



GINOP-5.3.5-18-2018-00107

„Informatika ágazati munkaerőpiaci tünettérkép készítése”

Nemzetközi szakmai anyagok adaptálása



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

1. McKinsey: What executives are saying about the future of hybrid work.....	3
1.1. <i>HIBRID munkavégzés</i>	3
1.2. <i>Kapcsolódás és produktivitás</i>	4
1.3. <i>A hibrid jövő tervezése</i>	5
1.4. <i>Változó munkaszervezés, változó vezetés.....</i>	5
2. WEF – Future of Jobs 2020	7
2.1 <i>Munkaerőpiaci kitekintés a Világjárvány-gazdaságban</i>	8
2.2 <i>A munkavállalók három csoportra oszthatók a COVID-19 kontextusában:</i>	9
2.3 <i>Előrejelzések a munkaerőpiac alakulásáról 2020-2025</i>	10
2.4 <i>Az állam szerepe</i>	12
2.5 <i>Konklúzió</i>	12

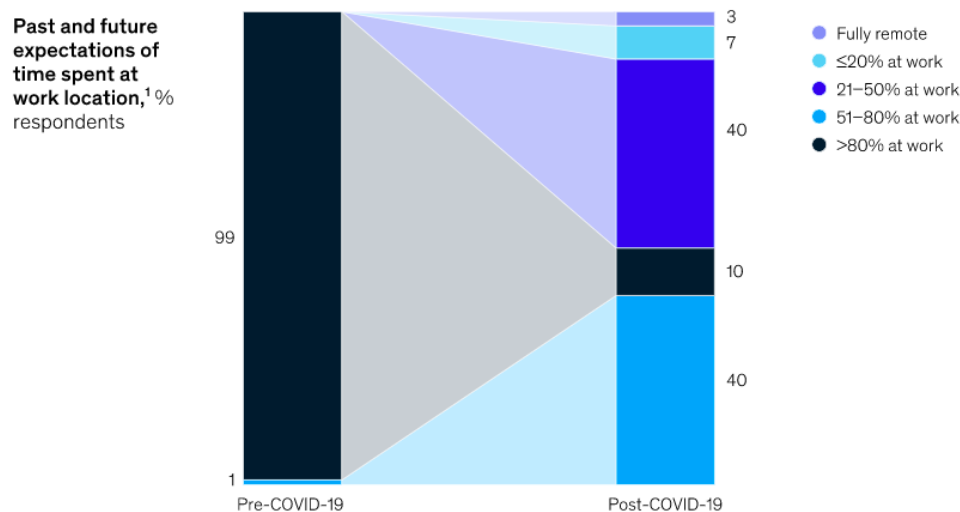
A projekt keretein belül megvalósított vezetői teamcoaching rendezvény sarkalatos pontja volt a munka világának jövője. Célunk volt megismertetni a nemzetközi trendeket a résztvevőkkel, ehhez nemzetközi kutatásokat tanulmányoztunk. Az említett cikkekből, tanulmányokból magyarra fordított összefoglaló kivonatok készültek, amelyeket a prezentáció keretében röviden összefoglaltunk a rendezvény résztvevői számára. A két fő kutatás, amely felhasználásra került a World Economic Forum Future of Jobs 2020-as jelentése, valamint a McKinsey cégvezetők körében készített felmérése a hibrid munkával kapcsolatban.

1. McKinsey: What executives are saying about the future of hybrid work¹

1.1. HIBRID munkavégzés

Ha a jövő munkahelyeiről beszélünk, természetesen nem mehetünk el az elmúlt másfél évünk mellett, ami gyökeresen átalakította a munka világát és felgyorsította a jövő munkahelyeinek elérkezését. A Covid-19 2020-ban átírta a szabályokat, és jól látható, hogy változás szükséges. A jelenlegi kutatások és tapasztalatok azt mutatják, hogy ez az új normális a hibrid lesz. Az persze, hogy cégek egyénileg milyen preferenciákat, policy-kat és módszereket fognak alkalmazni, milyen arányban fognak otthonról vagy személyes jelenléttel dolgozni, az még kialakulóban van.

In the post-COVID-19 future, C-suite executives expect an increase in hybrid work.



¹Question: What level of remote working (for roles typically associated with being office-based) does your organization have?

