

Manpower Ελλάς, Ξενοφώντος 9, 105 57 Σύνταγμα
Τηλ.: 210 32 24 301, Fax: 32 48 621
www.manpower.com

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.

Αντιμετωπίζοντας την Έλλειψη Ταλέντων στην Αγορά Εργασίας 2008

A Manpower White Paper

Περιεχόμενα

Το Παράδοξο των Ανθρώπινων Πόρων 2

Οι Τάσεις Γίνονται Εντονότερες: What's Next? 3

Δημογραφική Εξέλιξη

Οικονομική Ανάπτυξη

Διεθνής Ανταγωνισμός

Τεχνολογική Πρόοδος

Αντιμετωπίζοντας την Έλλειψη Ταλέντων: 2008 5

Κυβερνήσεις: Αναπτύσσοντας τα Κατάλληλα Προσόντα

Εργοδότες: Αντιμετωπίζοντας την Έλλειψη Ταλέντων

Έρευνα για την Έλλειψη Ταλέντων - Αποτελέσματα 2008 στον κόσμο

Η Έλλειψη Ταλέντων στην Ελληνική Αγορά Εργασίας

Εργαζόμενοι: η Προπόνηση για τον Αγώνα

Συμπέρασμα 18

Μόνη Λύση η Πρόληψη

Αντιμετωπίζοντας Την Έλλειψη Ταλέντων Στην Αγορά Εργασίας: 2008

Η έλλειψη ταλέντων δεν αποτελεί πλέον μια κρίση που φαίνεται αμυδρά στον ορίζοντα. Σε πολλές περιοχές και σε πολλούς τομείς επαγγελματικής δραστηριότητας, είναι μια κρίση που συμβαίνει ΤΩΡΑ και απειλεί να εξαπλωθεί ακόμη περισσότερο. Η έλλειψη ταλέντων απειλεί την παγκόσμια ανάπτυξη και ευημερία. Ωστόσο, αν και τα προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ταλέντων είναι σε μεγάλο βαθμό γνωστά και αναγνωρισμένα, οι πιθανές λύσεις του προβλήματος δεν έχουν ευρέως υιοθετηθεί ή εφαρμοστεί από τις εταιρείες, τις κυβερνήσεις και τους ιδιώτες που μπορούν να επωφεληθούν από αυτές.

Οι δημογραφικές αλλαγές (γήρανση του πληθυσμού, μείωση του ρυθμού των γεννήσεων, οικονομική μετανάστευση), οι κοινωνικές εξελίξεις, τα ανεπαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα, η παγκοσμιοποίηση και οι επιχειρηματικές πρακτικές (outsourcing, πρόσληψη εργαζομένων από άλλα κράτη, προσλήψεις εργαζομένων μόνον όταν υπάρχει ζήτηση) ευθύνονται όχι μόνο για τη μείωση της συνολικής διαθεσιμότητας ταλέντων, αλλά επίσης –και σε μεγαλύτερο βαθμό– για τη δυσκολία εύρεσης εργαζομένων με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την υποστήριξη τόσο των βιομηχανοποιημένων όσο και των αναδυόμενων ή αναπτυσσόμενων οικονομιών.

Επιπροσθέτως, και ως απόρροια των τεχνολογικών εξελίξεων και της αύξησης της παραγωγικότητας, πολλές θέσεις χαμηλής εξειδίκευσης καταργούνται, ενώ πολλά επαγγέλματα που κάποτε ήταν περιζήτητα σήμερα θεωρούνται ξεπερασμένα. Μπορεί με τον τρόπο αυτό το φαινόμενο της έλλειψης ταλέντων να γίνεται λιγότερο αισθητό, αφού μειώνεται η ζήτηση για ορισμένα επαγγέλματα, αλλά η παράπλευρη συνέπεια του είναι ότι πολλοί εργαζόμενοι μένουν άνεργοι. Ως εκ τούτου, τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, όσο και οι συνδικαλιστικοί φορείς που τους εκπροσωπούν οφείλουν να αξιοποιήσουν όλες τις διαθέσιμες ευκαιρίες για επανεκπαίδευση και επιμόρφωση, ώστε οι υποψήφιοι να αποκτήσουν τις δεξιότητες που ζητά η αγορά εργασίας του μέλλοντος.

Η μελέτη αυτή (αναθεωρημένη έκδοση της αρχικής μελέτης του 2006) ερευνά και καταγράφει τις τάσεις που ενδέχεται στο μέλλον να ισχυροποιηθούν και τους τρόπους με τους οποίους οι κυβερνήσεις, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι μπορούν να προετοιμαστούν για να αντιμετωπίσουν τη διαρκώς αυξανόμενη έλλειψη ταλέντων.

Το Παράδοξο των Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), το 2007 εργαζόταν μόνο το 61,7% του παγκόσμιου πληθυσμού το οποίο βρίσκεται σε ηλικία που μπορεί να εργαστεί. Αυτό σημαίνει ότι 1,5 δισεκατομμύριο άνθρωποι στον κόσμο, ενώ βρίσκονται σε ηλικία που μπορούν να εργαστούν, είναι είτε άνεργοι, είτε υποαπασχολούμενοι.

Ωστόσο, όπως κάθε εργοδότης μπορεί να αντιληφθεί, η λύση στο πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων δεν θα προέλθει από τον αριθμό των διαθέσιμων για εργασία ανθρώπων. Η λύση εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων ανθρώπων, αυτών δηλαδή που έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Και εδώ είναι που υπεισέρχονται αρκετοί παράγοντες, οι οποίοι καθιστούν την εύρεση αυτών των ανθρώπων δύσκολη-τόσο δύσκολη που η αρνητική της επίδραση στην παγκόσμια οικονομία είναι ήδη αισθητή και στο μέλλον θα γίνει ακόμα περισσότερο.

Ήδη πολλές εθνικές οικονομίες βρίσκονται αντιμέτωπες –και αυτό θα ενταθεί– με σοβαρές ελλείψεις στην αγορά εργασίας, ελλείψεις που οφείλονται όχι μόνο σε άνευ προηγουμένου δημογραφικές αλλαγές, αλλά και στην έλλειψη ατόμων με τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων εργασίας. Με άλλα λόγια, η επερχόμενη δημογραφική κρίση θα ενταθεί από το φαινόμενο της έλλειψης ταλέντων, το οποίο απειλεί να μπλοκάρει τις κινητήριες μηχανές της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης.

Σε πολλές αναπτυσσόμενες οικονομίες, ο αριθμός των γεννήσεων δεν αρκεί για να αναπληρώσει τη μείωση του πληθυσμού, ενώ παράλληλα ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται, λόγω των καλύτερων συνθηκών περίθαλψης. Ως αποτέλεσμα, το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό δεν επαρκεί για να στηρίξει τις οικονομικές ανάγκες των χωρών αυτών. Σε άλλες χώρες υπάρχει ανεργία ή υποαπασχόληση, λόγω της ανεπαρκούς ή ακατάλληλης εκπαίδευσης. Άλλες πάλι οικονομίες δεν εμφανίζουν αριθμητικό έλλειμμα ανθρώπινου δυναμικού, όμως είτε τα προσόντα που οι υποψήφιοι διαθέτουν δεν είναι αυτά που απαιτούνται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, είτε, όταν τα προσόντα των υποψηφίων είναι τα απαιτούμενα, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι βρίσκονται μακριά από τις περιοχές όπου υπάρχει προσφορά εργασίας

Αυτή η διττή πραγματικότητα της ανεργίας και της έλλειψης ταλέντων δημιουργεί έναν μοναδικό, αυτοτροφοδοτούμενο φαύλο κύκλο και φέρνει τις κυβερνήσεις και τους εργοδότες αντιμέτωπους με το Παράδοξο των Ανθρώπινων Πόρων: πώς θα βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στο σωστό χρόνο και στο σωστό μέρος έτσι ώστε να καλυφθεί το κενό;

Η κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού στην Κίνα μπορεί να συνοψιστεί σε μία φράση: «έλλειψη των κατάλληλων ανθρώπων». Το πρόβλημα αυτό επιδρά σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων, από τη βιομηχανία έως τις δουλειές γραφείου. Παρά την πληθώρα διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, η ζήτηση για συγκεκριμένες δεξιότητες είναι πολύ μεγαλύτερη από την προσφορά.

The Economist Intelligence Unit, «China Economy: Talent Shortage»,
22 Αυγούστου 2007

Η Έλλειψη Ταλέντων σε Τίτλους

Μελέτη του McKinsey Global Institute προβλέπει ότι μέσα στα επόμενα 10 χρόνια η Κίνα θα χρειαστεί τις υπηρεσίες 75,000 υψηλόβαθμων στελεχών. Σε μία λίαν αισιόδοξη προσέγγιση, η έρευνα εκτιμά ότι σήμερα υπάρχουν μόλις 3,000 με 5,000 στελέχη αυτής της βαθμίδας.

The Economist, «Capturing Talent - Asia's Skill Shortage»,
18 Αυγούστου 2007

Περίπου το 50% των στελεχών του τεχνολογικού τομέα θεωρούν ότι η διαχείριση μιας παγκόσμιας δεξαμενής ταλέντων καθίσταται σταδιακά η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν.

«Technology Executive Connections - Successful Strategies for Talent Management», Vol 3, PricewaterhouseCoopers

Περίπου 5 εκ. Βρετανοί, από τα συνολικά 60 εκ., ζουν στο εξωτερικό... Η αγορά των ταλαντούχων ανθρώπων γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική και παγκόσμια.

The Economist, «A World in Flux», Νοέμβριος 2007

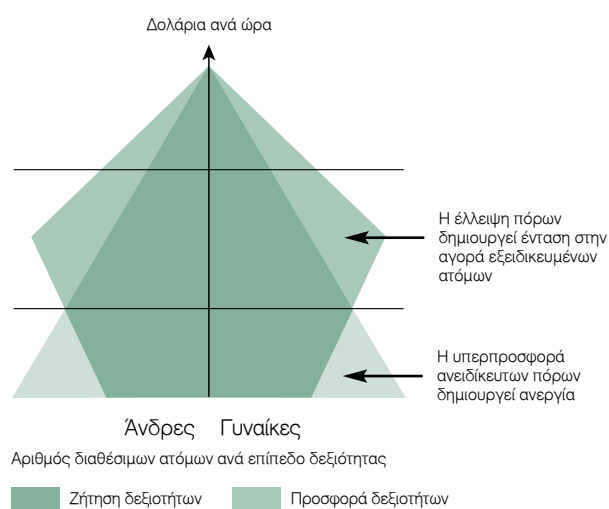
Οι Τάσεις Γίνονται Εντονότερες: What's Next?

Οι κυβερνήσεις και οι εργοδότες ήδη γνωρίζουν την έλλειψη ταλέντων στην αγορά εργασίας και λαμβάνουν μέτρα για να την αντιμετωπίσουν. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν τις παροχές για εκπαίδευση και επιμόρφωση, την υιοθέτηση στρατηγικών για τη μετανάστευση, τα μέτρα ένταξης του οικονομικά ανενεργού πληθυσμού σε μια πιο «ανοιχτή» αγορά εργασίας και την ενθάρρυνση των ικανών και έμπειρων εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας ώστε να παραμείνουν περισσότερο στην αγορά εργασίας. Αλλά όσο οι ελλείψεις γίνονται πιο εμφανείς, υπάρχουν πολλά περισσότερα μέτρα πρόληψης τα οποία μπορούν να πάρουν οι εργοδότες και οι κυβερνήσεις προκειμένου να αμβλύνουν την αρνητική επίδραση του φαινομένου στο μέλλον. Στην επόμενη δεκαετία είναι πιθανό κάποιες από τις τάσεις που παρατηρούμε σήμερα και καταγράψουμε παρακάτω να γίνουν πιο έντονες,

Δημογραφική Εξέλιξη

Μια σειρά δημογραφικών αλλαγών σε όλο τον κόσμο έχει οδηγήσει στο εξής φαινόμενο: υπάρχουν πλέον πολύ λίγοι άνθρωποι στη σωστή ηλικία ή με τις κατάλληλες δεξιότητες ή στο σωστό μέρος. Επιπλέον, κατά τα επόμενα 20 χρόνια και σε πολλά μέρη του κόσμου, όλο και λιγότεροι άνθρωποι θα μπαίνουν στην αγορά εργασίας.

