



Poštovní služby

Scénáře, důsledky a možnosti
předvídání budoucích potřeb
znalostí a dovedností

Poštovní služby

Scénáře, důsledky a možnosti
předvídání budoucích potřeb
znalostí a dovedností

Publikace **Poštovní služby**, Scénáře, důsledky a možnosti předvídání budoucích potřeb znalostí a dovedností byla zpracována v rámci iniciativy Evropské komise (DG Employment, Social Affairs an Equal Opportunities).

Česká verze textu byla se souhlasem Evropské komise vytvořena a vytištěna s podporou projektu oborových skupin. **Oborové skupiny** pracují při Národním ústavu odborného vzdělávání z pověření a s trvalou podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

www.nuov.cz

Z anglického originálu *Post*, vydaném Generálním ředitelstvím Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti/Generálním ředitelstvím Evropské komise pro vzdělávání a kulturu

©Evropská unie, 2010/Evropské společenství 2009

Český překlad: ©Národní ústav odborného vzdělávání, 2011

Za překlad publikace zodpovídá Národní ústav odborného vzdělávání.



Investice do budoucích profesí a dovedností

Scénáře, důsledky a možnosti předvídání v budoucnu
potřebných dovedností a znalostí

Shrnutí

Poštovní služby



Autoři:

Dr G. Gijsbers (ed.) (TNO Skupina pro inovační strategie)

S. van der Molen (TNO Skupina pro inovační strategie)

M. J. Llaudes (AIDEMA)

J. Sanders (TNO Labour)

E. de Vos (TNO Labour)

D. Maier (ZSI Centrum pro sociální inovace)

Dr F. van der Zee (TNO Inovace a životní prostředí)



Předloženo Generálnímu ředitelství Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti

Vypracovali:

TNO Nizozemí – Organizace pro aplikovaný vědecký výzkum
SEOR Erasmus University, Rotterdam
ZSI Středisko pro sociální inovace

Květen 2009

DG EMPL projekt VC/2007/0866

Poštovní služby

Tato zpráva je součástí série progresivních sektorových studií na téma Nové dovednosti pro nová pracovní místa v rámci projektu *Komplexní sektorová analýza nově vznikajících kompetencí a ekonomických aktivit v Evropské unii*.

Tato publikace vznikla pro Program Společenství pro zaměstnanost a sociální solidaritu – „Progress“ (2007-2013).

Program je řízen Generálním ředitelstvím Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti. Byl založen za účelem finanční podpory realizace cílů Evropské unie v oblasti zaměstnanosti a sociálních věcí, stanovených v Sociálním programu, čímž má přispět k naplnění cílů Lisabonské strategie v těchto oblastech.

Sedmiletý program se zaměřuje na všechny zúčastněné strany, které mohou přispět k rozvoji náležité a efektivní legislativy a politiky v oblasti zaměstnanosti a sociálních věcí v rámci evropské sedmadvacítky, EFTA-EEA, kandidátských a před kandidátských zemí EU.

Posláním programu Progress je posílit příspěvek EU podporou nasazení členských zemí v dané oblasti. Program bude napomáhat v těchto oblastech:

1. analýzy a poradenství ve strategických oblastech zahrnutých do programu Progress,
2. monitorování a vypracování zpráv o implementaci evropské legislativy a strategií v oblastech zahrnutých do programu Progress,
3. podpora předávání, výuky a vzájemné podpory mezi členskými zeměmi v oblasti cílů a priorit programu,
4. sledování stanovisek zainteresovaných stran a veřejnosti.

Více informací je k dispozici na internetové adrese

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

Informace obsažené v této publikaci nemusí nutně odrážet postoj či stanoviska Evropské komise.

Cíle a metodologie

Obnovená Lisabonská strategie a Evropská strategie zaměstnanosti zdůrazňují potřebu většího důrazu na předvídání potřeb nových dovedností a zlepšení nedokonalého přizpůsobení se pracovního trhu. Tyto strategie se také zaměřují na minimalizaci sociálních nákladů a usnadnění adaptace během restrukturalizačních procesů prostřednictvím lepšího předvídání a jasného řízení změn. Globalizace, technologické změny, změny klimatu a demografický vývoj (včetně stárnutí a migrace) v tomto ohledu představují obrovské výzvy, zahrnující jak rizika, tak příležitosti. V této souvislosti Komise nedávno zahájila iniciativu Nové dovednosti pro nová pracovní místa, společně s dalšími souvisejícími evropskými projekty zaměřenými na zjišťování budoucích pracovních a kvalifikačních potřeb za pomoci užívání kvantitativního přístupu. Iniciativa má výhodu pevnosti a odolnosti, zároveň však všichni zainteresovaní aktéři, včetně Evropské komise zjistili, že je potřeba doplnit další kvalitativní a prognostické analýzy. V důsledku toho Evropská komise zadala v roce 2007 sérii 18 prognostických sektorových analýz, zaměřených na dovednosti a povolání, za využití jednotné kvalitativní metodologie, s výhledem do roku 2020. Výsledky těchto studií byly zveřejněny v létě 2009 a v průběhu roku následovala celá řada dalších iniciativ. Tento projekt zapadá do politiky zaměřené na zvyšování zaměstnatelnosti pracovní síly, vyplývající mimo jiné ze současné hospodářské krize.

18 sektorových analýz, jedna metodologie

Výsledky této studie mají za cíl posloužit jako průvodce v připravovaných a plánovaných evropských aktivitách na podporu strategického řízení lidských zdrojů a většího souladu mezi inovacemi, dovednostmi a pracovními místy, s přihlédnutím na globální kontext a podporu adaptace na národních a regionálních úrovních. Od začátku projektu byly zapojeni relevantní zainteresovaní aktéři, včetně evropských sociálních partnerů, analytiků z EK, zástupců Evropského parlamentu, zástupců Evropského hospodářského a sociálního výboru, Výboru regionů, nadace Eurobondu a Cedefopu. Tím bylo umožněno ověřování, přidávání a doplňování výsledků projektů a diseminace výsledků v celé Evropě.