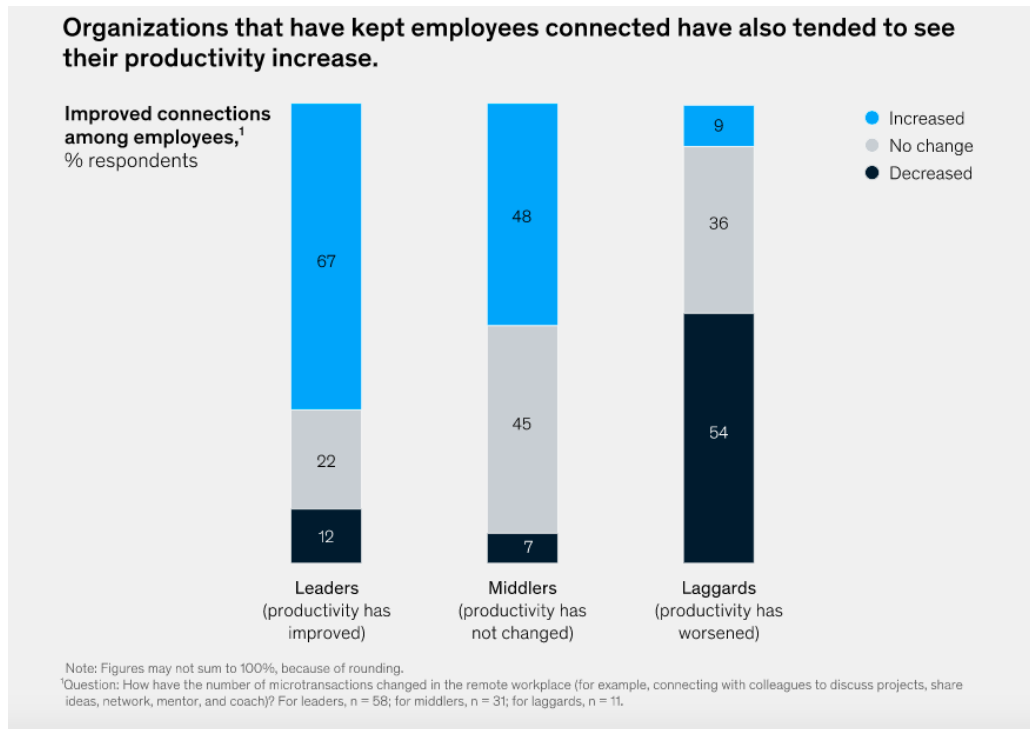
I. Ábra A hibrid munkavégzés előtérbe kerülése a post-Covid-19 világban

A McKinsey több cikket és tanulmányt megjelentetett már a témában. A vállalatvezetők körében készített felmérésből az látszik, hogy míg 99%-uk azt válaszolta, hogy a munkavégzés több, mint 80%-a irodában történt a Covid-19 előtt, és a home office/távmunka csupán kb. 1% volt, addig Covid-19 után ez jelentősen megfordult. Jelenleg 3% tervezi, hogy teljesen

¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>

távmunkára fog átállni, 7% tervezi, hogy 20%-nál kevesebb időt fog munkahelyen tölteni, 40%-uk a cégeknek 21 és 50% között és csupán 10% tervezi, hogy a munkavégzés több, mint 80%-át fogja irodából végezni, ami nagyon jelentős visszaesés a 99%-hoz képest. A fennmaradó 40% pedig 51-80%-át fogják irodából végezni.