Σχήμα 1: Η αναντιστοιχία στην πυραμίδα της προσφοράς/ζήτησης



Σε χώρες όπου ο **ρυθμός των γεννήσεων** είναι σταθερός (Ηνωμένες Πολιτείες και Ιαπωνία) ή μειώνεται (στις περισσότερες χώρες της ΕΕ), όλο και λιγότεροι νέοι άνθρωποι μπαίνουν στην αγορά εργασίας και εξελίσσονται, γεγονός που θα μειώσει την ικανότητα των οικονομιών να διατηρήσουν την οικονομική τους ανάπτυξη.

Επιπλέον, όσο το **προσδόκιμο ζωής** αυξάνεται, ο εργασιακά ενεργός πληθυσμός δεν θα είναι επαρκής για να παράγει τον πλούτο που απαιτείται αφ' ενός για να υποστηρίξει όσους έχουν βγει στη σύνταξη ή είναι οικονομικά ανενεργοί και αφ' ετέρου να διατηρήσει το επίπεδο ζωής στο οποίο έχουν αυτοί συνηθίσει- ή, έστω, προσδοκούν.

Για να απαλύνουν την έλλειψη, οι αναπτυσσόμενες χώρες θα συνεχίσουν να προσφέρουν κίνητρα σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας ώστε να αναβάλουν τη σύνταξή τους και να παραμείνουν στην αγορά εργασίας για περισσότερο χρόνο. Μ' αυτό τον τρόπο, οι αναπτυσσόμενες χώρες προσπαθούν να διατηρήσουν τον επιθυμητό βαθμό των απαιτούμενων δεξιοτήτων και ταλέντων στις οικονομίες τους. Υπάρχει ακόμα η πιθανότητα της προσφοράς κινήτρων σε όσους έχουν ήδη συνταξιοδοτηθεί για την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας. Είναι ακόμη πιθανό ταλαντούχοι εργαζόμενοι που εργάζονται στο εξωτερικό να δελεαστούν και να επιστρέψουν στην πατρίδα τους, αν αυτή ανήκει στις αναδυόμενες αγορές και βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.

Οι εργοδότες θα συνεχίσουν να στρέφονται σε νέες αγορές ταλέντων για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντική ευκαιρία για αναδυόμενες αγορές με διαρκώς αυξανόμενο πληθυσμό, όπως είναι ορισμένες χώρες της Αφρικής. Αλλά η ευκαιρία αυτή θα προκύψει μόνο αν οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών βοηθήσουν τους πολίτες τους να αποκτήσουν το σύνολο των δεξιοτήτων που απαιτούν οι εργοδότες και, φυσικά, αν καταφέρουν να αντιμετωπίσουν ευρύτερα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. πολιτική αστάθεια και ασθένειες), καθώς τέτοια ζητήματα μπορούν να τις καταστήσουν μη ελκυστικούς προορισμούς για αναζήτηση ταλέντων.

Ο πληθυσμός της Ιταλίας θα μειωθεί μέχρι το 2050 κατά 28%. Για να μπορέσει να διατηρήσει τον πληθυσμό που βρίσκεται στην κατάλληλη για εργασία ηλικία, η χώρα θα πρέπει να αρχίσει να δέχεται πάνω από 350,000 μετανάστες το χρόνο ή, εναλλακτικά, να κρατήσει τους πολίτες της στην αγορά εργασίας μέχρι την ηλικία των 75 ετών.

ΟΟΣΑ, «Trends in Worker Requirements and the Need for Better Information to Make More Informed Decisions in a Global Economy», Ιούνιος 2007

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός των αναπτυσσόμενων και αναδυόμενων χωρών μετακινείται για να βρει εργασία, στερώντας από τις χώρες αυτές τους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για τη διατήρηση της παρούσας ανάπτυξης τους και την εκμετάλλευση μελλοντικών ευκαιριών. Επίσης, πολλοί φοιτητές από τις χώρες αυτές φεύγουν για σπουδές στο εξωτερικό και συχνά δεν επιστρέφουν- γεγονός που οξύνει περαιτέρω την έλλειψη ταλέντων. Αν ορισμένες χώρες υποδοχής αυτών των ατόμων θεωρούν ότι αυτού του είδους η **μετανάστευση** είναι καλοδεχούμενη, άλλες χώρες δεν την αντιμετωπίζουν το ίδιο θετικά.

Αντίθετα, η **δημογραφική ακινησία** μπορεί να προκαλέσει έλλειψη ταλέντων μέσα στις ίδιες τις χώρες. Στην Κίνα, ενώ μερικά άτομα φεύγουν για πανεπιστήμια άλλων χωρών, μερικοί απόφοιτοι πανεπιστημίων δεν είναι πρόθυμοι να εγκαταλείψουν τις επαρχίες όπου σπούδασαν για να αναζητήσουν εργασία στις μεγάλες πόλεις, όπου βρίσκονται οι περισσότερες πολυεθνικές και ανθεί η βιομηχανία και το εμπόριο. Ωστόσο, στην Ινδία η Manpower έχει παρατηρήσει ότι η μεγαλύτερη δραστηριότητα στελέχωσης εμφανίζεται πλέον σε περιοχές εκτός της Bangalore και του Mumbai. Αυτό σημαίνει ότι αυξάνεται σταδιακά η κινητικότητα στη χώρα.

Οικονομική Ανάπτυξη

Παρότι η οικονομική ανάπτυξη δεν έχει τους ίδιους ρυθμούς σε κάθε χώρα, υφίσταται παντού και εντάσσει αρκετές ανταγωνιστικές δυνάμεις στο παιχνίδι. Στις χώρες όπου αυτήν την περίοδο σημειώνεται ύφεση, η ανάκαμψη είναι θέμα χρόνου. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό οι εργοδότες να εφαρμόζουν στρατηγικές αύξησης των διαθέσιμων ταλέντων, ακόμα και όταν η υφιστάμενη έλλειψη ταλέντου δεν επηρεάζει τις επιχειρήσεις τους.

Από τη μία, είναι προφανές ότι πολλές εταιρείες έχουν προσπαθήσει να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μεταφέροντας μεταποιητικές δραστηριότητες μακριά από αναπτυγμένες χώρες που έχουν έλλειψη ταλέντων, σε αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπου τα ημερομίσθια είναι χαμηλότερα. Από την άλλη πλευρά, οι αναδυόμενες αυτές οικονομίες, όπως η Ινδία και η Κίνα, δυσκολεύονται να καλύψουν τις ανάγκες για ταλέντα, και οδηγούνται και τελικά αντιμετωπίζουν και οι ίδιες ελλείψεις ταλέντων. Αν η Ινδία και η Κίνα καταφύγουν σε πιο επιθετικές προσπάθειες για να διατηρήσουν τα ταλέντα τους, αυτό θα εντείνει την έλλειψη ταλέντων σε όλες τις οικονομίες.

Όσο οι αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες οικονομίες εξελίσσονται και αυξάνουν τον πλούτο τους, θα χρειάζονται όλο και μεγαλύτερο αριθμό ταλαντούχων εργαζομένων για να καλύψουν τις εγχώριες ανάγκες, ο αριθμός των οποίων όμως θα είναι περιορισμένος. Παράλληλα, καθώς οι αμοιβές στην εγχώρια αναπτυσσόμενη οικονομία θα αυξάνονται, οι προερχόμενοι από άλλες χώρες εργοδότες θα αντιμετωπίσουν έναν διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό από τους εγχώριους εργοδότες, ο οποίος θα κάνει την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων μια όλο και πιο δύσκολη διαδικασία. Οι αναδυόμενες αγορές, όπως η Πολωνία και η Δημοκρατία της Τσεχίας, αντιμετωπίζουν ήδη σημαντική έλλειψη ταλέντων, καθώς οι πολίτες τους αναζητούν εργασία σε άλλες χώρες της Ευρωζώνης. Ως εκ τούτου, οι εγχώριοι εργοδότες αναγκάζονται να αυξήσουν τους μισθούς για να μπορέσουν να δελεάσουν την εγχώρια και όλο και μικρότερη δεξαμενή ταλέντων, με αποτέλεσμα η αύξηση των μισθών να ξεπερνά σε ρυθμό την αύξηση της παραγωγικότητας².

Η έλλειψη δεξιοτήτων εμφανίζεται με δύο μορφές: με αυξημένη εναλλαγή των υψηλόβαθμων στελεχών και με αύξηση του κόστους των μισθών. Οι αμοιβές ανώτατων στελεχών σε πολλές περιοχές της Ασίας ξεπερνούν αυτές των Ευρωπαϊκών ομολόγων τους.

The Economist, «Capturing Talent- Asia's Skills Shortage», 18 Αυγούστου 2007

Διεθνής Ανταγωνισμός

Όσο ο διεθνής ανταγωνισμός για την εξεύρεση πελατών εντείνεται και οι αναδυόμενες οικονομίες μπαίνουν στο παιχνίδι, οι μεγάλες επιχειρήσεις υιοθετούν πιο χαλαρές οργανωτικές δομές, ώστε να είναι στρατηγικά πιο ευέλικτες και να μειώσουν τα κόστη τους. Στην προσπάθειά τους αυτή, προχωρούν σε outsourcing των δραστηριοτήτων οι οποίες δεν είναι «ευαίσθητες» ή ουσιαστικές για το στρατηγικό τους πλεονέκτημα. Κάποιες, επίσης, αναθέτουν δραστηριότητες διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε εταιρείες υπηρεσιών απασχόλησης, οι οποίες αναλαμβάνουν για λογαριασμό τους τη διαχείριση τόσο του μόνιμου όσο και του έκτακτου ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η τάση του outsourcing δεν πρόκειται να μειωθεί στο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι άνθρωποι ευέλικτοι, εκπαιδευμένοι, με τις δεξιότητες που χρειάζεται η κάθε εταιρεία και έτοιμοι να αναλάβουν άμεσα καθήκοντα θα είναι ολοένα και πιο περιζήτητοι. Κι ενώ οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών απασχόλησης είναι ίσως η καλύτερη λύση για την εξεύρεση τέτοιων ανθρώπων, ακόμα και αυτές θα αντιμετωπίσουν την πρόκληση έλλειψης ταλέντων, καθώς θα πρέπει να ανταγωνιστούν εργοδότες με δυνατά brands, οι οποίοι θα αποτελούν πόλο έλξης για τους ταλαντούχους υποψηφίους, προσφέροντάς τους ενδεχομένως καλύτερες ευκαιρίες.

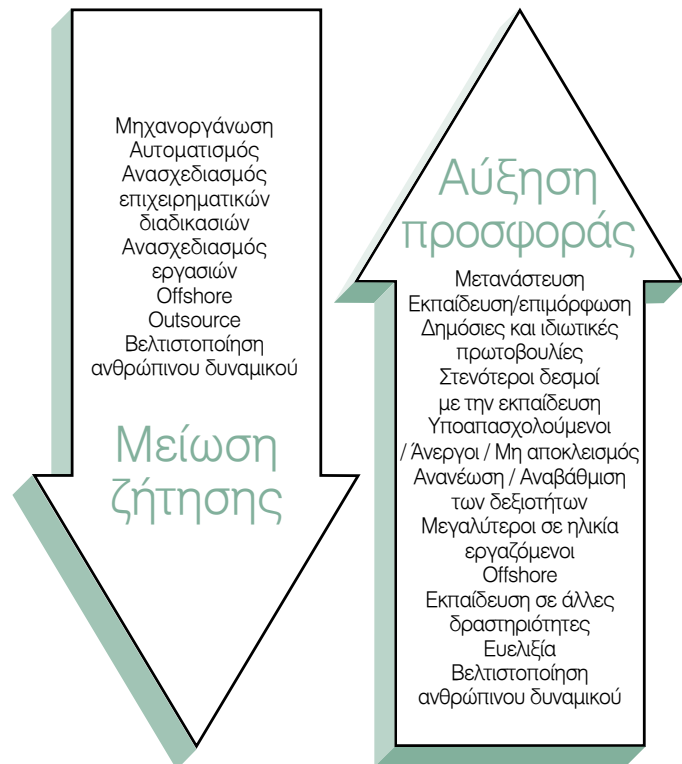
Τεχνολογική Πρόοδος

Η πρόοδος στον τομέα της πληροφορικής και οι εφαρμογές της στον αυτοματισμό έχουν επιδράσει σε μεγάλο βαθμό στην παραγωγικότητα και οι εργοδότες απολαμβάνουν ήδη τα οφέλη από τη δραματική αύξηση της αποδοτικότητας. Καθώς όμως δημιουργούνται νέα επαγγέλματα, τα οποία απαιτούν νέες δεξιότητες και τεχνολογική επάρκεια, οι εργοδότες θα πρέπει να αναβαθμίζουν και τις δικές τους δεξιότητες για να μπορέσουν να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας. Το γεγονός αυτό καθιστά την αναβάθμιση και ανανέωση δεξιοτήτων ουσιαστική ανάγκη, όχι μόνο για τους εργαζόμενους, αλλά και για τους εργοδότες και τις κυβερνήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιμόρφωση θα αποτελέσει υπόθεση υψίστης σημασίας, απαιτώντας στρατηγικό σχεδιασμό από την πλευρά των εργοδοτών και αφοσίωση από την πλευρά των εργαζομένων.