Predefinovaná metodologie byla navržena skupinou odborníků pod vedením profesora Maria João Rodriguese a posléze použita pro všech 18 studií. Tím byla zajištěna konzistence a porovnatelnost výsledků, přestože studie byly zpracovány různými dodavateli. Na základě jednotného metodologického rámce, každý ze zpracovatelů vykonal 7 kroků; počínaje mapováním hlavních trendů a faktorů změn, přes vytvoření scénářů možného vývoje a jejich vlivu na zaměstnanost do roku 2020, identifikaci důsledků na nově vznikající a rozvíjející se kompetence a profily povolání (nárůst či pokles počtu pracovních míst), a jejich důsledky na strategické volby a následná doporučení pro firmy, vzdělávací systémy, sociální partnery a orgány veřejné správ. Tato metodologie předpokládá kombinaci odborných znalostí a sekundárního výzkumu (sběr dat a jejich následná analýza). Na závěr každé sektorové analýzy byl Komisí uspořádán seminář, na kterém byly s odborníky diskutovány závěry studií. Součástí metodologického rámce byla diskuze se zástupci Evropské komise, Eurobondu a cca 20 odborníky z oblasti průmyslu, akademické sféry a zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Sektory zahrnuté do projektu
Automobilový průmysl
Obranný průmysl
Textilie, oblečení a kožené výrobky
Polygrafie a vydavatelství
Chemie, farmacie a plasty
Stavební materiály, sklářství a keramika
Elektrotechnika a strojírenství
Počítače, elektronické a optické výrobky
Stavba lodí a člunů
Nábytkářství
Elektřina, plyn, voda a odpady
Obchod a distribuce
Hotely a restaurace
Doprava a logistika
Poštovní služby a telekomunikace
Finanční služby
Zdravotnictví a sociální péče
Ostatní služby, údržba a úklid

Stručný popis jednotlivých kroků výzkumu

Mapování

Hlavním cílem této analýzy bylo poskytnout faktické podklady pro identifikaci klíčových faktorů v jednotlivých možných scénářích vývoje. Proto byl zanalyzován nedávný vývoj a možné trendy v jednotlivých odvětvích s důrazem na schopnost inovace a změny v zaměstnanosti. Studie jsou založeny na analýze dostupných dat a již existujících studií. Analýzy probíhaly v několika tematických blocích; 1) základní charakteristiky - objem výroby, přidaná hodnota, zaměstnanost (ve všech možných směrech) a související faktory, 2) hodnotový řetězec, 3) technologické změny a inovace, 4) hospodářská a mezinárodní konkurenceschopnost a 5) regulace. Výsledky všech zmíněných sekcí byly shrnuty ve SWOT analýze a byly použity jako podklady pro identifikaci hlavních faktorů změn.

Faktory změn

Na základě mapování byly pro každý sektor definovány hlavní faktory změn, a to jak sektorově specifické, tak všeobecné. K vytvoření konečného seznamu sektorově specifických faktorů byly použity zdroje z dostupné odborné literatury a posudky od odborníků. Faktory byly klasifikovány jako vnitřní a vnější. Zároveň byly diskutovány a konzultovány s odborníky během pracovních setkání a seminářů.

Kvalitativní scénáře a vliv na vývoj zaměstnanosti

Soubor vybraných sektorových faktorů změn byl použit jako podklad pro vytvoření scénářů nastiňujících možný vývoj pro jednotlivá odvětví a případné změny (skladba zaměstnanosti, vznikající kompetence) v období let 2008 až 2020.

Důsledky scénářů a nově vznikajících kompetencí

Scénáře posuzovaly dopady na úroveň (absolutní poptávka) a skladbu (relativní poptávka ve srovnání s jinými pracovními pozicemi) zaměstnanosti pro různé profese do roku 2020. Nově vznikající dovednosti potřebné pro různé profese byly stanoveny na základě údajů o vývoji

v daných oblastech v minulosti, na analýze současného stavu a připomínek odborníků. Důraz byl kladen na identifikaci a popis klíčových kompetencí pro hlavní pracovní pozice ve vztahu k jednotlivým možným scénářům.

Strategické volby pro firmy k naplnění potřeb nově vznikajících kompetencí

Každá sektorová studie hodnotila možná strategická rozhodnutí z hlediska proveditelnosti a zapojení relevantních aktérů. Nabídka možností zahrnovala přijímání zaměstnanců z jiných sektorů nebo z jiných zemí, přijímání absolventů, rekvalifikace nebo změny v organizaci práce.

Konkrétní důsledky pro odborné vzdělávání

V této fázi výzkumu byly zohledněny možnosti, jak zlepšit nebo přizpůsobit systémy odborného vzdělávání, a to především se zaměřením na specifickou roli sektorových organizací, vzdělávacích institucí a vládních orgánů. Cílem je posílení spolupráce mezi všemi zúčastněnými stranami a zvýšení flexibility skrze modularizaci vzdělávacího systému.

Doporučení

Jednotlivé sektorové analýzy obsahují seznam doporučení specifických pro daný obor. Ale protože všechny studie se zaměřují na prostředí evropských zemí, zůstávají doporučení spíše na obecnější úrovni a bude potřeba je blíže specifikovat pro potřeby na národních a regionálních úrovních. Záměrem projektu a jeho návazných fází je použít výsledky k podpoře aktivit zúčastněné aktéry na nižších územních úrovních (národních/regionálních), vedoucích k podrobnému rozpracování výsledků a opakovanému využití metodologie a jejímu přizpůsobení lokálním potřebám. Některá z obecných doporučení vyzývají k intenzivní spolupráci mezi relevantními zainteresovanými aktéry, rozsáhlejšími investicím do lidských zdrojů, standardizovanějším předpisům, podpoře odborného vzdělávání vedoucí ke zvýšení sociální mobility a lepší koordinaci národních a evropských odborných kvalifikací.

Poštovní služby - základní charakteristika

Sektor zahrnuje poštovní (činnosti státní pošty) a kurýrní služby. To obnáší činnosti jako vyzvedávání, přeprava a doručování dopisů a balíků, stejně jako využívání infrastruktury (včetně maloobchodních sítí, třídění a zpracovávání). Důležitý rozdíl existuje mezi společnostmi s povinností poskytovat univerzální služby týkající se specifických poštovních zásilek, a společnostmi, které takovou povinnost nemají. Poskytovatelé všeobecných služeb musí poskytovat služby celostátně pro všechny zákazníky. Ostatní společnosti se zaměřují především na expresní zásilky a služby, které nesouvisí se všeobecnými poštovními službami. Sektor poštovních služeb se vyznačuje výraznými změnami a dynamikou. Obrovský pokrok v oblasti elektronické komunikace (email, internet) a podnikání (B2B, B2C, e-fakturace, e-bankovníctví) již způsobily důležité změny a vedly k novým produktům a novým poptávkám, zejména u expresních zásilek. Poštovní služby se postupně přesouvají od průmyslu založeném na dvousměrné komunikaci (dopisy a balíky) k hromadným rozvozům (balíky, kontejnerová přeprava) a reklamním službám. Liberalizace a IT vývoj podnítily hospodářskou soutěž, umožnily vstup nových konkurentů (společnosti zaměřující se na expresní služby) a zvýšily celkovou výkonnost v celém sektoru. Všeobecné poštovní služby, tradiční pošty a balíkové služby čelí poklesu, zatímco nové služby (např. hybridní pošty reklama/reklamní adresné zásilky) a expresní společnosti vykazují silný růst.