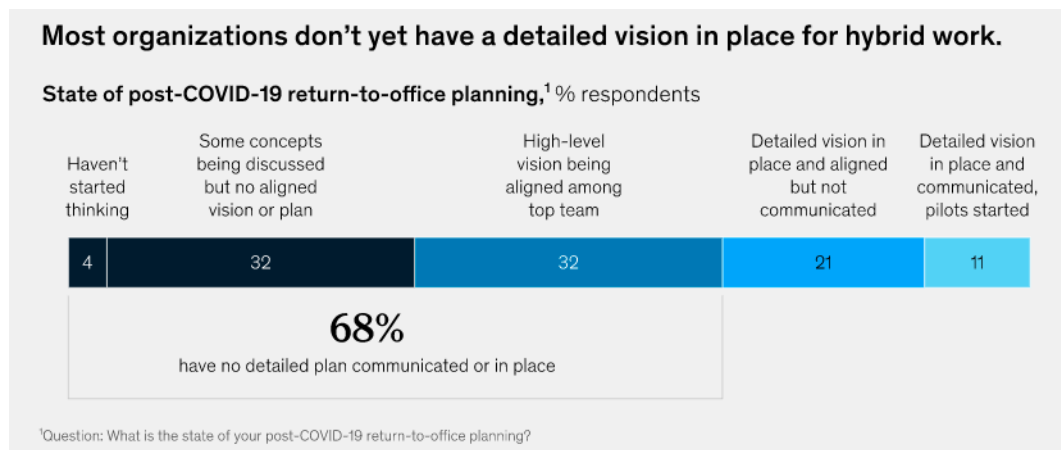
1.2. Kapcsolódás és produktivitás



2. Ábra Vállalati produktivitás és remote kapcsolatok fenntartása

A fenti ábrán cégek három csoportját látjuk: az első oszlop azokat a cégeket jelképezi, akik esetében a termelékenység nőtt a távmunka alatt. A második oszlop azt mutatja, akik esetében ez változatlan volt, a harmadik pedig azokat, akik esetében a termelékenység romlott. Világosképpel jelölték azokat, ahol a kollégák összetartozására, kapcsolódására, ötletek megvitatására, mentorálására, stb. különös figyelmet fordítottak, és megnövelték az erre irányuló erőfeszítéseket. Szürkével ez változatlan maradt, sötétképpel pedig azt jelölték, ahol kevesebb erre irányuló interakció zajlott, vagy ezt kevésbé támogatták. Tehát azt láthatjuk, hogy a termelékenység szempontjából vezető vállalatok kiemelt figyelmet fordítottak a kollégák közötti kapcsolat, interakciók fenntartására, míg azok a vállalatok, ahol a termelékenység csökkent, nem fordítottak erre kellő figyelmet, az interakciók az ő esetükben leginkább csökkentek.

1.3. A hibrid jövő tervezése



3. Ábra Víziók, tervek a hibrid jövőről

Ezen az ábrán azt láthatjuk, hogy a vállalatok mennyire tudatosan tervezik az irodába való visszatérést, illetve milyen vízióik, terveik vannak a hibrid munkával kapcsolatban. A szervezetek 68%-ának nincsen részletes, kommunikálható terve az irodába való visszatérést és a hibrid munkát illetően. Ezek közül csupán 4%, aki még nem kezdett el ebben gondolkodni, 32%-uknál még egyelőre csak néhány koncepció került megvitatásra, de nincsenek kész tervek, 32%-nál pedig egy adott vízió már a top menedzsment szinten van megvitatva. 21%-a a szervezetekben részletes terveket és víziókat már lefektetett, de ezeket még nem kommunikálta, és csupán 11% volt az, ahol a már lefektetett, részletes tervek kommunikálásra kerültek és pilotok elkezdődtek. A kutatásból egyébként szintén megmutatkozik az is, hogy a produktivásban vezető vállalatok voltak azok, akik a legnagyobb arányban tervezték újra a folyamataikat, és folyamatosan is újratervezik őket. Azok a cégek, akiknek a produktivitása hanyatlott, ők tervezték újra legkisebb arányban a folyamataikat.

1.4. Változó munkaszervezés, változó vezetés

Leading organizations are most likely to have helped managers lead differently.

Managing differently while working remotely,¹% respondents

- We do not expect people to manage their teams differently
- No formal definition; managers or team leads determine what they need to do
- Established a clear point of view on how managers or team leads should lead their teams differently but have yet to train people
- Established a point of view on how managers or team leads should lead their teams differently and have fully trained people

Leaders



Middlers



Laggards



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

¹Question: How has productivity changed in the remote workplace compared with pre-COVID-19? Please compare the workplace today with pre-COVID-19. Respondents answered on a 5-point scale (5 = significantly increased; 4 = somewhat increased; 3 = no change; 2 = somewhat decreased; 1 = significantly decreased). Those answering 1 or 2 are leaders, n = 58; those answering 3 are middlers, n = 31; and those answering 4 or 5 are laggards, n = 11.

4. Ábra Változó munkaszervezés, változó vezetési eszközök

A megváltozott munkavilág nem csak újratervezett folyamatokat, hanem sok esetben másféle vezetői hozzáállást is igényel. A vezető vállalatok voltak azok, akik leginkább támogatták a vezetőket abban, hogy hogyan alkalmazkodjanak az új világhoz vezetési szempontból, erre megfogalmaztak egy álláspontot, hogyan kellene a vezetőknek a csapattagjaikat ebben a megváltozott helyzetben menedzselni, és erre ki is képezték őket. Ez a legkevésbé volt jellemző a remote-ban csökkent produktivitású cégeknél.