Αντιμετωπίζοντας την Έλλειψη Ταλέντων: 2008

Η οποιασδήποτε μορφής έλλειψη ισορροπίας αντιμετωπίζεται με δύο τρόπους: με μείωση της ζήτησης ή/ και με αύξηση της προσφοράς.

Σχήμα 2: Περιορισμός της ζήτησης, Αύξηση της προσφοράς



Αντιμέτωποι με τη σημερινή και μελλοντική έλλειψη ταλέντων, οι εργοδότες θα πρέπει ή να μειώσουν τις θέσεις εργασίας στις οποίες διαπιστώνεται έλλειψη ταλέντων ή να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού με τις δεξιότητες τις οποίες έχουν ανάγκη. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, οι οποίοι βρίσκονται σε έλλειψη, αυτοί θα πρέπει να βρίσκονται σε εγρήγορση, παρακολουθώντας τις τάσεις και τις εξελίξεις στην εργασιακή αρένα.

Οι κυβερνήσεις και οι εργοδότες μπορούν να υιοθετήσουν μια σειρά πρακτικών, σε επίπεδο πρόληψης, προκειμένου να βελτιώσουν την κατάσταση και να μετριάσουν την ένταση της κρίσης. Οι εργαζόμενοι, καθώς και οι φορείς που τους εκπροσωπούν, από την άλλη, μπορούν να αναλάβουν μια σειρά δράσεων, ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι δεξιότητές τους ανανεώνονται και ακολουθούν τη ζήτηση, ώστε να παραμένουν απασχολήσιμοι.

Κυβερνήσεις: Αναπτύσσοντας τα Κατάλληλα Προσόντα

Τι μπορούν να κάνουν οι κυβερνήσεις για να αντισταθμίσουν την αυξανόμενη έλλειψη ταλέντων και να εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες, οι οποίοι θα καλύψουν τις εργασιακές ανάγκες της χώρας και θα διασφαλίσουν το μέλλον της εθνικής οικονομίας; Δεν υπάρχει απλή απάντηση σε αυτή την ερώτηση, όπως διαπιστώνουν οι περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ. Ένα είναι σίγουρο: το άνοιγμα των συνόρων δεν είναι πλέον αρκετό για να προσελκύσει αλλοδαπούς εργαζόμενους με τις απαιτούμενες δεξιότητες. Οι κυβερνήσεις θα χρειαστεί να αναζητήσουν άλλες λύσεις.

Διευκόλυνση της «Στρατηγικής» Μετανάστευσης

Σε αρκετές χώρες που αντιμετωπίζουν σημαντική δημογραφική ύφεση, οι ανάγκες σε εργαζομένους σύντομα δεν θα μπορούν να καλυφθούν από το εγχώριο ανθρώπινο δυναμικό. Χώρες με χαμηλούς δείκτες συμμετοχής στην εργασία, όπως αυτές της Ανατολικής Ευρώπης, της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και η Υποσαχάρια Αφρική ίσως να μπορέσουν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερο μέρος τους ανθρώπινου δυναμικού τους και να καλύψουν έτσι το χάσμα. Παρόλα αυτά, είναι εμφανές ότι αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί σε όλες τις χώρες.

Άλλες χώρες, οι οποίες έχουν άμεση ανάγκη για εργαζομένους με εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς, διευκολύνουν την είσοδο εξειδικευμένων μεταναστών στην αγορά εργασίας τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Νορβηγία, όπου η Manpower διευκολύνει τη μετανάστευση εκπαιδευμένων σφαγέων από την Ανατολική Ευρώπη, την Ιρλανδία, τη Βραζιλία και άλλες χώρες, για να μπορέσει να καλύψει την ανάγκη ειδικευμένων εργαζομένων σ' αυτόν τον τομέα. Το παράδειγμα της Νορβηγίας δείχνει ότι η έλλειψη ταλέντων πλήττει έναν μεγάλο αριθμό επαγγελματιών και όχι μόνο αυτά που σχετίζονται με την τεχνολογία ή την οικονομία. Ομοίως, η Ιαπωνία και άλλες προσφάτως βιομηχανοποιημένες οικονομίες της Νοτιοανατολικής Ασίας, προσελκύουν χιλιάδες εργαζόμενους από τις Φιλιππίνες, την Ινδονησία, την Κίνα, την Ταϊλάνδη και το Πακιστάν, ιδίως για τον τομέα της παροχής υπηρεσιών.

Στο μέλλον, με την έλλειψη ταλέντων να οξύνεται, ίσως η παραπάνω προσέγγιση να πρέπει να διευρυνθεί. Μάλιστα πολλές χώρες, μετά από χρόνιες προσπάθειες περιορισμού της παράνομης μετανάστευσης, ανακαλύπτουν πλέον ότι είναι προς όφελός τους να ενθαρρύνουν την οικονομική μετανάστευση. Η αναθεώρηση της πολιτικής για την οικονομική μετανάστευση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μια τυποποιημένη διαδικασία βελτίωσης των δεξιοτήτων των μεταναστών - ιδιαίτερα αυτών που εξαιτίας της παράνομης διαμονής τους στη χώρα υποδοχής δεν είχαν τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν και εργάζονταν με πολύ χαμηλές αμοιβές.

Πολλοί φοιτητές αφήνουν τις χώρες τους για να σπουδάσουν σε πανεπιστήμια του εξωτερικού. Μέρος της μεταναστευτικής πολιτικής μιας χώρας θα μπορούσε να είναι η ενθάρρυνση της παραμονής των ξένων φοιτητών μετά τις σπουδές τους και η ένταξή τους στο εγχώριο ανθρώπινο δυναμικό. Η Αυστραλία είναι από τους πρωτοπόρους στην υιοθέτηση αυτής της πολιτικής, ενθαρρύνοντας την παραμονή φοιτητών που πληρούν συγκεκριμένα επαγγελματικά κριτήρια.

Στον αντίποδα, η Κίνα και άλλες χώρες, έχουν λάβει δραστικά μέτρα έτσι ώστε να ενθαρρύνουν όσο το δυνατόν περισσότερους κινέζους φοιτητές που σπουδάζουν στο εξωτερικό να επιστρέψουν στη χώρα και να υποστηρίξουν την αναδυόμενη οικονομία με τις νέες τους γνώσεις και δεξιότητες.

Πρόσφατες μετρήσεις δείχνουν ότι τα συγκεκριμένα μέτρα είναι αποτελεσματικά. Σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Κίνας, την περίοδο 1978 με 2006 μόλις ένας στους τέσσερις κινέζους φοιτητές που σπούδαζαν στο εξωτερικό επέστρεφαν στη χώρα τους μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους. Το τελευταίο διάστημα το ποσοστό αυξάνεται «χάρη στις δελεαστικές συνθήκες εργασίας στην Κίνα»³.

Οι μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν αυξημένη οικονομική και επαγγελματική υποστήριξη για φοιτητές και επιστήμονες, διευκολύνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την επιστροφή και επανεγκατάστασή τους στην Κίνα και αναδεικνύοντας τον ιδιωτικό τομέα ως αναπόσπαστο τμήμα της εθνικής οικονομίας, και όχι απλώς ως ένα συμπλήρωμα του κράτους. Το αποτέλεσμα αυτών των μεταρρυθμίσεων και διαφόρων άλλων πρωτοβουλιών που θεσμοθετήθηκαν σε τοπικό κυβερνητικό επίπεδο είναι ότι από το 1994 έως και σήμερα ο αριθμός των φοιτητών που επέστρεψαν στην Κίνα μετά τις σπουδές τους στο εξωτερικό αυξήθηκε περίπου κατά 400%⁴.

Επενδύσεις σε Εκπαίδευση και Επαγγελματική Κατάρτιση

Για την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού, με περισσότερα και καλύτερα προσόντα, οι κυβερνήσεις, και ιδιαίτερα αυτές των αναδυόμενων και αναπτυσσόμενων οικονομιών, θα πρέπει μέσα από κατάλληλες πολιτικές να επενδύσουν στην εκπαίδευση και την επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση. Αυτό θα πρέπει να γίνει μέσα από ακαδημαϊκά, εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα που θα είναι εναρμονισμένα με τις ανάγκες της κάθε οικονομίας.

Ένα παράδειγμα αποτελεσματικής απάντησης στην έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων είναι η Manpower Logistics Academy που ίδρυσε η Manpower στο Βέλγιο. Η ακαδημία αυτή προσφέρει κατάρτιση στους υποψηφίους που θέλουν να απασχοληθούν στον τομέα των logistics, έναν τομέα με ραγδαία ανάπτυξη στο Βέλγιο. Το 2007 η ακαδημία αυτή προσέφερε πρακτική εκπαίδευση σε 300 άτομα. Η πρωτοβουλία αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην κάλυψη θέσεων εργασίας με εκπαιδευμένους εργαζόμενους, προσεγγίζοντας μια διαπιστωμένη έλλειψη με καινοτόμο τρόπο.

Πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι μερικές αναδυόμενες χώρες δίνουν εκ νέου έμφαση στην εκπαίδευση, για να μπορέσουν να βελτιώσουν το επίπεδο των εγχώριων ταλέντων τους.

Στο Μεξικό, για παράδειγμα, η κυβέρνηση λαμβάνει μέτρα για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και για τη διευρυμένη πρόσβαση στην εκπαίδευση. Στόχος αυτών των μέτρων είναι η δημιουργία μιας εθνικής «δεξαμενής» εργαζομένων που θα είναι πιο ελκυστική στους εγχώριους εργοδότες, αλλά και στις πολυεθνικές που επενδύουν στη χώρα, ανεβάζοντας το επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης.

*Καθώς οι ανάγκες των επιχειρήσεων
εξελισσονται σε τοπικό επίπεδο, τα
συστήματα εκπαίδευσης και
κατάρτισης πρέπει να εξελιχθούν
αντίστοιχα. Ωστόσο, ο βαθμός
ανταπόκρισης των συστημάτων αυτών
στις νέες ανάγκες συχνά
δεν είναι επαρκής.*

Καθώς η Κίνα μεταβάλλεται σε υπερδύναμη της παγκόσμιας οικονομίας, επενδύει πολύ στη βελτίωση της γνώσης της αγγλικής γλώσσας, ιδιαίτερα στους ενήλικες οι οποίοι δεν έχουν προλάβει να ωφεληθούν από το νέο σχολικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Η εκπαίδευση περισσότερων καθηγητών αγγλικής γλώσσας, αλλά και η προσέλκυση καθηγητών από το εξωτερικό φαίνεται να είναι επιτακτική. Τα μέτρα αυτά θα βοηθήσουν τους κινέζους εργαζομένους να είναι περισσότερο απασχολήσιμοι στις πολυεθνικές, αλλά και να μπορούν να αναπτύξουν επιχειρηματικές δράσεις σε όλο τον κόσμο.