Hlavní trendy v ekonomice a zaměstnanosti

Přidaná hodnota společná pro sektory poštovních služeb a telekomunikací¹ činila v roce 2006 pro 27 členských zemí EU 307 miliard EUR. Většina z této částky pocházela z telekomunikačního odvětví. V poštovních službách podíl činil 59,6 miliard EUR v roce 2004, z čehož téměř 2/3 pocházely z činností státních pošt a zbylá 1/3 z kurýrní činnosti. Státní pošty v zemích EU prokázaly v letech 1995-2000 růst pod celosvětovým průměrem, v letech 2000 - 2006 se však růst výrazně zrychlil. Největší konkurence národních poštovních ústavů - společnosti specializující se na expresní služby, vykázaly v letech 1998 - 2003 roční nárůst 12%. Přestože tato část sektoru je stále dominantou spíše zemí EU15 („staré členské země“), v NČZ („nové členské země“) vzrostly expresní společnosti v letech 1998-2003 pětikrát. Přidaná hodnota celého sektoru (společně s telekomunikacemi) činí s 5,6% více než dvojnásobek celoevropského ekonomického růstu (2,3%) v letech 1995-2006. Většina tohoto růstu byla pozorována v oblasti telekomunikací. V NČZ byl nárůst 9,6%, což je třikrát víc než celkový nárůst HDP.

V sektoru poštovních služeb bylo cca 40 000 aktivních podniků, z toho asi 37 000 v kurýrní činnosti. Dohromady tyto podniky zaměstnávaly 1,94 milionů osob - 0,89% celkové evropské zaměstnanosti (údaj z roku 2006). Téměř 81% těchto pracovních míst se nacházelo v zemích EU15. 2/3 zaměstnanců pracovaly u státních pošt. V období 2000 - 2006 rostla zaměstnanost v EU o 1,7%, v NČZ to bylo dokonce 2,7%. Většina tohoto nárůstu byla v oblasti kurýrních služeb, expresní služby zaznamenaly v letech 1998 - 2003 roční nárůst 13%.

Zaměstnanost, stav v roce 2006 a změny v letech 2000 - 2006

Poštovní služby	Úroveň v roce 2006 (v tisících)	Roční nárůst	Podíl v EU	Změny v podílu
EU	1 944	1,7	100	0
EU 15	1718	1,6	88	-1
Nové členské země	225	2,7	12	1

Zdroj: Eurostat/TNO

Většina firem v sektoru (97,2%) jsou malé společnosti s méně než 50 zaměstnanci. 1,9% jsou středně velké společnosti a jenom 0,9% jsou velké společnosti s více než 250 zaměstnanci. Malé a střední firmy však zaměstnávají pouze 7,7% (resp. 4,8%) všech zaměstnanců, přestože tento podíl v letech 1995 - 2006 vzrostl o 2,5%, resp. 2,3%. Velké společnosti se na celkové zaměstnanosti podílí s 87,5%, přestože tento podíl klesá.

Trendy v zaměstnanosti podle profesí: podíly (2006) a změny v podílech (v %) v období 2000 - 2006

	Podíl, 2006			Změny v podílu, 200 - 2006		
	EU 15	NČZ	EU	EU 15	NČZ	EU
Manažeři	9	9	9	-2	1	-2
Inženýři	8	9	8	1	4	1

¹ Původně zamýšlená analýza „Poštovní služby a telekomunikace“ byla později rozdělena do dvou samostatných studií.

Ostatní odborníci	17	18	17	-8	4	-6
Úředníci	40	47	41	1	2	1
Pracovníci služeb	2	3	2	-2	-4	-2
Mechanici elektronických zařízení	5	5	5	2	-5	1
Řemeslníci, řidiči	7	5	7	7	-3	6
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	12	4	11	1	2	1

Zdroj: Eurostat Labour Force Survey/TNO

Vliv informačních technologií na nové služby (elektronická pošta, mobilní zprávy) nebo reklamy má samozřejmě dopad na skladbu potřebných dovedností. Nejvíce pracovních míst spadá do kategorie „úředníci“ (administrativní a obchodní personál na poštách a kancelářská a administrativní podpora v expresních společnostech), „ostatní odborníci“ (prodej & marketing), „inženýři a IT odborníci“ a „pracovníci třídění a doručování zásilek“ (viz tabulku výše: Řemeslníci, řidiči i Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci).

Podíl žen v celkové zaměstnanosti (poštovní služby i telekomunikace dohromady) činí 36% v zemích EU15 a 53% v NČZ. Téměř polovina zaměstnanců je mladších 40 let. V roce 2000 byl podíl nekvalifikovaných zaměstnanců 57% (u státních pošt). U ostatních typů společností (např. expresních firem) byl tento podíl 43%. To je stále ještě poměrně vysoké číslo, nicméně v porovnání s rokem 1995 (55%) jde o výrazný pokles. Díky novým a vylepšeným technologiím se firmám dařilo zvyšovat efektivitu všech logistických procesů. Efektivitu bylo většinou dosaženo snížením počtu zaměstnanců v třídících centrech, neboť většina zásilek a balíků je dnes tříděna mechanicky. Další změny proběhly v oblasti profesí prodeje a marketingu (pokles v zemích EU15 a nárůst v NČZ), techniků (nárůst v zemích EU15 a silný pokles v NČZ) a inženýrů a IT odborníků (pozvolný nárůst v celé EU).

Zaměstnanost podle pohlaví, věku a úrovně vzdělání: poštovní služby a telekomunikace, 2000 - 2006

	EU		EU-15		NČZ	
	Úroveň	Změna	Úroveň	Změna	Úroveň	Změna
Ženy	39	1	36	0	53	-4
Věk < 40	48	-4	48	-4	54	3
Věk 40 - 50	30	0	30	0	27	-4
Věk > 50	22	4	22	4	19	1
Nižší vzdělání	21	-4	25	-2	4	-4
Střední vzdělání	57	2	52	-1	71	-5
Vyšší vzdělání	22	2	23	3	25	9
Podnikatelé	3	N/A	2	N/A	4	N/A
	% úroveň 2006	% celková změna 2000-2006	% úroveň 2006	% celková změna 2000-2006	% úroveň 2006	% celková změna 2000-2006

Zdroj: TNO/Alphametrics (na základě výzkumu Eurostat Labour Force Survey)

Liberalizace trhu a technologický pokrok vedly k poklesu pracovních míst v tradičních poštovních profesích a ke změně skladby pracovní síly (míněno nárůst částečných a alternativních úvazků na úkor plných úvazků). Změny ve struktuře profesí a dovedností reflektují technologické změny (automatické třídění, Internet, nové informační technologie),

změny na trhu (balíky a nákladní doprava, nové služby) a obchodní modely (konkurence ze stran nových společností, nové informační a komunikační technologie a mediální společnosti). S přechodem na větší využití IT a s poskytováním nových služeb se povaha podnikání v poštovních službách změnila spíše na poradenství a služby využívající nové technologie, což s sebou nese potřebu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Alespoň základní IT dovednosti jsou nezbytné pro doručovatele, pokročilé dovednosti pak pro techniky a obsluhu strojů. Jak bude ale ukázáno v kapitole možných scénářů, IT dovednosti zdaleka nejsou ty nejdůležitější.