Összefoglalva azt látjuk, hogy a világ önmagában is változik, ez hatással van arra, hogy milyen készségek szükségesek a menedzsment részéről. A Covid-19 pedig még inkább átformálta a munka világát. Ezt még nehéz előre látni, nincsenek igazán kész receptek arra, hogy hogyan alkalmazkodjanak. Azonban a nemzetközi eredmények azt mutatják, hogy azok a vállalatok, akik növelték a produktivitásukat, jellemző volt rájuk, hogy tudatosabbak voltak, tudatosabban újraterveztek, és felismerték a változás szükségességét.

2. WEF – Future of Jobs 2020²

A tanulmány célja rávilágítani a járvánnyal és a technológiai fejlődéssel kapcsolatos munkaerőpiaci változásokra a következő 5 évben.

Legfontosabb kutatási eredmények

- A technológiai adaptáció üteme egyes területeken felgyorsulhat. A cloud computing, big data és e-kereskedelem alkalmazása továbbra is kiemelt prioritás a vezetők számára, követve a korábbi években már kialakult trendeket. Az érdeklődés jelentősen nőtt az encryption, non-humanoid robotok és mesterséges intelligencia iránt.
- Az automatizáció és a COVID-19 recesszió kettős hatása érzékelhető a munkaerőpiacra. A technológia átalakítja a feladatokat, munkahelyeket és kompetenciákat. 43%-a a felmérésben résztvevő vállalatoknak csökkentené a jövőben a munkavállalókat a technológiai integráció következtében, 41% bővíteni a feladat-specifikus alvállalkozói réteget és 34% növelné a munkaerőt a technológiai integráció következtében.
- Bár a megszűnő munkahelyek számát meghaladja az újonnan létrehozottak száma, azonban a korábbi évekkel ellentétben a munkahelyteremtés lassul, miközben a munkahelyek a megszűnése felgyorsul.
- A 'skill-gap' növekedni fog, és a leginkább keresett készségek megváltoznak. A top skilllek a jövőben: kritikus gondolkodás, elemzőkészség, problémamegoldó készség, önmenedzsment, aktív tanulás, stressztűrő képesség és rugalmasság.
- A 'munka jövője' elérkezett a féhérgalléros munkavállalók körében: 84%-a a munkáltatóknak gyors ütemben digitalizálja a munkafolyamatokat és növeli az online munkavégzést. Fontossá válik az online eszközök használata a közösségépítésben.
- Az egyenlőtlenség növekszik a technológia és a pandémia kettős hatásának következtében: Az alacsonyabb bérű, iskolai végzettségű, valamint női és fiatal munkavállalók érintettsége jelentősebb és még inkább elmélyíti az egyenlőtlenségeket.
- Az online képzések jelentősége nő, mind a munkavállalók, mind a munkanélküliek számára: a munkáltatók növelik az online képzési lehetőségeket a munkavállalók számára, a munkanélküliek pedig nagyobb hangsúlyt fektettek a digitális készségek elsajátítására (adatelemzés, computer science és IT)
- A munkavállalók átképzésének és továbbképzésének lehetősége csökkent az újonnan korlátozott munkaerőpiacra. A munkavállalók 50%-ának átképzésre lesz szüksége a jövőben.
- A jelenlegi gazdasági visszaesés ellenére a munkáltatók többsége felismeri az emberi tőkébe való befektetés értékét és fontosságát. A vezetők többsége elismeri, hogy a munkavállalók átképzése költséghatékony és jelentős közép- és hosszútávú hozadéka van, nem csak a cég, hanem a társadalom számára is.
- Az állami szektornak nagyobb támogatást kellene nyújtani a kockázatnak kitett munkavállalók át- és továbbképzésére. Szükség lenne a jövő piacaiba és munkahelyeibe való befektetés ösztönzésére, erősebb biztonsági hálók biztosítására a munkavállalók számára és az oktatási és képzési rendszer megfelelő fejlesztésére.