Ομοίως, πολλές ευρωπαϊκές χώρες θα πρέπει να επιταχύνουν τις προσπάθειες για τη διάδοση και την επαρκή γνώση της αγγλικής γλώσσας, ώστε οι πολίτες τους να είναι ανταγωνιστικοί στην παγκόσμια αγορά εργασίας. Ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου είναι μάλλον απίθανο να υπάρξει ανταγωνισμός στο επίπεδο των χαμηλόμισθων εργαζομένων, το εκπαιδευτικό σύστημα – κυρίως σε πανεπιστημιακό επίπεδο - θα πρέπει να βελτιωθεί, ώστε μέσα από κατάλληλα σχεδιασμένα προγράμματα σπουδών να εφοδιάζει τους σπουδαστές με τα απαραίτητα προσόντα για θέσεις εργασίας στις οποίες υπάρχει μεγάλη ζήτηση.

Οι αναδυόμενες οικονομίες θα ανακαλύψουν ότι τους συμφέρει μακροπρόθεσμα η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης- ειδικά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο των Financial Times, μόλις 5 από τα 100 κορυφαία MBA προγράμματα εδρεύουν σε αναπτυσσόμενες χώρες⁵. Αυτός μπορεί να είναι και ένας από τους βασικούς λόγους για τον οποίο οι κινέζικες εταιρείες δυσκολεύονται να βρουν κατάλληλα ταλέντα για διοικητικές θέσεις, με δύο στις πέντε εταιρείες να αναφέρουν ότι δυσκολεύονται να καλύψουν θέσεις στην ανώτατη διοικητική βαθμίδα. Όπως σημειώνεται και σε πρόσφατη μελέτη της McKinsey, μόλις το 25% των μηχανικών που έχουν εκπαιδευτεί στην Ινδία και μόλις το 15% αυτών που έχουν αποφοιτήσει στον τομέα των χρηματοοικονομικών και της λογιστικής έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να απασχοληθούν σε μια πολυεθνική εταιρεία⁶.

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο μπορούν να διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, ενθαρρύνοντάς τους να βελτιώνονται διαρκώς, ώστε να παραμένουν απασχολήσιμοι. Αυτό είναι εφικτό μέσα από την προώθηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και την αναβάθμιση της θέσης των ελεύθερων επαγγελματιών, ώστε να πάψουν αυτοί να θεωρούνται εργαζόμενοι β' κατηγορίας, όπως συμβαίνει σήμερα.

Στο μέλλον, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να λειτουργήσουν στο επίπεδο της πρόληψης, προσδιορίζοντας τις δεξιότητες που έχουν ζήτηση, πριν ακόμη εκδηλωθεί η έλλειψη. Επίσης θα πρέπει να βοηθούν τους εργαζόμενους να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους ή να αποκτήσουν νέες, πιο χρήσιμες δεξιότητες, ώστε να είναι σε θέση να ακολουθήσουν μια καινούρια σταδιοδρομία στους τομείς εργασίας που παρουσιάζουν ζήτηση. Η ικανότητα των κυβερνήσεων να αναγνωρίζουν ποιες δεξιότητες θα πρέπει να αποκτηθούν ή να αναβαθμιστούν και η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής με στόχο την ανταπόκριση στο πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων, θα καθορίσει το βαθμό στον οποίο οι πολίτες κάθε χώρας θα είναι ανταγωνιστικοί στην παγκόσμια εργασιακή αρένα.

Η ζήτηση για εκπαίδευση υψηλότερου επιπέδου είναι πιθανόν να αυξηθεί, καθώς οι άνθρωποι θα θέλουν να πετύχουν σε μια οικονομία που βασίζεται στη γνώση.

Με τη διεθνοποίηση της παραγωγής και την αύξηση του διασυνοριακού εμπορίου, η εκπαίδευση που αποκτάται σε διαφορετικά περιβάλλοντα θα αξιολογείται πολύ υψηλά.

Διεθνής Οργανισμός Εργασίας, Γενεύη,
«Competing for Global Talent», 2006

Βελτίωση των Δημόσιων και Ιδιωτικών Πρωτοβουλιών

Οι κυβερνήσεις και οι εργοδότες μπορούν να βελτιώσουν την εικόνα της αγοράς εργασίας, αν βελτιώσουν την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα των συνεργασιών μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Ακόμα και οι ίδιες οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να ανακαλύψουν και να προσελκύσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους. Έτσι απευθύνονται όλο και περισσότερο σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού για την αναζήτηση και την εκπαίδευση ατόμων για θέσεις που είναι δύσκολο να καλυφθούν. Για παράδειγμα, εδώ και αρκετά χρόνια η κυβέρνηση της Αυστραλίας ανέθεσε εξολοκλήρου στη Manpower τη διαδικασία στρατολόγησης, με θετικά αποτελέσματα τόσο στην κάλυψη των θέσεων όσο και στο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στις συγκεκριμένες θέσεις.

Επιπλέον, από το 1997, η Manpower στη Μεγάλη Βρετανία έχει αποδειχθεί ένας πολύ αποτελεσματικός συνεργάτης της κυβέρνησης, σε μία πρωτοβουλία που ονομάζεται «New Deal» - ένα πρόγραμμα για την αύξηση της απασχόλησης στην περιοχή της Νότιας Ουαλίας. Σε μια περιοχή που ιστορικά παρουσίαζε υψηλά ποσοστά ανεργίας για τρεις συνεχόμενες γενιές, η Manpower συνεργάστηκε με οργανισμούς σε όλη τη Νότια Ουαλία, παρέχοντας στα άτομα την καθοδήγηση και την εκπαίδευση που χρειάζονται για να αναπτύξουν δεξιότητες που έχουν ζήτηση. Μέσα από ειδικά προγράμματα ένταξης, σε τομείς όπως οι κατασκευές και τα σιδηροδρομικά έργα, η Manpower βοήθησε συνολικά 6.000 εργαζομένους που ζούσαν με επιδόματα ανεργίας να επιστρέψουν στην αγορά εργασίας και να παραμείνουν σε αυτήν.

Κι άλλες προσπάθειες αποδείχθηκαν εξίσου αποτελεσματικές. Η Manpower Γαλλίας συνεργάστηκε με το Γαλλικό Υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Ισότητας και το Ίδρυμα για τη Δράση Κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού (FACE) στην ίδρυση της Ακαδημίας Εργασίας. Η Ακαδημία βοηθά άτομα από υποβαθμισμένες περιοχές που κατέχουν την απαραίτητη μόρφωση να ξεπεράσουν τα εμπόδια ένταξης στην αγορά εργασίας και να εργαστούν σε εταιρείες και οργανισμούς που έχουν ανάγκη τις δεξιότητές τους.

Το πρόγραμμα αυτό προσφέρει στους υποψήφιους την πρόσθετη εκπαίδευση και υποστήριξη που χρειάζονται για να αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά εργασίας και να μπορέσουν να παραμείνουν σε απαιτητικές, υψηλής ζήτησης θέσεις. Η Ακαδημία Εργασίας, από το 2006 που ιδρύθηκε, έχει βοηθήσει περίπου 1.000 υποψήφιους να βρουν εργασία.

Σε μια προσπάθεια ένταξης των μακροχρόνια ανέργων και μη προνομιούχων ομάδων, η Manpower δημιούργησε το 2000 στη Βρετανία την Working Links, μια σύμπραξη μεταξύ δημοσίου - ιδιωτικού τομέα και εθελοντών, στην οποία συμμετέχουν η κυβέρνηση, η Manpower, η Cap Gemini και η Mission Australia.

Μέχρι σήμερα, 90.000 άνθρωποι έχουν βρει εργασία μέσω της Working Links. Μεγάλο μέρος αυτής της επιτυχίας οφείλεται στον επαναστατικό τρόπο με τον οποίο η Working Links κάλυψε τις πραγματικές ανάγκες των σημερινών εργοδοτών και ανέργων. Η πρωτοβουλία συνεχίζει με επιτυχία την παροχή βοήθειας σε ομάδες υποαπασχολούμενων, έτσι ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να αποκτήσουν μια θέση εργασίας. Το 70% των ατόμων που βρήκαν δουλειά μέσω της Working Links παραμένουν στη δουλειά τους ένα χρόνο αργότερα.

Η Manpower συνεργάζεται επίσης με την κυβέρνηση της Κίνας, συμμετέχοντας στη δημιουργία της αγοράς εργασίας του αύριο, μέσα από την παροχή υπηρεσιών αξιολόγησης και εκπαίδευσης, οι οποίες έχουν ως στόχο να ενισχύσουν την κινητικότητα των μεσαίων στελεχών και την επιχειρηματικότητα.

Εργοδότες: Αντιμετωπίζοντας την Έλλειψη Ταλέντων

Η έλλειψη ταλέντων προκαλεί διαρθρωτικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργοδότες που δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή μπορεί από τη μια χρονιά στην άλλη να αντιμετωπίσουν προβλήματα με τις εταιρείες τους. Η λιπή δομή πολλών εταιρειών μπορεί να τις οδηγήσει σε κατάρρευση, σε περίπτωση που δεν καταφέρουν να καλύψουν μερικές μόνο θέσεις ζωτικής σημασίας. Αυτό σημαίνει ότι το πρόβλημα δεν περιορίζεται μόνο στο 10% των υψηλόβαθμων θέσεων των επιχειρήσεων, αλλά στο σύνολο των θέσεων εργασίας.

Τι μπορούν λοιπόν να κάνουν οι εργοδότες τώρα και μέσα στα επόμενα χρόνια για να προετοιμάσουν τις εταιρείες τους να αντιμετωπίσουν την αναπόφευκτη κρίση ταλέντων που σε 10 χρόνια από σήμερα θα φανεί στην πλήρη έκτασή της;

Επενδύσεις σε Κατάρτιση και Ανάπτυξη

Επειδή οι πρωτοβουλίες που αφορούν την εκπαιδευτική πολιτική αργούν να αποδώσουν καρπούς, θα πρέπει οι ίδιοι οι εργοδότες να επενδύσουν σε τεχνική και επαγγελματική κατάρτιση μέσα στην εταιρεία τους, δημιουργώντας τη δική τους «δεξαμενή» ταλέντων με κατάλληλες δεξιότητες. Παρά το ότι πρόκειται για μια ακριβή διαδικασία, η απόσβεση προκύπτει από την επάρκεια σε απαραίτητα για την εταιρεία ταλέντα.

Οι περισσότεροι εργοδότες αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση ως βιτρίνα. Ενώ οι μεγαλύτερες εταιρείες διαθέτουν αξιολογικά προγράμματα κατάρτισης δεν τα αξιοποιούν πλήρως επειδή δεν υπάρχει χρόνος μέσα στη μέρα, λόγω των χαλαρών οργανωτικών δομών που έχουν δημιουργήσει. Στο μέλλον, με το πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων και δεξιοτήτων να γίνεται εντονότερο, οι εργοδότες δεν θα έχουν το περιθώριο να διατηρήσουν τη στάση αυτή.

Αναβάθμιση Δεξιοτήτων και Επανεκπαίδευση

Οι εργοδότες θα πρέπει να κάνουν ό,τι μπορούν για να κρατήσουν κοντά τους ταλέντα τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και να προσαρμοστούν σε μια άλλη θέση, όποια κι αν είναι η σημερινή τους θέση την εταιρεία. Δεν θα έχουν πλέον την πολυτέλεια να απολύσουν 5.000 εργαζόμενους με δεξιότητες που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, αντικαθιστώντας τους με 5.000 νέους υπαλλήλους με τις κατάλληλες δεξιότητες. Η έλλειψη ταλέντων σημαίνει ότι οι εργοδότες θα σκέπτονται εγκαίρως τρόπους για την

επανεκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε εργαζόμενοι σε θέσεις ή ειδικότητες που δεν είναι πλέον χρήσιμες να αξιοποιούνται σε νέους ρόλους

Ενθάρρυνση για Παράταση του Επαγγελματικού Βίου

Οι εργοδότες μπορούν να αυξήσουν τη «δεξαμενή» διαθέσιμων ταλέντων αν βρουν καινοτόμους τρόπους ώστε να παρατείνουν την ενεργή παραμονή των στελεχών τους στην εργασία. Στο μέλλον, όταν η έλλειψη των ταλέντων θα ενταθεί, η συνταξιοδότηση στα 50 δεν θα αποτελεί βιώσιμη λύση ούτε για τους εργοδότες ούτε για τους εργαζόμενους. Οι εργοδότες δεν θα πρέπει να βλέπουν τις επερχόμενες συνταξιοδοτήσεις ως μια ευκαιρία για μείωση του κόστους – μια προσέγγιση επικίνδυνη και κοντόφθαλμη. Αντίθετα, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους να παραμείνουν περισσότερο στην εταιρεία, προσέγγιση απαραίτητη για να απαλυνθεί η αναπόφευκτη επίδραση της συνταξιοδότησης των Baby Boomers. Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο του Economist, οι 500 μεγαλύτερες εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών θα χάσουν τους μισούς ανώτερους διευθυντές τους μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια⁷. Οι περισσότερες αμερικανικές εταιρείες θα δυσκολευτούν πολύ να αναπληρώσουν τη γνώση και τις δεξιότητες των συγκεκριμένων στελεχών. Στην Ιαπωνία, όπου οι εργοδότες θα αντιμετωπίσουν παρόμοιες συνέπειες από τη συνταξιοδότηση μιας ολόκληρης γενιάς εργαζόμενων, οι ιαπωνικές εταιρείες θα πρέπει από τώρα ή να αυξήσουν το όριο συνταξιοδότησης πάνω από τα 60 χρόνια ή να προσφέρουν προγράμματα επανεκπαίδευσης και επανένταξης στην αγορά εργασίας, έτσι ώστε να κρατήσουν περισσότερους ανθρώπους στην αγορά εργασίας⁸.