SWOT analýza

SWOT analýza nabízí přehled silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v daném sektoru. Silné a slabé stránky jsou většinou brány jako vnitřní faktory, které vytvářejí hodnoty, resp. znehodnocují. V případě firem a společností to může zahrnovat majetek, dovednosti nebo zdroje, kterými firmy disponují a jsou tak ve výhodě oproti konkurenci. Příležitosti a hrozby jsou podobně brány jako vnější faktory vytvářející hodnoty nebo znehodnocující. Pokud použijeme stejný příklad firmy/společnosti, vycházejí tyto příležitosti a hrozby z dynamiky společnosti, ze situace na trhu (jako celku) a jsou ovlivňovány demografickými, ekonomickými, sociálními, technickými, kulturními, ekologickými a politickými faktory.

SWOT Analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • stabilní poptávka (i když v budoucnu může klesnout) • nové společnosti na trhu působí jako iniciátoři změn • hustá síť • nové IT technologie • pestrá škála profesí • důvěryhodné a zavedené značky • poskytování univerzálních služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • staré zavedené kultury • poskytování univerzálních služeb • oligopol - trh je ovládán silnými hráči • licenční povinnost (možná překážka pro vstup na trh) • vyšší automatizace vede k méně kvalitní a méně ohodnocené práci
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • liberalizace trhu • IT • nové produkty a služby • široká škála nabízených produktů a služeb • transparentní, dlouhodobé a předvídatelné regulace • nové formy spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem • příležitost pro vysoce kvalifikované osoby • adaptace na nové potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> • problémy se zabezpečením • nižší atraktivnost povolání kvůli snížené bezpečnosti • přestěhování podniků • nárůst regulací - může zabraňovat růstu

Zdroj: TNO-SEOR-ZSI

Scénáře a důsledky pro zaměstnanost

Byly navrženy čtyři scénáře pro možný budoucí vývoj: 1) Snail-mail, 2) Post-all, 3) Post-IT a 4) Email-round. Scénáře nastiňují věrohodný obraz budoucnosti pro odvětví veřejných služeb v Evropě v roce 2020. Scénáře jsou založeny na faktorech a trendech vyvozených z pozorování a logických a deduktivních úvah, proto jsou důvěryhodným obrazem budoucího vývoje. Důsledky jednotlivých scénářů vycházejí z názorů odborníků. Rozdíl mezi nejextrémnějšími scénáři může být interpretován jako důkaz pro stupeň nejistoty značící různé směry očekávaných změn.

Hlavní faktory změn

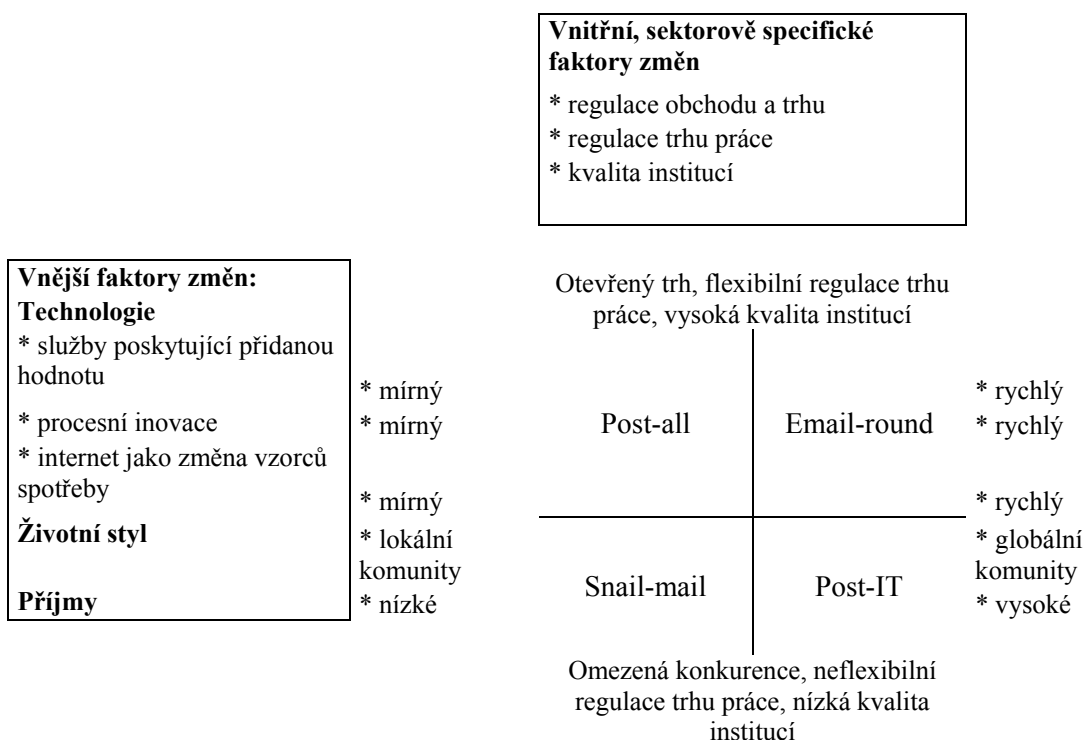
Kategorie	Faktor změny	Je tento faktor pro sektor důležitý?	Jak důležitý je tento faktor pro sektor?	Jak nejistý je tento faktor pro sektor?	Očekává se významný dopad na objem zaměstnanosti?	Očekává se významný dopad na složení pracovní síly?	Očekává se významný dopad na nové dovednosti?	Krátkodobý, střednědobý nebo dlouhodobý dopad?			Očekávají se výrazné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi?	Očekávají se výrazné rozdíly mezi jednotlivými subsektory?
								K	S	D		
		ANO/NE	Škála 1-10	Škála 1-10	ANO/NE	ANO/NE	ANO/NE				ANO/NE	ANO/NE
Ekonomika	Příjem na domácnost a <i>per capita</i>	ANO	8	5	ANO	NE	NE	X	X	X	ANO	NE
	Nárůst globální konkurence	ANO	5	3	ANO	NE	NE	X	X	X	NE	ANO
	Nově vznikající trhy silně ovlivňující globální růst	ANO	3	3	NE	NE	ANO			X	NE	NE
Technologie, výzkum a vývoj, inovace	Pokročilé IT technologie ovlivňující struktury organizací a nové obchodní modely	ANO	5	6	NE	NE	ANO		X	X	NE	NE
	Internet ovlivňující produkci a vzorce spotřeby	ANO	10	0	ANO	ANO	ANO	X	X	X	NE	NE
	Nové způsoby organizace práce	ANO	5	0		ANO	ANO	X	X	X	ANO	NE