² WEF (2020) Future of Jobs http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

2.1 Munkaerőpiaci kitekintés a Világjárvány-gazdaságban

A globális munkaerőpiaci átrendeződést meghatározzák a folyamatosan fejlődő új technológiák, új piacok és szektorok és a globálisan összekapcsolt gazdasági rendszer. Új munkaerőpiaci kihívások jelennek meg, mint például a munkahelyek tömeges megszűnése, készségek hiánya, valamint a mesterséges intelligencia, amely további kihívást állít az emberi intelligencia elé. Az elkövetkező évszázad emiatt következetes vezetést igényel. A technológia által biztosított új lehetőségek kihasználása érdekében a vállalatvezetők elkezdtek a vállalataik stratégiai orientációjának megváltoztatását, átgondolását. 2025-ig a gépek és algoritmusok képességeit szélesebb körben fogják alkalmazni és a gépek által elvégzett munkaórák száma az emberek által végzett munkaórák számával fog megegyezni. A munkahelyek megszűnését középtávon kiegyensúlyozzák az újonnan létrejövő munkahelyek, a 'jövő munkahelyei'. Megnö munkavállalók iránti kereslet a zöldgazdaságban, az adat- és mesterséges intelligencia-gazdaság élvonalában, valamint új szerepek jönnek létre mérnöki, cloud computing és termékfejlesztés területeken.

Rövidtávú hatások és hosszútávú trendek

2020-ban a COVID-19 világjárvány munkavállalók millióira volt hatással, átalakította az életüket, jólétüket, produktivitásukat a munka világában, és azon felül is. A jelenlegi gazdasági recesszió hatása alatt felgyorsultak a munka technológiai fejlődésének alapjául szolgáló trendek.

2019 végén a munkaerőpiaci stabilitás számára a legnagyobb kockázatot az automatizáció jelentette. 2020-ban ezen felül a COVID-19 megjelenése jelentős zavart keltett a munkaerőpiacon, és felgyorsította a munka jövőjének elérézését. Számos üzletet, irodákat részlegesen bezártak, a munkahelyek átálltak távmunkára, amely jelentősen korlátozta a fizikai jelenlétet és a személyes kommunikációt. Ez a jelenség egyfajta sokként érte a gazdaságokat, társadalmakat és munkaerőpiacokat szerte a világban. 2020 után nem lehet elvárás a 'visszatérés a normális kerékvágásba', sokkal inkább az 'új normálisba' való áttérésről kell beszélni. A munkáltatók legfőképpen a munkahelyi digitalizáció felgyorsítását, és a távmunka kiterjesztését látták megoldásnak. Jelentős volt azok aránya is (50%), akik viszont a munkakörök automatizációjával válaszolnának a kialakult helyzetre.

A magas jövedelmű gazdaságokban a munkavállalók 38%-a, az közepesnél magasabb jövedelmű gazdaságokban 25%-a, a közepesnél alacsonyabb jövedelmű gazdaságokban 17%, míg az alacsony jövedelműekben csak 13%-a képes távmunkát végezni. Szektoronkénti különbségek is megfigyelhetők. Magasabb arányban lehetséges a távmunka a pénzügyi és biztosítási, valamint az IKT szektorban, míg a vendéglátásban, mezőgazdaságban, a kereskedelemben és a közlekedésben kevesebb lehetőség volt erre. Azokban a szektorokban, ahol kis arányban megvalósítható a távmunka, nagyobb a munkanélküliség kockázata.

A COVID-19 terjedésének megfékezése érdekében bevezetett intézkedések visszaesést eredményeztek a gazdasági tevékenységben: csökkent a tőkeberuházás, a kereslet a vállalatok termékei és szolgáltatásai iránt. A kialakult helyzet különbözően érintette a cégeket. A KKV-k jellemzően nagyobb kockázatnak voltak kitéve, mert jellemzően a kisebb cégek nem

rendelkeznek számottevő tartalékkal. Továbbá a leginkább érintett szektorokban (mint például a vendéglátás) működő cégek is nagyobb károkat szenvedtek.

A kialakult gazdasági helyzet a munkanélküliség növekedését eredményezte. Míg 2019 végén az OECD országokban 5%-os volt a munkanélküliség, 2020 első felére 6.6%-ra nőtt. 2020 végére 12,6%-os munkanélküliséget jósoltak, amely várhatóan még 2021-ben is 8.9% lehet. Különböző gazdaságok különböző intézkedéseket vezettek be a munkahelyek megtartására. Ezek az intézkedések jellemzően átmenetiek, céljük a munkanélküliség hirtelen növekedésének mérséklése. Az munkaerőpiacról kieső munkavállalók jelenleg nehezebben találnak új munkahelyet, ugyanis a munkáltatók jellemzően csökkentik a foglalkoztatott munkaerőt. E tendenciák hosszabb ideig tartó elhúzódásának hatásai maradandók lehetnek a munkaerőpiacon a foglalkoztatás általános csökkenéséhez vezethet.