Ορισμένοι εργοδότες προσφέρουν επίσης σε όσους είναι υποψήφιοι για συνταξιοδότηση τη δυνατότητα απασχόλησης σε ρόλους λιγότερο αγχωτικούς και χρονοβόρους, όπως το να μοιράζονται τη γνώση τους σε ό,τι αφορά τη λειτουργία των θεσμών και να εκπαιδεύουν τη νέα γενιά εργαζομένων. Μπορεί να μην είναι δυνατό να μεταλαμπαδεύσουν όλη τους τη γνώση, αλλά είναι απολύτως εφικτό να:

- Εντοπίσουν ποιες γνώσεις και ποια projects θα πρέπει απαραίτητως να μεταφερθούν στις νέες γενιές
- Καταγράψουν σημαντικές πληροφορίες, διαδικασίες και επαγγελματικές επαφές
- Δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα καθοδήγησης (mentoring), όπου ο προς αποχώρηση εργαζόμενος θα εκπαιδεύει το διάδοχό του και θα μοιράζεται τη γνώση του σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Η θεσμοθέτηση παρόμοιων τακτικών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση των δαπανών για την εκπαίδευση των νεότερων εργαζομένων.

Ανασχεδιασμός Εργασιών

Αν από τα καθήκοντα των εξειδικευμένων υψηλόβαθμων στελεχών αφαιρεθούν εκείνες οι εργασίες οι οποίες δεν είναι επιτελικές, βελτιώνεται η παραγωγικότητά τους και μειώνεται η συνολική ζήτηση σε αυτές τις θέσεις. Με τον ανασχεδιασμό των εργασιών και την αφαίρεση εκείνων οι οποίες δεν απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες, οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν την ανάγκη για τόσα πολλά υψηλόβαθμα στελέχη και παράλληλα να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας, για τις οποίες απαιτούνται λιγότερα προσόντα και για τις οποίες υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά ατόμων.

Για παράδειγμα, στις Η.Π.Α. υπάρχει χρόνια έλλειψη σε διδακτικό προσωπικό. Κάποια εκπαιδευτικά ιδρύματα προσδιόρισαν ποια από τα καθήκοντα ενός εκπαιδευτικού δεν απαιτούν πανεπιστημιακή εκπαίδευση και ανέθεσαν τη διεκπεραίωσή τους σε βοηθητικό προσωπικό. Με αυτόν τον τρόπο, τα σχολεία έχουν τη δυνατότητα να διατηρήσουν το επιθυμητό υψηλό επίπεδο διδακτικού έργου, ακόμη κι όταν αυξάνεται η αναλογία δασκάλων/μαθητών. Μια ακόμη εξέλιξη που βοηθά την αντιμετώπιση του προβλήματος είναι και η αξιοποίηση τεχνικών online μάθησης, που επιτρέπει στους φοιτητές να μοιράζονται διδάσκοντες αυθεντίες σε περισσότερα από ένα σχολεία.

Ο αυτοματισμός μπορεί επίσης να καταργήσει μερικές εργασίες ρουτίνας. Εδώ και χρόνια, ο αυτοματισμός μειώνει τη ζήτηση για ανειδίκευτους υπαλλήλους σε μονάδες με γραμμή παραγωγής, ενώ σήμερα χρησιμοποιείται ακόμη και για να μειώσει τη ζήτηση σε θέσεις όπου απαιτούνται περισσότερα προσόντα. Για παράδειγμα, μέσα από ειδικές εφαρμογές λογισμικού για τη διαχείριση μισθοδοσίας και άλλων διοικητικών εργασιών, σχετικών με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οι εταιρείες μείωσαν τη ζήτηση για στελέχη Πληροφορικής, HR και Λογιστές, οι οποίοι προηγουμένως εκτελούσαν αυτά τα καθήκοντα.

Η δέσμευση με την εταιρεία είναι πολύ σημαντική υπόθεση για το management, καθώς έρευνες συνδέουν άμεσα τον υψηλό βαθμό δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού με την κερδοφορία.

Financial Times, «When Engagement Doesn't Lead to a Wedding»,

25 Οκτωβρίου 2007

Με την ανάλυση των επαγγελματιών που έχουν μεγάλη ζήτηση και τον καθορισμό των εργασιών που μπορούν να επανασχεδιαστούν ή να αυτοματοποιηθούν, οι εργοδότες θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν καλύτερα τα στελέχη τους και παράλληλα να διατηρήσουν το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά τους ζωντανότερο, αφού τους απαλλάξουν από κάποια επαναλαμβανόμενα, βαρετά καθήκοντα.

Τελειοποίηση των Μεθόδων Προσέλκυσης και Διατήρησης Εργαζομένων

Σε ένα μέλλον που θα χαρακτηριστεί από ανταγωνισμό και έλλειψη ταλέντων, οι εταιρείες θα πρέπει να γίνουν «εργοδότες πρώτης επιλογής» και να εξασκηθούν τόσο στην προσέλκυση των ταλέντων όσο και στη διακράτησή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να κατανοούν τα κίνητρα κάθε εργασιακής ομάδας και να παρέχουν ευκαιρίες, ανάλογα με τη γενιά εργαζομένων στην οποία απευθύνονται.

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι της Generation X & Y θα ανταποκριθούν θετικότερα στην προοπτική μιας προαγωγής. Άλλες εργασιακές ομάδες μπορεί να ανταποκριθούν σ' ένα συνδυασμό εργασιακών συνθηκών ο οποίος θα περιλαμβάνει ευέλικτο ωράριο, γονικές παροχές, καθώς και γενναιοδωρα ετήσια επιδόματα άδειας, συνθήκες δηλαδή που θα υποστηρίζουν την ισορροπημένη σχέση εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι πιθανόν να αποδώσουν πολύ καλύτερα σε ένα περιβάλλον με λιγότερες στρες. Αυτού του είδους οι προσεγγίσεις του «employer branding» θα κερδίσουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με μελέτη που δημοσιεύτηκε πρόσφατα στο The McKinsey Quarterly, οι εργοδότες θα πρέπει να πάρουν δραστικά μέτρα για να μπορέσουν να κάνουν πιο ελκυστικές τις εταιρείες τους στο ευρύτερο κοινό:

«Για να μπορέσουν να διαχειριστούν επιτυχώς τα ταλέντα, τα στελέχη θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν: Ότι οι στρατηγικές τους δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται μονάχα στους κορυφαίους, από άποψη απόδοσης, υπαλλήλους τους. Ότι κάθε άνθρωπος, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία και την εθνικότητά του μπορεί να έχει διαφορετικούς λόγους για να θέλει να δουλέψει για μια εταιρεία και να παραμείνει σε αυτή. Ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται πρόσθετες ικανότητες και ενθάρρυνση για να αναπτύξει αποτελεσματικές λύσεις».

Για να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις ταλέντων, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού θα χρειαστεί να αναλύσουν τις συνολικές ανάγκες της εταιρείας σε ταλέντα και να δημιουργήσουν ένα πλάνο για την εύρεσή τους. Η Manpower έχει δημιουργήσει μια υπηρεσία που ονομάζεται Talent Value Management (TVM), η οποία προσφέρει μια ολιστική και οργανωμένη στρατηγική προσέγγιση για την εύρεση ταλέντων και τη διαθεσιμότητά τους καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής, με στόχο τη βελτιστοποίηση των ταλέντων μιας εταιρείας.

Η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει ότι ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας. Έτσι, μπορούν να καταταμηθούν και να αναλυθούν όλοι οι ρόλοι, ανεξάρτητα από την παραδοσιακή λειτουργία τους ή από την ιεραρχική τους βαθμίδα. Η κατάτμηση αυτή κατηγοριοποιεί τους ρόλους αφ' ενός ανάλογα με τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία που χρειάζονται και αφ' ετέρου με την αξία τους στη στρατηγική της εταιρείας, ιδωμένες σε σχέση με τη σημασία της κάθε θέσης στη λειτουργία της επιχείρησης και την πιθανή δυσκολία στο να βρεθούν αντικαταστάτες.

Μετά την κατάτμηση αυτή, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποφασίσει για το ποιοι ρόλοι θα παραμείνουν στους κόλπους της εταιρείας, σε ποιους θα γίνει outsourcing, και εάν αυτό πρέπει να γίνει εντός της χώρας ή μπορεί να λειτουργήσει το ίδιο καλά και μακριά από τις κεντρικές λειτουργίες της εταιρείας, σε κάποιον offshore προορισμό.

Αυτή η ανάλυση δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να διαμορφώνει συνθήκες απασχόλησης ανάλογες με τις διαφορετικές κατηγορίες ταλέντων, και παράλληλα να τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά, καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού κύκλου ζωής, μέσα στην εταιρεία. Έτσι, η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει συγκεκριμένες πρακτικές για να διατηρήσει τους πιο αξιόλογους υπαλλήλους, που δεν είναι απαραίτητως οι ανώτατοι διευθυντές, αλλά εκείνοι που, στρατηγικά, έχουν τους πιο σημαντικούς ρόλους.

Ευέλικτη Χρήση των Διαθέσιμων Ταλέντων

Η προώθηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε πρόσθετες δεξιότητες, καθώς και της ευελιξίας στην εργασία, μπορεί να δημιουργήσει ένα απόθεμα εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν άμεσα να αναλάβουν νέα καθήκοντα, με ελάχιστη ανάγκη για πρόσθετη κατάρτιση. Πέρα από αυτό, οι εργοδότες μπορούν να διαχειρίζονται την αυξημένη ζήτηση κατά περίπτωση, μέσω προσωρινά απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, συμβούλων και outsourcing. Για τις μεγαλύτερες εταιρείες η χρήση «εφεδρικών» λύσεων δεν αποτελεί πλέον έναν εναλλακτικό τρόπο

για την κάλυψη των αδειών του διοικητικού προσωπικού, αλλά μια στρατηγική που αφορά τη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανωτικές δομές των εταιρειών που, σήμερα, είναι απλούστερες από ποτέ, προσδοκούν και παίρνουν περισσότερα αποτελέσματα από λιγότερους σε αριθμό υπαλλήλους. Σήμερα, οι διοικήσεις των εταιρειών δεν μπορούν να επιστρέψουν στα χρόνια των πολυάριθμων εργαζομένων, οι μέτοχοί τους δεν πρόκειται να το επιτρέψουν.

