysokoškolsky vzdělaných žen.

Zaměstnavatelé budou stále častěji pod drobnohledem, jelikož si regulace žádá vyšší míru transparentnosti: Spojené království se přidá

Vrcholoví manažeři musí přijmout osobní odpovědnost a převzít roli tvůrců změny, aby budovali důvěru, ukazovali že formují budoucnost, a jsou v kontaktu s lidmi, které zaměstnávají, a komunitami, v nichž působí

je personalizace obsahu, zároveň to znamená, že mnozí lidé konzumují informace a zprávy příliš filtrovaně. Jsou izolováni v komnatě ozvěn podobně smýšlejících lidí přesvědčených o své vlastní pravdě a překvapených, když je někdo konfrontuje s jinými postoji a názory. Vrcholoví manažeři musí přijmout osobní odpovědnost a převzít roli tvůrců změny, aby budovali důvěru, ukazovali že formují budoucnost, a jsou v kontaktu s lidmi, které zaměstnávají, a komunitami, v nichž působí. Výzva pro lídry byznysu: reagujte rychle a zodpovědně.

Nezájem o rovné příležitosti žen

Co se týče rovnosti pohlaví, v některých oblastech jsme učinili obrovský pokrok. V Asii se nedávno stala Yuriko Koikeová historicky první starostkou Tokia. V USA podpořila Demokratická strana první kandidátku na prezidenta a nově zvolený Senát bude mít ve svých řadách více žen než kdy v minulosti. V Evropě je Theresa Mayová pevnou rukou u kormidla Brexitu a Angela Merkelová byla opět vyhlášena nejmočnější ženou světa. V Dánsku a Norsku jsou ženy na postech premiérek běžnou záležitostí. Nicméně v korporátní sféře se stále nedaří posunout jazýček vah směrem k genderové rovnosti na nejvyšších pozicích. Účast žen na trhu práce stagnuje: v celosvětovém měřítku je to pouze 54 % žen ve srovnání s 81 procenty mužů³³. Počet žen v seniorních pozicích rovněž zůstává až tvrdošíjně nízký, kdy pouze čtyři země na světě mají

k Francii, Švédsku a Dánsku, kde podniky musí vykazovat medián i průměr rozdílu v platech mužů a žen, uvádět pozice a kariérní úroveň žen pracujících v jejich organizacích.

Silicon Valley může být průkopníkem transparentnosti nebo se jen předhánět ve vykazování statistik: v roce 2014 zveřejnil Google své statistiky a vzápětí po něm následovaly společnosti Yahoo!, Twitter, Facebook a Apple. Společnosti s kulturou vědomé inkluze budou mít dostatek talentů, pomohou ženám dostat se do seniorních pozic a budou dosahovat nejlepších výsledků. Flexibilita a schopnost prolnout práci s domovem bude i nadále velmi důležitá, zejména s ohledem na skutečnost, že ženy tradičně stráví denně mezi 90 minutami a několika hodinami péčí o členy domácnosti, přičemž stárnoucí populace povede k ještě vyšší potřebě pečovat o starší členy naší společnosti. **Náš vlastní průzkum mezi příslušníky generace Y tuto tezi podporuje: Ženy plánují strávit více času doma, aby se mohly starat o ostatní – děti, starší příbuzné, partnery, a dokonce i v rámci dobrovolnictví. Talenty budou v budoucnosti směřovat do společností, které budou transparentně jednat, ne pouze vykazovat čísla.**

³³ The Global Gender Gap Report 2016, The World Economic Forum, October 2016.

[illegible]

O SPOLEČNOSTI MANPOWERGROUP

ManpowerGroup v České republice



15



ManpowerGroup

Revolutione dovedností: OD SPOTŘEBY TALENTŮ K BUDOVENÍ TALENTŮ