	Nové služby s přidanou hodnotou	ANO	10	0	ANO	ANO	ANO	X	X	X	NE	NE
Institucionalizace/politika	Liberalizace obchodu a trhu (na evropské úrovni)	ANO	10	0	ANO	ANO	ANO	X	X	X	ANO	NE
	EU integrace - rozšiřování (zvětšování domácího trhu)	ANO	5	5	ANO	ANO	ANO			X	ANO	NE
	Kvalita institucí (soudnictví, transparentnost, korupce, podnikatelské prostředí, strukturální nepružnost)	ANO	10	0	ANO	NE	NE	X	X	X	ANO	ANO
	Regulace pracovního trhu	ANO	10	3	ANO	NE	NE	X	X	X	NE	NE
	Regulace v ochraně životního prostředí	ANO	5	3	ANO	ANO	ANO	X	X	X	NE	NE
	Regulace v zabezpečení a bezpečnosti	ANO	7	5	NE	NE	ANO	X	X	X	NE	NE

[1] Krátkodobý dopad = 0-3 roky, střednědobý = 3-7 let, dlouhodobý => 7 let. Platit mohou všechny tři kategorie.

Zdroj: TNO-SEOR-ZSI.

Faktory změn a scénáře pro sektor zdravotnictví a sociální péče



Zdroj: TNO-SEOR-ZSI

Všimněme si, že demografický vývoj (méně mladých, více seniorů) a jeho vliv na nabídku pracovní síly nejsou explicitně uvedeny mezi hlavními faktory. Důvodem je fakt, že demografický vývoj je v časovém horizontu 2009 - 2020 relativně jasný a předvídatelný, a zároveň hraje stejnou roli ve všech čtyřech scénářích. Také vzdělávání a odborná příprava (které by mohly být vnímány jako vnější vlivy) byly vyloučeny. Spolu s řadou strategií a dlouhodobých politik jsou totiž vlastně řešením a tudíž možnou reakcí na dopad scénáře na dovednosti, znalosti a pracovní místa.

Hlavní rysy jednotlivých scénářů lze popsat takto:

Scénář 1.: Snail-mail

V tomto scénáři se očekává velmi málo změn. Růst mezd je nízký, což vede k malému nárůstu poptávky. Velkou roli hrají místní komunity a technologie se příliš nemění. To pomáhá tradičním poštovním službám k přežití. Změny nejsou stimulovány ani konkurencí na trhu; velké, tradiční společnosti necítí žádnou výzvu, vývoj trhu je neovlivňuje a čím dál víc se stávají zahleděnými do sebe a zkostnatělými. Zamýšlené a plánované změny na trhu nejsou realizovány, kvalita regulačních orgánů je nízká. Poptávka po tradičních i novějších službách je stabilní.

Scénář 2.: Post-all

Stejně jako v 1. scénáři, i v tomto případě se očekává spíše mírný technologický pokrok, nízký růst mezd a význam lokálních komunit. Největší rozdíl je ve vyšší kvalitě regulačních orgánů a samotných regulací, stejně jako v existenci konkurenčního prostředí (díky liberalizaci trhu). Velké společnosti čelí konkurenci od malých firem, a to jak v oblasti tradičních poštovních služeb, tak v expresních službách. Hlavní roli při změnách hrají místní

komunity. Snaha dosáhnout vyšší efektivity při nakládání s výdaji (jako důsledek nízkého růstu příjmů a mírného technologického pokroku) vede k restrukturalizaci stávajících subjektů, propouštění a poklesu mezd.

Scénář 3.: Post-IT

Třetí scénář předpokládá výrazný technologický pokrok a nárůst významu virtuálních komunit na úkor osobních kontaktů. Rozvíjí se sektor expresního doručování, což je výsledkem nárůstu příjmů a rozvoje internetového nakupování. Tradiční poštovní služby zaostávají. Konkurence a obchodní soutěž jsou omezené, kvalita institucí je nízká, výsledkem toho je nízká efektivnost stávajících subjektů. Některé společnosti se slučují, aby se vyrovnaly s klesající poptávkou a zároveň zvýšily efektivitu. Výsledkem však je snížená flexibilita a schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se požadavkům trhu. Často jsou také společnosti nově vstupující na trh pohlceny stávajícími subjekty. Zákazníci mnohdy uspokojují svou poptávku v jiných sektorech, čímž nechávají poštovní společnosti s nadměrnými počty zaměstnanců (zvláště pak v určitých odděleních) a nutí tak tyto společnosti k reorganizaci.

Scénář 4.: Email-round

V tomto scénáři je technologický pokrok rychlý, převládají virtuální komunity a růst mezd se vyvíjí příznivě. Konkurence je stimulována liberalizací trhu a deregulací. Tradiční poštovní služby se pomalu vrací. Počty doručených zásilek jsou sice stále nízké, některé pobočky a kanceláře zavřené, nízké jsou také platy zaměstnanců s nízkým vzděláním. Nicméně společnosti rostou, vyvíjejí nové služby a vytvářejí nové pracovní příležitosti požadující nové dovednosti a znalosti. Konkurence mezi novými společnostmi a stávajícími subjekty je vyrovnaná. Expresní společnosti rozšiřují svou nabídku i do dalších segmentů trhu, a to především díky své schopnosti poskytovat služby rychle. Pozitivní roli hraje flexibilní pracovní trh a pružné regulace.

Důsledky scénářů pro pracovní místa, dovednosti a znalosti podle pracovního zařazení

Všechny 4 scénáře vedou k významným změnám ve struktuře zaměstnanosti a kvalifikačních požadavků. V celkovém objemu práce jsou změny negativní ve všech případech, výraznější jsou však u scénářů Post-IT a Email-round (viz tabulku). U Post-all a Snail-mail mají technologie pouze malý dopad. U Post-IT a Email-round je dopad technologických změn velký, především na liberalizaci trhu a deregulaci (Email-round). Přestože počet pracovních míst bude klesat, hlavní rozdíly mezi jednotlivými scénáři bude v oblasti změn dovedností a znalostí. Podstatné rozdíly budou i nadále mezi novými a „starými“ zavedenými společnostmi.