Διατήρηση της αφοσίωσης των πρώην εργαζομένων

Σε μια πρόσφατη μελέτη που ετοίμασε το American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), δόθηκαν συμβουλές στις εταιρείες για το πώς μπορούν να διατηρήσουν την αφοσίωση και το ενδιαφέρον των πρώην εργαζομένων τους που άφησαν τις δουλειές τους για να αφοσιωθούν στα παιδιά τους ή τους ηλικιωμένους γονείς τους, για να συνεχίσουν τις σπουδές τους ή για μία καλύτερη επαγγελματική πρόταση. Η μελέτη κατέληξε ότι η συνεχιζόμενη επικοινωνία είναι το κλειδί για τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πολύτιμων αυτών εργαζομένων. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να έχει τη μορφή της συνεχιζόμενης πρόσβασης σε επαγγελματικές πηγές και της επαφής με συναδέλφους, μέσω της συνεχιζόμενης πρόσβασης στο εταιρικό e-mail ή μέσα από ευκαιρίες για εκπαίδευση, οι οποίες βοηθούν τους πρώην εργαζόμενους να διατηρήσουν το επίπεδο των γνώσεων και των προσόντων τους. Η επένδυση σ' έναν πρώην εργαζόμενο ακούγεται σίγουρα ασυνήθιστη, αλλά σε μια ανταγωνιστική αγορά όπου οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι σπάνιοι, μπορεί να αποτελεί μια προσέγγιση που θα δώσει σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς ή λογιστικές εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βοηθώντας τους να ξανακερδίσουν πρώην εργαζομένους, όταν αυτοί αποφασίσουν να επιστρέψουν στην αγορά εργασίας ή στην πρότερη θέση απασχόλησής τους.

Βελτίωση των Δεσμών με την Εκπαίδευση

Σε πολλές χώρες οι σπουδαστές, ως μέρος των σπουδών τους, κάνουν την πρακτική τους άσκηση σε επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, η παρουσία τους εκεί και τα καθήκοντά τους είναι συχνά περισσότερο τυπικά παρά ουσιαστικά και δεν έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν την πραγματικότητα της εργασίας, ούτε τη στάση την οποία είναι απαραίτητο να υιοθετήσουν απέναντι στην εργασία. Οι εργοδότες θα χρειαστεί να βελτιώσουν τις διασυνδέσεις τους με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, έτσι ώστε να παρέχουν στους σπουδαστές ουσιαστικές ευκαιρίες εργασίας, βοηθώντας τους να αντιληφθούν την εργασία και τις απαιτήσεις της όπως

είναι στην πραγματικότητα και, τελικά, προετοιμάζοντάς τους για τη μελλοντική απασχόλησή τους.

Οι εργοδότες στο Μεξικό, για παράδειγμα, ήδη επωφελούνται από ένα σχετικό πρόγραμμα που εκπόνησε η Manpower. Σε συνεργασία με έξι μεγάλα πανεπιστήμια και τέσσερα τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας, η Manpower δημιούργησε γραφεία εργασίας σε κάθε πανεπιστημιούπολη, μέσω των οποίων παρέχει στους τελειόφοιτους πρόσβαση σε θέσεις εργασίας και στους εργοδότες απευθείας σύνδεση με μια δεξαμενή νέων ταλέντων.

Πρώθηση της Αρχής του «Μη Αποκλεισμού»

Ο «μη αποκλεισμός» από την αγορά εργασίας οδηγεί στην εύρεση νέων πηγών ταλέντου. Γυναίκες, μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα, άτομα με αναπηρία και μειονότητες δεν εκπροσωπούνται επαρκώς σε πολλές αγορές, αποτελούν όμως μια σημαντική πηγή ταλέντου που δεν πρέπει να παραβλεφθεί.

Οι εργοδότες θα πρέπει να δουλέψουν για τη δημιουργία μιας κουλτούρας «μη αποκλεισμού» και να βοηθήσουν την ένταξη τέτοιων ομάδων στην αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, οι εταιρείες στο Μεξικό προτιμούν να προσλαμβάνουν νεότερους εργαζομένους γιατί πιστεύουν ότι είναι πιο παραγωγικοί. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν συχνά περισσότερα προσόντα, περισσότερα κίνητρα και είναι και πιο αξιόπιστοι. Η Manpower, για να βοηθήσει να αλλάξει αυτή η νοοτροπία και να δημιουργήσει περισσότερες ευκαιρίες για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους, συνεργάστηκε πρόσφατα με την εταιρεία μεταφορών Mexico City's Rapid Transit System. Η εταιρεία αυτή θα εισήγαγε ένα νέο σύστημα εισιτηρίων και χρειαζόταν επιπλέον προσωπικό για την υποστήριξη αυτής της αλλαγής. Σε λίγες μέρες η Manpower είχε προσλάβει περίπου 700 εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας για τις θέσεις αυτές, τους οποίους εκπαίδευσε και εγκατέστησε σε θέσεις από πωλητές εισιτηρίων μέχρι και εξυπηρέτησης πελατών.

Η Manpower Σουηδίας και η Σουηδική Ένωση Ηλεκτρολόγων προχώρησαν πρόσφατα σε μια συνεργασία για την αντιμετώπιση της έλλειψης σε εκπαιδευμένους ηλεκτρολόγους, που αντιμετωπίζει η χώρα. Η πρωτοβουλία αυτή σχεδιάστηκε με σκοπό να παρέχει βιώσιμες ευκαιρίες σε μερίδες του Σουηδικού πληθυσμού που παρέμεναν εκτός αγοράς εργασίας, όπως οι μακροχρόνια άνεργες γυναίκες, οι νέοι και ο αυξανόμενος πληθυσμός μεταναστών. Στον πρώτο χρόνο εφαρμογής του, 900 μακροχρόνια άνεργοι μπήκαν στο 6μηνο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Στη Βρετανία, σε μια προσπάθεια να βοηθήσει τα άτομα με αναπηρίες που εξέφρασαν την επιθυμία να

επιστρέψουν στην αγορά εργασίας, η Manpower συνεργάστηκε με την ΒΤ για να καταγράψει αφενός τις ανάγκες σε ταλέντα του γιγαντιαίου αυτού οργανισμού τηλεπικοινωνιών και αφετέρου για να του παρέχει τους κατάλληλους υποψηφίους, με την απαιτούμενη εκπαίδευση. Για παράδειγμα, μια ομάδα υποψηφίων με προβλήματα όρασης απασχολήθηκαν επιτυχώς στα τηλεφωνικά κέντρα της εταιρείας, μετά την απαραίτητη εκπαίδευση. Από τη μια μεριά οι υποψήφιοι απολαμβάνουν τα οφέλη που συνεπάγεται η εργασία και η ανεξαρτησία, ενώ η ΒΤ επωφελείται από την ύπαρξη μιας νέας πηγής αφοσιωμένων, κινητοποιημένων υπαλλήλων.

Οι εργοδότες μπορούν να επεκτείνουν το δίκτυο ταλέντων τους επενδύοντας στην τεχνολογία η οποία διευκολύνει τα άτομα με αναπηρία, όπως τα υπολογιστικά συστήματα που μετατρέπουν γραπτό κείμενο σε προφορικό λόγο και τα ειδικά για άτομα με αναπηρία χειριστήρια Η/Υ.

Η αναλογία των ανενεργών ατόμων μεγάλης ηλικίας ανά εργαζόμενο αναμένεται σχεδόν να διπλασιαστεί στις χώρες του ΟΟΣΑ, από 38% που ήταν το 2000, σε κάτι πάνω από 70% το 2050.

ΟΟΣΑ, «Designing Local Skills Strategies», 15 Ιανουαρίου 2008

Αξιοποίηση των Υποαπασχολούμενων

Σε πολλές οικονομίες υπάρχει πληθώρα ανέργων ή υποαπασχολούμενων, οι οποίοι θα μπορούσαν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας, όπως νέοι άνεργοι, ανύπαντρες μητέρες, άτομα με αναπηρία, εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης που θα προτιμούσαν την πλήρη απασχόληση και μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι που θα ήθελαν να εργαστούν περισσότερο για να αυξήσουν τις πενιχρές συντάξεις τους. Η έλλειψη ταλέντων καθιστά τις ομάδες αυτές πολύτιμες πηγές ταλέντων για τις εταιρείες που θέλουν να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες τους.

Για να προσελκύσουν αυτές τις ομάδες εργαζομένων, οι εργοδότες θα χρειαστεί να δημιουργήσουν τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες. Σημαντικός θα είναι και ο ρόλος των κυβερνήσεων, μέσα από τη διαμόρφωση νομοθετικών και ρυθμιστικών πλαισίων, που θα επιτρέψουν στους εργοδότες να επανεντάξουν πλήρως αυτά τα άτομα στην αγορά εργασίας.

Σύμφωνα με στατιστικές, στις ΗΠΑ εργάζεται μόνο το ένα τρίτο των ατόμων με αναπηρία, ενώ θα προτιμούσαν να εργάζονται πολλοί περισσότεροι. Η ανεργία φτάνει το 70% στους ενήλικες με σοβαρές αναπηρίες.

Journal of Economic Issues, «The Impact of Worker's Compensation Experience-Rating on Discriminatory Hiring Practices»,
1 Σεπτεμβρίου 2007

Η επανένταξη ανέργων και υποαπασχολούμενων, και ιδιαίτερα των χρόνια ανέργων, προϋποθέτει ότι θα τους παρασχεθεί εκπαίδευση σε βασικές δεξιότητες και στις βασικές αρχές της επαγγελματικής δεοντολογίας. Η Manpower έχει δημιουργήσει αρκετά αποτελεσματικά προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Το πρόγραμμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού TechReach της Manpower αποτελεί ένα καλό παράδειγμα. Σκοπός του είναι να προετοιμάσει τους άνεργους και υποαπασχολούμενους αμερικανούς και καναδούς πολίτες για καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας στον τομέα του IT και να δημιουργήσει μια νέα πηγή ειδικευμένου τεχνικού προσωπικού για τις επιχειρήσεις. Το TechReach περιλαμβάνει εντατική εκπαίδευση, πιστοποίηση, τοποθέτηση σε θέσεις εργασίας και προγράμματα mentoring.

Κεφαλαιοποίηση των Διασυνοριακών Ευκαιριών που Απομένουν

Η μεταφορά εργασιών σε χώρες με χαμηλότερους μισθούς και μεγαλύτερη αφθονία σε ανθρώπινο δυναμικό ή το outsourcing σε άλλες εταιρείες θα συνεχίσει να αποτελεί βιώσιμη λύση για μεταποιητικές επιχειρήσεις και για λειτουργίες που δεν απαιτούν επαφή με τον πελάτη. Ωστόσο, η λύση αυτή αφορά μόνο λειτουργίες που δεν είναι στρατηγικές ή κρίσιμες για την επιχείρηση.

Και φυσικά, η λύση αυτή θα είναι βιώσιμη μόνο για όσο το κόστος της εργασίας σε άλλες χώρες παραμένει χαμηλό. Για παράδειγμα, ένας αριθμός αγγλόφωνων τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης μεταφέρθηκε πρόσφατα από τη Βρετανία σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Ο λόγος ήταν απλός: η αφθονία εργαζομένων με καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας, σε συνδυασμό με χαμηλότερους μισθούς επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Αν και μια στρατηγική σαν κι αυτή αποσκοπεί στη μείωση του κόστους, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η μεταφορά

των εργασιών σε άλλες χώρες ήδη οδηγεί στην αύξηση των μισθών στις χώρες υποδοχής. Και όσο οι εργαζόμενοι σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες βελτιώνουν τις γνώσεις των αγγλικών τους, είναι πιθανόν οι εργοδότες, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους εκεί.

Συνεργαστείτε με έναν Ειδικό

Η σύναψη μιας στρατηγικής συνεργασίας με μια εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποβεί σωτήρια κίνηση για το μέλλον. Η στρατηγική προσέγγιση ενός ειδικού σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό και τη διαχείριση ταλέντων σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά προσφέρει στον εργοδότη μια ακριβή εικόνα για το είδος των ταλέντων που θα χρειαστεί, καθώς και για το χρόνο που θα τα χρειαστεί. Η συνεργασία με μια εταιρεία παροχής στρατηγικών υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού σημαίνει ότι η εταιρεία αυτή θα έχει πάντοτε κατά νου τις μελλοντικές ανάγκες του πελάτη της, σε αριθμούς, δεξιότητες και κουλτούρα και θα είναι σε θέση να σχεδιάσει μία στρατηγική για την εύρεση, εκπαίδευση και προετοιμασία των κατάλληλων ταλέντων- τόσο μόνιμων όσο και προσωρινών-, όπως και όποτε χρειαστεί.