2.2 A munkavállalók három csoportra oszthatók a COVID-19 kontextusában:

'alapvető munkavállalók' (essential workers): futárok, egészségügyi dolgozók, élelmiszeripari, gyógyszeripari dolgozók, az egészségügyi biztonság számukra prioritás

'távmunkára alkalmas munkavállalók (remote workers)': akik számára lehetséges a távmunka és valószínűleg meg tudják tartani az állásukat. Jelentős kihívásokkal kell szembenéznük a jóléttel és mentális egészséggel kapcsolatban. Nagy szerepe van az életkörülményeknek, valamint a munkavállalók egyéb felelősségeinek (gyermekek, idősök gondozása)

'elbocsátott munkavállalók (displaced workers)': akiket a munkahelyükről elbocsátottak, és ezáltal kikerültek a munkaerőpiacra. Nagyfokú munkaerőpiaci bizonytalansággal kell szembenéznük.

Mindhárom csoportnak újfajta át- és továbbképzésre van szüksége, részben a megváltozott munkahelyi gyakorlatok miatt.

A hibrid munkavégzés szélesebb körökben elérhetőnek bizonyult, mint az az előző években elképzelhető volt. Azonban a vezetők egyelőre bizonytalanok a hibrid vagy távmunkában dolgozó munkavállalók produktivitását illetően. Ennek okai például a vírushelyzet okozta megnövekedett stressz, a felügyeletet igénylő gyermekek otthonléte a munkaidő alatt, a hiányzó személyes kommunikáció. Azoknál a cégeknél, ahol a home office korábban is bevett szokás volt, már voltak különböző gyakorlatok a közösségi érzés fenntartására, valamint a gördülékeny kommunikáció elősegítésére, azonban a távmunkába újonnan bekapcsolódó vállalatoknál ez nagy kihívást jelent.

A COVID-19 következtében kialakult gazdasági helyzet tovább mélyíti a jelenleg is meglévő munkaerőpiaci egyenlőtlenségeket. Azokat az egyéneket és közösségeket érintik leginkább hátrányosan ezek a változások, akik már korábban is a leginkább hátrányos helyzetben voltak (pl: a lakóhely szegényes infrastruktúrája, kevés munkalehetőség, alacsony életszínvonal miatt). Az elbocsátott munkavállalók körében átlagosan több a nő, a fiatal, és az alacsony jövedelmű munkavállaló. Nagyobb munkanélküliség volt jellemző továbbá az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezőkre. Leginkább a vendéglátásból, szállodaiiparból, rekreációs területről bocsátottak el munkavállalókat, akik sok esetben olyan szektorokba vándoroltak át, amelyekben megnőtt a munkaerőigény vagy kevésbé voltak érintettek. A szektorok közötti vándorlás egyes esetekben a bérnövekedést is lehetővé tette a munkavállalók számára.

Általánosságban a megtartott munkavállalók idősebbek voltak, átlagosan 40 év felett, míg az elbocsátott munkavállalók fiatalabbak, átlagosan 30-as éveik közepén járó fiatalok. A fiatal munkavállalók nagyobb valószínűséggel váltottak munkakört vagy szektort ezekben a bizonytalan időkben. A fiataloknak további nehézséget jelent, hogy jellemzően a vírus által érintett szektorok voltak azok, ahol a pályafutásukat kezdték, és egyfajta ugródeszkeként szolgált nekik. A vírus miatt nekik újra kellett gondolniuk és tervezniük a karrierútjukat. Számukra lehetőségeket kínálnak az egészségügyi, pénzügyi, nonprofit és IKT szektorban létrejövő új munkakörök. A váltásra, és a tovább- valamint átképzésre való hajlandóság kiemelkedően fontos a fiatal munkavállalók körében.

2.3 Előrejelzések a munkaerőpiac alakulásáról 2020-2025

A cloud computing, big data, és az e-kereskedelem továbbra is a cégek legfőbb prioritásai maradnak, az előző évek trendjeit követve. Ezeken felül jelentősen nő az érdeklődés az encryption, non-humanoid robotok és a mesterséges intelligencia iránt. A mesterséges intelligencia adaptációja leginkább az IKT, pénzügyi, egészségügyi, szállítványozási és közlekedési szektorban lesz jelentős. A big data, IoT alkalmazása az oktatási és energiagazdálkodási, a non-humanoid robotok alkalmazása a bányászati és fémiparban, míg az encryption állami szektorban lesz leginkább elterjedt.