Důsledky scénářů: změny v objemu pracovních míst podle profesí, 2009-2020

	Snail-mail	Post-all	Post-IT	Email-round
Manažeři	SS	P	SS	SS
Obchodníci	P	SS	N	N
Specialisté provozu	SS	P	SS	N
Pracovníci na třídění a doručování zásilek	SS	P	P	P
Pokladníci	SS	SS	P	P
Administrativní pracovníci	SS	P	P	P

Technici	SS	P	SS	SS
Pracovníci v přepravě	P	P	P	P

Poznámka: P = pokles, N = nárůst, SS = setrvalý stav.

Zdroj: TNO-SEOR-ZSI.

Ve všech scénářích (s výjimkou Post-all) se očekává, že se počty **manažerů** stabilizují. Důvody se však liší. S malou konkurencí manažeři využívají své moci k udržení své pozice. Pokud je konkurence vysoká, neexistuje vnější tlak, jako např. u Post-all, což vede k poklesu počtů manažerských postů. V případě Email-round se pokles vyrovnává problémy, které musí být řešeny - častými změnami, decentralizací apod., čímž se zachovává poptávka po manažerech.

S rychle se měnícími podmínkami trhu a technologickými pokroky se očekává, že se zvýší počty **obchodních specialistů**. Ve scénářích Post-IT a Email-round budou tyto specialisté potřební k vytváření nových produktů a nápadů s přidanou hodnotou. Obchodníci nebudou příliš potřeba v případech Snail-mail a Post-all. Důvodem je velmi malá konkurence na trhu a pomalý technologický pokrok. Pouze u Post-all bude poptávka o trochu větší, neboť se zde předpokládá určitý stupeň restrukturalizace. Poptávka po **provozních odbornících** (ICT odborníci, inženýři a logističtí specialisté) je řízena technologickým pokrokem a existencí nových služeb. Ve scénáři Email-around je poptávka vysoká a počet těchto odborníků stoupá. Podobný trend je možný i u Post-IT, nicméně zde je poptávka stabilní vzhledem ke klesajícímu počtu poštovních společností. V případě Snail-mail se počet odborníků nemění, neboť počet společností je stabilní a infrastruktura a provoz jsou lokální.

Pracovníci na třídění a doručování zásilek představují značnou část všech zaměstnanců pracujících v poštovním sektoru. Jejich počet závisí především na celkové poptávce po poštovních službách, ale také na opatřeních na podporu efektivnosti (jako např. redukce nákladů - automatizace, částečné úvazky apod.). Ve scénářích s vysokým stupněm konkurence na trhu a technologického vývoje jsou tyto pozice pod silným tlakem, často vedoucím k dalším ztrátám pracovních míst. Pouze ve scénáři Snail-mail si pracovníci těchto profesí udrží svou pozici, alespoň co se počtu pracovních míst týká, a to především díky přetrvávající významné roli místních komunit, pomalému technologickému pokroku a nízké konkurenci. Výrazné rozdíly nastanou v ohodnocování doručovatelů, vznikne rozdíl mezi mladými a staršími. Nové společnosti nabírají nový typ doručovatelů. V nejbližších letech tedy bude největším úkolem aktivní přesun pracovních sil. Počet **prodejců** se stabilizuje v případech Snail-mail a Post-all, a to jako výsledek důrazu na místní komunity. U Post-all, stávající subjekty jsou pod tlakem snižovat náklady, ztrácí podíl na trhu úzce zaměřených na konkrétní produkty, zároveň však posilují svou pozici na místních trzích. Ve scénářích počítajících s technologickým rozvojem, kde hrají roli už spíše virtuální komunity, místní trhy nejsou vůbec vyžadovány. Očekávané změny týkající se **zaměstnanců v administrativě** jsou podobné jako u pracovníků na třídění a doručování zásilek. Vedoucími společnostmi jsou často považovány za režijní náklady, které se dají snadno omezit, pokud klesají zisky. Dalším důvodem k propouštění můžou být také technologické změny a nárůst konkurence. Pouze ve scénáři Snail-mail lze očekávat zachování stávajícího stavu.

Předpokládaný nárůst počtu **techniků** bude udržovat vysoké tempo v případě scénářů Email-round a Post-IT, a to vzhledem k nabídce nových služeb (které vyžadují nové vybavení a údržbu) a poklesu tradiční poštovní služby - posílání dopisů. U Post-all bude důležitá redukce režijních nákladů, tlačící společnosti k reorganizaci způsobu třídění zásilek, stejně jako ke snížení nákladů na údržbu. Poptávka po **pracovnících v přepravě** pod vlivem rychlého technologického pokroku klesne (Post-IT a Email-round). U scénáře Snail-mail budou místní trhy nadále vyžadovat místní dopravu a doručování do lokálních úřadů a kanceláří, nicméně zaměstnanci v této oblasti jsou snadno zranitelní kvůli snahám vedení

o zvýšení efektivnosti a z toho plynoucího outsourcingu (zajišťování určitých služeb externími dodavateli). Všeobecné poštovní služby se snaží redukovat počty pracovníků v přepravě, ale zároveň nově vznikající společnosti hledají tytéž profese. K vyrovnání poklesu poptávky však nedojde. Aktivní přesun pracovních sil bude i u této profese největším úkolem pro nadcházející roky.

Určení nových potřebných kompetencí, dovedností a znalostí

Za použití výše uvedených scénářů a hlavních faktorů změn byly pro každou profesi logicky vyvozeny dovednosti a znalosti, které budou v budoucnu potřebné. „Dovednosti“ značí schopnost uplatnit získané znalosti a použít know-how při plnění úkolů a řešení problémů. V kontextu Evropského rámce kvalifikací (European Qualification Framework - EQF) jsou dovednosti popisovány jako kognitivní (používání logického, intuitivního a tvůrčího myšlení) nebo praktické (zahrnující manuální zručnost a používání metod, materiálů, nástrojů a přístrojů). „Znalosti“ odkazují na výsledek „hromadění“ informací prostřednictvím učení. Jde o soubor faktů, zásad, teorií a praktických postupů, které souvisejí s oborem práce nebo studia. V EQF jsou znalosti popsány jako buď teoretické, nebo faktické. „Kompetence“ se vztahují k prokazatelné schopnosti používat dovednosti, znalosti a osobní, sociální anebo metodologické schopnosti, při práci a při studiu a pro osobní i profesní rozvoj. Takto definované kompetence se tedy blíží k tomu, co dnes označujeme jako „soft skills“ - měkké dovednosti. V EQF jsou kompetence popisovány ve smyslu odpovědnosti a samostatnosti. Obojí bylo použito při určování nových potřebných dovedností a znalostí a výsledkem je šest skupin navzájem podobných a souvisejících dovedností a znalostí (viz tabulku).