Θα ήταν λάθος να υποθέσουμε ότι αυτού του είδους η συνεργασία είναι κατάλληλη μόνο για εταιρείες πολύ μεγάλου μεγέθους. Ακόμα και οι μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρείες θα βρεθούν στη θέση, αν δεν έχουν βρεθεί ακόμα, να ανταγωνίζονται με άλλες εταιρείες για την εύρεση των ταλαντούχων εργαζομένων που τους είναι απαραίτητοι για να αναπτυχθούν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Έρευνα για την Έλλειψη Ταλέντων – Αποτελέσματα 2008 στον κόσμο

Η τρίτη ετήσια Έρευνα της Manpower για την Έλλειψη Ταλέντων πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 43,000 εργοδοτών, σε 32 χώρες από όλο τον κόσμο. Στόχος της έρευνας είναι να εντοπισθούν οι θέσεις εργασίας, οι οποίες, σύμφωνα με τους ίδιους τους εργοδότες, είναι δύσκολο να καλυφθούν, λόγω της έλλειψης ταλέντων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 31% των εργοδοτών, σε παγκόσμιο επίπεδο, δυσκολεύονται να καλύψουν διαθέσιμες θέσεις εργασίας, λόγω της έλλειψης ταλέντων στις αγορές τους.

Οι εργοδότες που αντιμετωπίζουν τη μεγαλύτερη δυσκολία στο να βρουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας είναι αυτοί στη Ρουμανία (73%), την Ιαπωνία (63%), το Χονγκ-Κονγκ (61%), τη Σιγκαπούρη (57%), την Αυστραλία (52%) και την Ταϊβάν (51%). Αξίζει να σημειωθεί ότι πάνω από το 50% των εργοδοτών σε πέντε από τις οχτώ χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας ανέφεραν ότι δυσκολεύονται να βρουν τα κατάλληλα ταλέντα για να καλύψουν τις διαθέσιμες θέσεις.

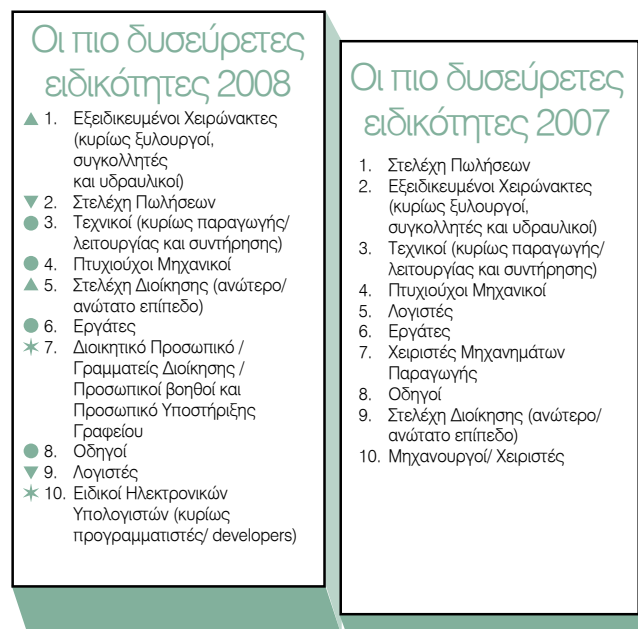
Η έλλειψη ταλέντων εμφανίζεται λιγότερο έντονη το 2008 στην Ινδία (12%), το Ηνωμένο Βασίλειο (12%), την Ιρλανδία (14%), την Κίνα (15%) και τις Κάτω Χώρες (15%).

Οι εξειδικευμένοι χειρώνακτες (συμπεριλαμβανομένων και των ηλεκτρολόγων, των ξυλουργών και των συγκολλητών) είναι οι πλέον περιζήτητοι εργαζόμενοι τόσο παγκοσμίως, όσο και σε 15 από τις 32 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα. Επίσης, βρέθηκαν ανάμεσα στις 10 πλέον δυσεύρετες ειδικότητες σε 27 από τις 32 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τη σημασία που έχει η συνεχιζόμενη επένδυση των κυβερνήσεων σε εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση.

Οχτώ από τις 10 πιο δυσεύρετες ειδικότητες που αναδείχθηκαν από τη φετινή έρευνα της Manpower περιλαμβάνονταν και στον κατάλογο που προέκυψε από την έρευνα του 2007. Ακόμη, δύο κατηγορίες επαγγελματιών που είχαν εμφανιστεί στον κατάλογο του 2006, αλλά όχι σε αυτή του 2007, επανεμφανίστηκαν φέτος: οι γραμματείς, προσωπικοί βοηθοί, γραμματείς διεύθυνσης και προσωπικό υποστήριξης γραφείου (#7 το 2008) και οι Ειδικοί Η/Υ/ προγραμματιστές (#10 το 2008). Στο φετινό κατάλογο δεν συναντούμε πλέον τα επαγγέλματα των Χειριστών Μηχανημάτων Παραγωγής και των Μηχανουργών. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η Έρευνα για την Έλλειψη Ταλέντων αναφέρει τις 10 πιο δυσεύρετες, σύμφωνα με τους εργοδότες, κατηγορίες επαγγελματιών κάθε χρόνο. Οι ειδικότητες που αναφέρθηκαν σε πολλές λίστες διαφόρων χωρών αυτό το χρόνο, αλλά δεν μπήκαν στο συνολικό

παγκόσμιο κατάλογο, ήταν μεταξύ άλλων οι δάσκαλοι, οι νοσοκόμοι, το προσωπικό εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών και το προσωπικό εστιατορίων και ξενοδοχείων.

Σχήμα 3: Σύγκριση των 10 πιο δυσεύρετων ειδικοτήτων 2007/2008



Σύμβολα (σε σχέση με τα αποτελέσματα του 2007)

- ▲ Άνοδος στην κατάταξη
- ▼ Κάθοδος στην κατάταξη
- Ίδια θέση με το 2007
- ★ Δεν εμφανιζόταν το 2007

Η Έλλειψη Ταλέντων στην Ελληνική Αγορά Εργασίας

Η Έρευνα της Manpower για την Έλλειψη Ταλέντων και το βαθμό που αυτή επηρεάζει την αγορά εργασίας κατέδειξε ότι το 47% των εργοδοτών στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν σήμερα δυσκολία στην κάλυψη θέσεων εργασίας, εξαιτίας της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού στις επί μέρους αγορές τους.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα σε δείγμα 762 ελλήνων εργοδοτών, με σκοπό να αναδείξει τις πλέον δυσεύρετες ειδικότητες στη χώρα μας. Η πλέον δυσεύρετη ειδικότητα στην ελληνική Αγορά Εργασίας για το 2008 περιλαμβάνει: Γραμματείς όλων των βαθμίδων και Προσωπικό Υποστήριξης Γραφείου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Έρευνας της Manpower, η έλλειψη ταλέντων αποτελεί πραγματικότητα για πολλούς έλληνες εργοδότες. Παράγοντες όπως οι δημογραφικές αλλαγές, η τεχνολογική εξέλιξη και η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης συντελούν ώστε το 47% των εργοδοτών που συμμετείχαν στην Έρευνα να δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολία στην κάλυψη κενών θέσεων με εργαζόμενους που κατέχουν τις κατάλληλες κάθε φορά δεξιότητες.

Οι 10 πλέον δυσεύρετες ειδικότητες για την Ελλάδα το 2008, όπως αναδείχθηκαν από την Έρευνα της Manpower, είναι κατά σειρά οι ακόλουθες:

1. Γραμματείς όλων των βαθμίδων & Προσωπικό Υποστήριξης Γραφείου
2. Εξειδικευμένοι Χειρώνακτες (κυρίως ηλεκτρολόγοι, ξυλουργοί και υδραυλικοί)
3. Τεχνικοί
4. Στελέχη Πωλήσεων
5. Εργάτες
6. Στελέχη Εξυπηρέτησης Πελατών & Προσωπικό Υποστήριξης Πελατών
7. Πτυχιούχοι Μηχανικοί
8. Λογιστές και Χρηματοοικονομικοί Υπάλληλοι
9. Στελέχη Διοίκησης (Ανώτερο / Ανώτατο Επίπεδο)
10. Προσωπικό Εστιατορίων & Ξενοδοχείων

Τα πλήρη αποτελέσματα της Έρευνας για την Έλλειψη Ταλέντων 2008, με αναλυτικά αποτελέσματα για την Ελλάδα και τις άλλες 31 ακόμη χώρες που συμμετείχαν στην Έρευνα, είναι διαθέσιμα στο www.manpower.com

Εργαζόμενοι: η Προπόνηση για τον Αγώνα

Τι γίνεται όμως με τους πρωταγωνιστές όλης αυτής της κατάστασης, τα ταλέντα, δηλαδή με τους ίδιους τους εργαζόμενους; Ποιος είναι γι' αυτούς οι επιπτώσεις της συνεχιζόμενης και αυξανόμενης έλλειψης ταλέντων;

Πολλοί από τους σημερινούς εργαζόμενους έχουν ήδη κατανοήσει ότι το εργασιακό τοπίο έχει αλλάξει δραστικά. Μέχρι πρόσφατα, πίστευαν ότι τα προσόντα, οι δεξιότητες και η εμπειρία που προσέφεραν στις εταιρείες τους ήταν αρκετά για να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας τους για πολλά χρόνια. Όμως, η εμπειρία τους έδειξε ότι τα πράγματα είναι διαφορετικά. Οι γρήγοροι ρυθμοί των τεχνολογικών και επιχειρηματικών εξελίξεων είχαν ως αποτέλεσμα πολλές από τις ειδικότητες και δεξιότητες που κάποτε θεωρούνταν σημαντικές, σήμερα να είναι ξεπερασμένες. Στο μέλλον, πολλοί άνθρωποι θα ανακαλύψουν ότι η έλλειψη ταλέντων δεν οδηγεί, όπως ίσως πίστευαν σε μεγαλύτερη σταθερότητα στην εργασία. Αντιθέτως, τα προσόντα και η εμπειρία τους μπορεί να θεωρηθούν ξεπερασμένα και να μην έχουν ζήτηση.

Σήμερα, τα πλέον περιζήτητα επαγγέλματα μπορεί να «μεινούν στα αζήτητα», σχεδόν τόσο σύντομα όσο και ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος. Ο κύκλος ζωής κάποιας δεξιότητας που κάποτε διαρκούσε τρία χρόνια σήμερα κρατά μόνον εννέα μήνες. Κάποτε, όχι πολύ καιρό πριν, οι Webmasters ήταν περιζήτητοι. Σήμερα, με το κατάλληλο λογισμικό, ο οποιοσδήποτε μπορεί να φτιάξει μια ιστοσελίδα. Αυτό σημαίνει πως η ζήτηση για την ειδικότητα αυτή έχει μειωθεί σημαντικά.

Αλλά οι Webmasters και άλλοι ειδικοί της τεχνολογίας κατανοούν ότι όσο γρήγορα μια ευκαιρία εξατμίζεται, τόσο γρήγορα παρουσιάζεται μια άλλη. Σήμερα οι ειδικοί στη JAVA και οι επαγγελματίες στη Διαχείριση Έργων είναι περιζήτητοι. Αν, λοιπόν, οι πρώην Webmasters καταφέρουν να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους ανάλογα, θα ανακαλύψουν ότι η ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές αλλαγές θα αυξήσει την αξία τους στην αγορά εργασίας -τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Ενώ ο κάθε εργασιακός τομέας έχει τους δικούς του ρυθμούς ύφεσης, υπάρχει, ανεξαρτήτως τομέα, μια ατέρμονη ανάγκη βελτίωσης δεξιοτήτων, η οποία καθιστά την επανεκπαίδευση των εργαζομένων εξαιρετικά σημαντική. Σ' έναν κόσμο εργασίας που συνεχώς αλλάζει, τα άτομα πρέπει από μόνα τους να λαμβάνουν την πρωτοβουλία να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους για να παραμείνουν ελκυστικοί για τους εργοδότες.

Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρουν ότι η αδυναμία ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για το ανθρώπινο δυναμικό. Πάνω από το ένα τρίτο αναφέρουν ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων τους δεν συνάδουν με τις ανάγκες των επιχειρήσεών τους.