Ezek az új technológiák növelik az újfajta munkakörök és készségek iránti keresletet.

Az algoritmusok és gépek elsődlegesen az információ- és adatfeldolgozási, adminisztratív és manuális feladatok elvégzésére fókuszálnak. A humán munkaerő alkalmazása leginkább azokban a feladatokban lesz szükséges, amelyekben az emberek meg tudják tartani a komparatív előnyüket: tanácsadás, döntéshozás, menedzsment, érvelés, kommunikáció, interakció.

Munkaerő iránti növekvő kereslet tekintetében élen járnak a Data Analysts and Scientist, AI és Machine Learning Specialist, Robotics Engineer, Szoftver- és applikáció fejlesztő és Digitális transzformációs szakértő munkakörök.

A technológia által leginkább helyettesíthető munkakörök az adatbeviteli, adminisztrációs, könyvelői, bérszámfejtő, valamint a gyári és összeszerelési munkakörök.

Míg számos teljesen új, korábban nemlétező munkakör jön létre, a létező munkakörök tartalma és az ezekhez szükséges készségek is átalakulnak.

A jövő munkahelyei nagyobb lehetőségeket tartogatnak azoknak, akik hajlandóak megváltoztatni az eredeti munkakörüket, szakmájukat. A növekvő Cloud Computing munkaklasztert elsősorban az informatikáról és a mérnöki szakról áttérő szakemberek alkotják. A jelentésben felvázolt feltörekvő szakmák közül a Data és a mesterséges intelligenciába való áttérés biztosítja a legkülönbözőbb lehetőségeket a készségprofilok tekintetében a forrás és cél munkakör között.

A Data és AI, Cloud Computing és termékfejlesztés területekre való áttérés nem igényel teljes 'skill match'-et a forrás- és a célfoglalkozás között, míg néhány munkaklaszter a 'jövő munkahelyei' közül inkább zártnak tekinthető és jellemzően specifikus készségekkel rendelkező munkavállalókat vesznek fel. Ennek ellenére a készséghiányosságok még inkább kiéleződnek a feltörekvő szakmákban és nehézséget jelentenek Data Analyst and Scientist, AI és Machine Learning Specialist valamint Szoftver- és applikációfejlesztő munkakörökben. Bár

a teljes 'skill-match' nem szükséges a munkakörváltáshoz, a hosszú távú produktivitást meghatározza a kulcskompetenciák elsajátításának képessége. 2025-ig tovább növekszik a soft skill-ek fontossága. Top skillekként a kritikus gondolkodás, problémamegoldás, önmenedzsmen, aktív tanulási készség, ellenállás és stressztűrő képesség, valamint a rugalmasság jelennek meg. Gyakori probléma, hogy a Data és AI területére áttérő egyének hiányosságokat mutatnak a kulcs data science kompetenciák tekintetében, ezért fontos, hogy az erre a területre áttérni kívánó munkavállalók képesek és hajlandók legyenek a szükséges kompetenciák elsajátítására.

2020 áprilistól júniusig tartó időszakban az előző év ugyanezen időszakához képest megváltoztak a képzési trendek. Jelentősen megnőtt az igény a személyes fejlődéssel kapcsolatos kurzusokra, valamint az egészséggel kapcsolatos kurzusokra. Míg az alkalmazásban lévő munkavállalók a személyes fejlődést támogató képzésekre fektettek nagyobb hangsúlyt, addig a munkanélküliek a digitális készségek (pl: data analysis, computer science, information technology) elsajátítását helyezték előtérbe. A munkanélküliek jellemzően nagy hangsúlyt fektettek olyan készségek elsajátítására, amelyek relevánsak lehetnek a mérnöki, cloud computing, valamint Data és AI terület számára. A szervezeteknek a képzési metódusát várhatóan egyfajta kombinált megközelítés jellemzi majd: új technológiák alkalmazásával formális és informális módszerekkel segítik elő a készségek elsajátítását. A digitális technológia egyre szélesebb körben teszi elérhetővé az új kompetenciák elsajátítását, azonban a tanuláshoz idő és finanszírozás szükséges az egyének számára. Összességében elmondható, hogy lehetséges a feltörekvő munkakörökbe való áttérés akkor is, ha a forrás- és cél munkakör között alacsony vagy közepes a kompetencia-hasonlóság, azonban ez jelentős át- és továbbképzési erőfeszítéseket igényel a hosszútávú produktivitás biztosítása érdekében.