Přehled potřebných dovedností a znalostí (podle profesí a navrhovaných scénářů)

Znalosti
* znalosti legislativních předpisů (životní prostředí, bezpečnost, zákoník práce, smlouvy), jazyky, používání internetu, marketingové dovednosti, odborné znalosti, zbožíznalství, vývojářství
Sociální dovednosti
* vedení týmu, sociální vnímavost (naslouchání, porozumění), komunikace, navazování kontaktů a vytváření sítí ("networking"), jazyky, mezikulturní vnímání
Schopnosti řešit problémy
* analytické schopnosti, mezioborové a všeobecné znalosti, iniciativnost, všestrannost, kreativita
Self-management
* plánování, ovládání stresu, plánování času, přizpůsobivost, schopnost zvládat více úkolů najednou
Vedoucí schopnosti
* předvídavost, vedení týmu, nastavování změn, projektové vedení, optimalizace procesů, schopnosti nezbytné pro kolegiální spolupráci
Podnikatelské dovednosti
* porozumění a vztah k zákazníkům a dodavatelům, rozvoj a budování podnikání, nastavování trendů, následování trendů

Zdroj: TNO-SEOR-ZSI

Budoucí potřebné dovednosti a znalosti (pro pracovní pozice)

Napříč všemi profesemi budou soft skills čím dál důležitější, zvláště pak pro vysoce odborné profese. Trend zvyšování dovedností bude v budoucnu patrný na všech pracovních pozicích. Vzhledem k měnící se povaze práce je možné, že některé technické znalosti a schopnosti ztratí na svém významu, zatímco důraz bude kladen na schopnosti rychle se přizpůsobit

a ochotě k celoživotnímu vzdělávání se. Stále důležitější také budou dovednosti související s použitím internetu, elektroniky a nových médií. Nově vznikající kompetence vysoce kvalifikovaných pracovních míst mnohdy odkazují na to, *jak* se učit, komunikovat, reagovat a přizpůsobovat se změnám prostředí, to vše ještě ve spojení s kvalitním vzděláním. Nově se rozvíjející kompetence u středně kvalifikovaných pracovních míst (u kterých se předpokládá vykonávání pevně stanovených úkolů) odkazují ke specifickým souborům znalostí dosažitelným v procesu učení. Zde uvádíme klíčové dovednosti a znalosti pro dvě (z celkových osmi) profesí² - manažery a specialisty provozu.

Manažeri

Celkový vývoj v sektoru poštovních služeb (a to dokonce i ve scénářích s výraznými technologickými změnami) neprobíhá příliš rychle jako v jiných sektorech, např. telekomunikačních službách. Změny v dovednostech a znalostech jsou proto méně dramatické, přestože na manažery mají značný dopad. Největší dopad bude mít scénář Email-round se silnými technologickými změnami a hospodářskou soutěží, čímž se drasticky změní charakter obchodu. Také v případě Snail-mail budou vyžadovány jiné než tradiční manažerské dovednosti, a to z důvodu pomalého technologického vývoje a nízké úrovně hospodářské soutěže. Největší hodnotou pro manažery budou znalosti. U Post-IT a Post-all budou znalosti předpisů klíčové pro úspěšné získávání ostatních společností. Ve scénářích s významnými technologickými změnami budou důležité e-dovednosti, neboť manažeri budou potřebovat udržet krok s rychlým vývojem. Ve všech scénářích budou potřebné sociální dovednosti, ale s různým zaměřením. Nejdůležitější je sociální vnímavost. Ve scénářích počítajících s místními komunitami slouží sociální vnímavost ke zjištění potřeb komunity a následnému přizpůsobení společnosti těmto potřebám. V případě scénářů, kde je kladen důraz na efektivitu a technologický rozvoj, je sociální vnímavost zaměřená také směrem k zaměstnancům, protože zejména jich se dotknou mnohé organizační změny. Od manažerů se pak bude očekávat, že budou schopni se zaměstnanci zdatně komunikovat a vysvětlit jim důsledky změn. U scénářů s výraznými technologickými změnami bude potřeba porozumění zákazníkům a schopnost předvídat vývoj a identifikovat nové příležitosti. Nové příležitosti budou vyžadovat schopnosti řešit problémy, analytické dovednosti a kreativitu. Tyto nové dovednosti budou vyžadovány pro porozumění technologiím a jejich skloubení s novými obchodními příležitostmi. Analytické schopnosti se budou hodit pro restrukturalizace. Ve scénářích s nucenými reorganizacemi (Post-all a Post-IT) budou požadovány manažerské dovednosti, trénování a team-building. Ve scénářích s dynamickými změnami bude klíčová flexibilita, zatímco ve scénářích s pomalými technologickými změnami bude mít větší význam schopnost plánování. Marketing, rozvoj podnikání a schopnost určovat a následovat trendy bude relevantní pro scénáře s výraznými technologickými změnami. Ve všech scénářích bude zásadní, aby manažeri dobře rozuměli jak svým dodavatelům, tak i zákazníkům a koncovým uživatelům. Největší rozmanitost nacházíme u vedoucích dovedností, a to zejména u strategických schopností ve scénářích s výraznými technologickými změnami. Ve scénáři Email-round, kde změny probíhají odspoda nahoru, musí být manažeri vlídní a kolegiální. Ve všech scénářích bude zásadní dovedností vedoucí/řídící schopnost, a to zejména ve smyslu vypořádání se s přicházejícími změnami.