IBM, The Global Human Capital Study 2008

Διατήρηση και Ανανέωση των Δεξιοτήτων

Σύμφωνα με τις περισσότερες εκτιμήσεις, ο μέσος άνθρωπος θα αλλάξει εργασία τουλάχιστον επτά φορές κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, θα πρέπει να επαναπροσδιορίζουν διαρκώς τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα, να αναγνωρίζουν πρόσθετες και εναλλακτικές επαγγελματικές πορείες, στην περίπτωση που ο τωρινός τους ρόλος τείνει να ξεπεραστεί, και να είναι έτοιμοι να ακολουθήσουν αυτές τις πορείες. Σε αυτό το πλαίσιο, κορυφαίες εταιρείες βοηθούν τους εργαζομένους τους προσφέροντάς τους εργαλεία διαχείρισης σταδιοδρομίας.

Οι εργαζόμενοι που αυτοπεριορίζουν τη δυνατότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς εργασίας θα ανακαλύψουν ότι οι μελλοντικές προοπτικές απασχόλησης θα είναι γι' αυτούς ολοένα και πιο δυσεύρετες. Η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων, η εκπαίδευση και η δια βίου μάθηση θα αποτελούν καθημερινότητα. Αν και η παροχή τους είναι κοινή ευθύνη των κυβερνήσεων και των εργοδοτών, η αξιοποίηση των προσφερόμενων ευκαιριών για εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των εργαζομένων.

Σήμερα, οι εργοδότες παρέχουν πρόσβαση σε εκπαιδευτικό υλικό, αλλά έχουν πάψει να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους εκπαιδευτικές άδειες που διαρκούν εβδομάδες, με σκοπό την κατάρτισή τους. Η κατάρτιση προσφέρεται αργά το απόγευμα, εκτός ωρών γραφείου, τα σαββατοκύριακα ή κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού διαλείμματος και οι υπάλληλοι την αγνοούν. Ίσως η κατάρτιση να αποτελούσε επιλογή για τους εργαζόμενους αν ήταν άμεσα συνδεδεμένη με το μισθό τους. Είναι πολλοί όμως αυτοί που δεν έχουν αντιληφθεί ακόμη την αναγκαιότητα της κατάρτισης, ενώ πραγματικά αυτό πρέπει να κάνουν.

Τέλος, με το να παραμένουν ενεργοί και διαθέσιμοι στην αγορά εργασίας, είτε για μερική είτε για πλήρη απασχόληση, οι εργαζόμενοι βοηθούν τόσο τους εαυτούς τους όσο και ολόκληρη την κοινωνία.

Στήριξη των Πρωτοβουλιών των Εργατικών Συνδικάτων

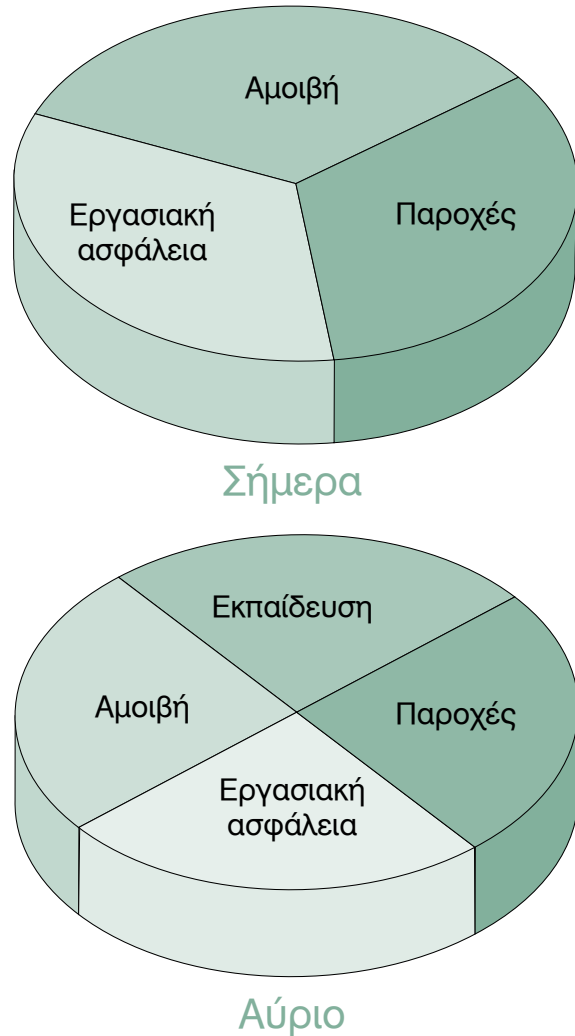
Παραδοσιακά τα εργατικά συνδικάτα προωθούσαν τα συμφέροντα των μελών τους εστιάζοντας σε μισθούς, επιδόματα και σε θέματα προστασίας της εργασίας. Θα χρειαστεί και εκείνοι να αλλάξουν την εστίαση των προσπαθειών τους και να αρχίσουν να προωθούν την κατάρτιση ως ένα μέσο προστασίας της εργασίας.

Τελευταία, τα σωματεία αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα με όλους τους υπόλοιπους: την ανάγκη να επιμορφώσουν και να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενούς τους. Τα σωματεία ολοένα και περισσότερο θα χρειαστεί να αναζητούν τρόπους προστασίας των μελών τους, διασφαλίζοντας ότι δεν πρόκειται να χάσουν τις δουλειές τους επειδή δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες.

Όσα εργατικά σωματεία αρνηθούν να αναγνωρίσουν την ανάγκη των μελών τους να διατηρήσουν τις δεξιότητές τους επίκαιρες θα βλάψουν τελικά το επαγγελματικό μέλλον των ανθρώπων που εκπροσωπούν. Ως εκ τούτου, εργατικά σωματεία όπως το United Auto Workers (UAW) στις Η.Π.Α., όπου εκατοντάδες ειδικότητες έχουν ξεπεραστεί και οι εργαζόμενοι έχουν απολυθεί, έχουν αρχίσει να προσεγγίζουν το θέμα δραστικά και να επανεκπαιδεύουν τα μέλη τους ώστε να καλύψουν τις ελλείψεις που υπάρχουν σε ταλέντα. Οι εκπρόσωποι αυτού του σωματείου διαπραγματεύτηκαν την προώθηση προγραμμάτων τα οποία παρέχουν στα μέλη τους εκπαίδευση για θέσεις εργασίας με υψηλή ζήτηση, όπως ηλεκτρολόγοι, μηχανουργοί, μηχανικοί και ειδικοί θέρμανσης και κλιματισμού. Τα σωματεία αναζητούν προληπτικού χαρακτήρα πρωτοβουλίες για επιμόρφωση και αναβάθμιση δεξιοτήτων, ώστε να εξασφαλίσουν ότι τα προσόντα των μελών τους δεν θα θεωρηθούν κάποια στιγμή ξεπερασμένα.

Η συνεργασία μεταξύ εκπροσώπων σωματείων και Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού, από την πλευρά των εργοδοτών, σε θέματα που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης, είναι μια καλή ιδέα. Τέτοια προγράμματα θα μπορούσαν να υλοποιηθούν είτε μέσω των ίδιων των σωματείων, είτε με τη συνεργασία εξειδικευμένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού. Το όφελος θα ήταν διπλό. Οι εργαζόμενοι θα είχαν την ευκαιρία να παραμείνουν στην εργασία τους. Οι εργοδότες θα είχαν την ευκαιρία να διατηρήσουν στους κόλπους τους εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, με καλή γνώση της εταιρείας, σε μια εποχή που οι άνθρωποι με κατάλληλες δεξιότητες σπανίζουν.

Σχήμα 4: Οι στόχοι των εργατικών σωματείων σήμερα και αύριο



Συμπέρασμα: Μόνη Λύση η Πρόληψη

Σειρά τάσεων και αλλαγών οδηγούν σε σοβαρές ελλείψεις ταλέντων, σε πολλά μέρη του κόσμου, και η κατάσταση αυτή πρόκειται να χειροτερέψει μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Οι εργοδότες πρέπει τώρα να αποφασίσουν με ποιους τρόπους θα λύσουν τα προβλήματα που προκαλούν οι ελλείψεις αυτές και να σχεδιάσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, καθώς οι τάσεις αυτές γίνονται εντονότερες.

Ωστόσο, η έρευνα της IBM, "Global CEO Study 2006", έδειξε ότι μόλις το 13% των οργανισμών που συμμετείχαν σ' αυτήν είχαν σαφή εικόνα των δεξιοτήτων που θα χρειαστούν μέσα στα επόμενα τρία με πέντε χρόνια. Αυτό θα κάνει το παράδοξο της έλλειψης ταλέντων ακόμα πιο δύσκολο. Μπορεί όμως να λυθεί, με την προϋπόθεση ότι οι εργοδότες θα αναγνωρίσουν την ανάγκη υιοθέτησης μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης στον τομέα της διαχείρισης ταλέντων - από το σχεδιασμό και την εξεύρεση των ταλέντων μέχρι την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη διατήρησή τους στους κόλπους της εταιρείας

Ολοκληρωμένες πρακτικές διαχείρισης ταλέντων με όραμα όχι μόνο μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να ξεπεράσει την κρίση, αλλά επίσης θα αποφέρει οικονομικά αποτελέσματα που θα ικανοποιήσουν τους μετόχους του. Σύμφωνα με τα ευρήματα της McKinsey & Company, όταν αναθεώρησε τη μελέτη του 1998, «War for Talent», με αντικείμενο τις αμερικανικές εταιρείες: «εκείνοι που ήταν καλύτεροι στη διαχείριση των ταλέντων, έφεραν πολύ καλύτερα αποτελέσματα στους μετόχους τους».

Η έρευνα της McKinsey ανέδειξε ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τις καλύτερες πρακτικές για τη διαχείριση ταλέντων «ξεπέρασαν τη μέση απόδοση του κλάδου τους κατά 22 ποσοστιαίες μονάδες»⁹. Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση ταλέντων δεν αποτελεί τη μοναδική αιτία για αυτή την απόδοση, τα διαθέσιμα στοιχεία καταδεικνύουν ότι αποτελεί κρίσιμο και ουσιαστικό παράγοντα για την απόδοση και την κερδοφορία μιας επιχείρησης.

* * *

Αναπόφευκτα θα υπάρξουν δυσχέρειες, απώλειες και προβλήματα μέχρι οι εργοδότες να πάρουν το ζήτημα της έλλειψης ταλέντων στα σοβαρά και να εντάξουν την αντιμετώπισή του στο στρατηγικό τους σχέδιο. Αν δεν μας αγγίζει το πρόβλημα έντονα, είναι πολύ εύκολο να αναβάλλουμε τη λύση του και να την αφήνουμε σε κάποιους άλλους.

Σ' έναν κόσμο τεράστιας ζήτησης και στάσιμης προσφοράς, οι εργοδότες που θα βρουν τους καλύτερους τρόπους να αντιμετωπίσουν και να λύσουν το θέμα της έλλειψης ταλέντων θα είναι οι νικητές, όπως επίσης νικητές θα είναι όλοι οι εργαζόμενοι που θα μπορέσουν να εφοδιαστούν με τα κατάλληλα προσόντα για τον κόσμο της εργασίας του μέλλοντος.

Βιβλιογραφία

1. Διεθνής Οργανισμός Εργασίας, Γενεύη, Global Employment Trends 2008
2. *Financial Times*, «Gone West: Why Eastern Europe is Labouring Under an Abundance of Jobs», 16 Ιανουαρίου 2008
3. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Κίνας
4. *China Statistical Yearbook, 2004*
5. *Financial Times*, «The Top 100 Full-Time Global MBA Programmes», 2007
6. *The McKinsey Quarterly*, «Making Talent a Strategic Priority», Ιανουάριος 2008
7. *The Economist*, «The Battle for Brain Power», 5 Οκτωβρίου 2006
8. *The Economist*, «Cloud, of Silver Linings?», 26 Ιουλίου 2007
9. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield Jones και Timothy A. Walsh, «War for Talent, Part Two», *The McKinsey Quarterly*, Τεύχος 1 του 2001

Σημειώσεις