Jelenleg a vállalatok nem rendelkeznek megfelelő eszközökkel, hogy diagnosztizálják és stratégiát állítsanak fel a tehetség-kapacitásokkal kapcsolatban. Szükség lenne az humán készségek és kapacitások értékének megbecsülésére és meghatározására.

A vállalatoknak szükséges egy gyors, agilis és koherens munkaerőbefektetési stratégia, amelynek kulcselemei a következők:

- az elbocsátott/elbocsátandó munkavállalók meghatározása
- belső bizottság létrehozása az elbocsátás menedzselésére
- át-és továbbképzés finanszírozása
- munkavállalói eltökéltség motiválása a folyamat során (cél, jelentőség erősítése a munkavállalókban)
- az átalakulás hosszútávú sikerének ellenőrzése, nyomon követése

Általánosságban a leginkább érintett munkavállalók igénylik a legnagyobb befektetésre képzéseket illetően.

A felmérésben résztvevők az átképzésbe való befektetés megtérülését jellemzően már az első három hónap után várják, és 17%-uk még mindig szkeptikus, hogy egyáltalán megtérül-e.

2.4 Az állam szerepe

Az államok különböző intézkedésekkel, támogatásokkal próbálták segíteni a gazdaságok helyreállítását, azonban ezen intézkedéseknek a hatásait egyelőre nem lehet tudni, a hosszútávú hatásokról további elemzések szükségesek. Egyes intézkedések az egészség fenntartását célozták, de sok országban intézkedéseket hoztak a szociális védelemhez való hozzáférés kiterjesztésére. Mások a bevétel stabilitására fókuszáltak, és különböző támogatásokat nyújtottak a háztartások kiadásainak fedezésére. Ezek az intézkedések tipikusan 3 hónapig tartottak. További intézkedések a munkavállalók megtartását célozták vállalatok számára nyújtott bérkompenzációkkal.

A pandémia és a felgyorsult technológiai fejlődés okozta munkaerőpiaci zavarok kezelésének érdekében a kérdés már nem az, hogy ki kell-e terjeszteni a szükséges védelmi intézkedéseket, hanem az, hogy hogyan. Ahol a megfelelő szociális védelem hiányzik, ott az egyéneknek karrierváltásuk közepén kettős fókuszot kell fenntartaniuk: 1.) az életminőségük fenntartása és a szegénység megelőzése és 2.) sikeres váltás az új munkakörbe.

Akik alacsony bérekkel rendelkeztek korábban és rendelkeznek a karrierváltáskor, azok számára nagyobb eséllyel válik problémává és aggodalomná az alapvető szükségletek megteremtése az ilyen időszakok során, ami megnehezíti az új munkakörbe való sikeres áttérésüket.

Az állam proaktív szerepvállalása a cél az alábbiak szerint:

- megfelelően alakítani a feltételeket a hatékony munkaerőpiaci átalakulás számára: a készségek, kompetenciák és bérek közötti kapcsolat erősítése
- át-és továbbképzések támogatása
- törvényi szabályozás az előítéletektől mentes toborzás és felvétel, valamint bérezés elősegítése érdekében
- munkabértámogatás azoknak a cégeknek, akik bővítik az át-és továbbképzési lehetőségeiket a munkavállalóiknak (online képzéseket biztosítanak)

2.5 Konklúzió

A negyedik ipari forradalom és a járvány-előidézte gazdasági hatások együttesen jelentős zavart keltettek a munkaerőpiacokban. A legfontosabb kérdés a vállalatok, kormányok és egyének számára az, hogy milyen feltételek szerint tudják támogatni az újfajta egyensúly kialakulását az emberek, valamint a robotok és algoritmusok között.

Bár a járvány hosszútávú gazdasági hatásai még nehezen meghatározhatók, elmondható, hogy a cégek számára kiemelt fontosságú az egyik kulcs-erőforrásuk, az emberi munkaerő megtartása és megvédése.

A munkanélküliség növekedésével egyre sürgetőbbé válik a szociális védelem kiterjesztése: képzési lehetőség támogatása az elbocsátott munkavállalók számára, és segíteni őket az új munkakörök, a 'jövő munkái' felé tereléssel.

A vállalatoknak nagyobb hangsúlyt kell fektetni a képzésre és elismerni a humán tőkébe való befektetés hosszútávú hozadékait.