Specialisté provozu

Logistická efektivita je prvořadým zájmem specialistů provozu, kteří se podílejí na všem, co souvisí s plánováním a distribučními systémy, včetně informačních a komunikačních technologií a webových služeb. Ve scénářích Post-all a Post-IT, kde se společnosti soustředí

² Shrnutí všech profesí můžete najít v tabulce na konci této studie.

na snižování nákladů a vyrovnání se konkurenci, hrají provozní specialisté velkou roli při úpravě organizace, a to z hlediska zefektivňování procesů a systémů a integrací nových služeb. U scénáře Email-round je důraz kladen na integraci nových služeb s přidanou hodnotou. V případě Snail-mail, vyznačujícím se malými změnami a nízkou konkurencí, se firmy zaměřují na spolehlivost procesů a soudružnost obchodních činností s lokálními komunitami. Zejména ve scénářích s výraznými technologickými změnami budou důležité e-dovednosti, provozní a logistické odborné znalosti a manažerské dovednosti. Ve scénářích s pomalým technologickým pokrokem, kde místní komunity hrají pro společnosti klíčové role, je nezbytná sociální vnímavost. Networking, komunikační dovednosti a schopnost pracovat v týmu budou obzvláště důležité ve scénářích s výraznými technologickými změnami, kdy bude potřeba přesvědčovat manažery a obchodníky o nutnosti investic do nových technologií. Technologické změny také vyžadují schopnosti vypořádat se s problémy (včetně hlášení poruch) a analytické schopnosti. Protože jsou nově nabízené služby závislé na mnoha různých technologiích, budou neméně důležité interdisciplinární dovednosti. Změny v obchodním prostředí tlačí provozní odborníky k tomu, aby byli schopni se snadno přizpůsobit novým podmínkám. Nejviditelnějšími souvisejícími dovednostmi jsou flexibilita ve scénáři Email-round (rychle se měnící technologie), a lepší schopnosti plánování ve scénářích Email-round, Post-IT a Post-all (zlepšování efektivity organizace). Ve všech scénářích tak bude hrát roli rozvoj podnikání a porozumění zákazníkům i dodavatelům. Schopnost nastavování i následování trendů bude velmi důležitá ve scénáři Email-round. Všechny scénáře vyžadují nějaký druh nových manažerských dovedností. Strategické a vizionářské dovednosti budou relevantní zejména ve scénářích Email-round a Post-IT. Vzhledem k tomu, že se společnosti snaží stále více šetřit na režijních nákladech, nastává problém s řízením kvality. V dynamických scénářích získávají na významu manažerské schopnosti, zejména nastavování změn a projektové vedení, a to například k řešení náhlých nutných změn. Ve všech scénářích bude velmi důležitá schopnost optimalizace provozu. Tyto příklady ukazují, že v příštích letech bude nejen trvalý trend zvyšování kvalifikací, ale také fakt, že nové potřebné dovednosti a znalosti musí být adresovány flexibilně, s ohledem na povahu strategických změn ve firmách, i v sektoru jako takovém.

Hlavní strategické volby pro dosažení potřebných dovedností a znalostí

Pro dosažení budoucích potřebných dovedností a znalostí je zapotřebí účinných a včasných řešení, která jsou zde nazývána strategickými volbami (viz tabulku níže). Strategické volby se vztahují k středně- a dlouhodobým cílům, přestože nové potřebné dovednosti a znalosti se mohou v praxi vynořit i v přítomnosti. Při hledání vhodných řešení je však nezbytné mít tento delší časový horizont stále na paměti. Proto bude ve většině případů vhodnější zvolit soubor vzájemně propojených strategických voleb než se zaměřovat na jediné řešení. Zaměřit se a vyřešit konkrétní potřeby určitých dovedností lze jen stanovením časových priorit (co udělat nejdříve, co bude následovat) a priorit při rozdělování zdrojů (včetně rozpočtových) a následným doladěním všech detailů. Potřebné dovednosti lze stanovit na různých úrovních, od posouzení na národní úrovni, či dokonce na celoevropské sektorové úrovni až k přesnějším zhodnocením na regionální a podnikové úrovni. Určení potřebných dovedností a znalostí, ale i hledání vhodných řešení se postupně musí stát nedílnou součástí celkové dlouhodobé strategie, a to i pro malé a střední podniky. Některá řešení lze nalézt v rámci samotného podniku, tj. díky reorganizaci funkcí v rámci jednotlivých závodů nebo mezi nimi, a to na základě nabídky (re)kvalifikačních drah nebo aktivního globálního vyhledávání zaměstnanců. Pro malé, střední podniky, a zvláště pak pro mikropodniky bude takové dlouhodobě zaměřené, strategicky orientované řízení lidských zdrojů často obtížné zorganizovat a realizovat.

Potřebu stanovených dovedností a znalostí lze souhrnně a včas řešit pouze vhodným společným postupem všech zainteresovaných aktérů, tedy celého oboru (firem, sektorových organizací a sociálních partnerů), školících a vzdělávacích institucí, zprostředkovatelských organizací a v neposlední řadě také správních orgánů na všech úrovních (evropské, národní, regionální i lokální). Ke schválení a zavedení balíčku proveditelných rozhodnutí je nutná spolupráce. Nezbytným předpokladem pro přijímání rozhodnutí jsou také aktuální, cílené a spolehlivé informace (tj. vhodné monitorování a analýza).

Závěry

Důsledky, závěry a doporučení byly provedeny na dvou různých úrovních: individuální pracovní funkce (mikro) úrovni se zaměřením na volby do funkce, a těmi, obecněji zaměřené na odvětví zúčastněných stran (včetně vzdělávání a odborné přípravy) a politici (mezzo-úroveň). Bývalá jsou shrnuty v tabulce níže. Na mezzo-úrovni se dále rozlišuje učiněna mezi vzdělávání a odborné přípravy a 'ostatní' hlavní závěry a doporučení.

Závěry a doporučení pro odborné vzdělávání

- 1) Modernizovat odborné vzdělávání a všeobecné vzdělávání, ale spíše na národní úrovni než ne evropské.
- 2) Modernizovat odborné vzdělávání posilováním flexibility a řešit nově vznikající potřeby ve vzdělávání modularizací vzdělávacího systému.
- 3) Podporovat bližší spolupráci mezi firmami a vzdělávacími institucemi.
- 4) Zvyšovat flexibilitu za pomoci e-learningových programů a smíšeného typu vzdělávání.
- 5) Aktivně rekvalifikovat a dovzdělávat zaměstnané i nezaměstnané (propuštěné).
- 6) Školit školitele.
- 7) Zlepšit informovanost o budoucích kvalifikačních a vzdělávacích potřebách jak u studentů, tak u učitelů.
- 8) Poskytovat kariérové poradenství pro absolventy vstupující na trh práce i pro ty, kteří se již na trhu práce pohybují.
- 9) Aktivně podporovat mnohostrannost a ovládání více dovedností.
- 10) Zajistit zvláštní vzdělávání pro osoby samostatně výdělečně činné a zaměstnance na částečné/alternativní úvazky.
- 11) Zajistit speciální kurzy a podporu pro starší pracovníky.

Ostatní závěry a doporučení

- 1) Zlepšit image daného sektoru.
- 2) Spolupracovat se všemi relevantními zainteresovanými aktéry a posilovat tuto spolupráci.
- 3) Uznávat předchozí získané vzdělání, propagovat hodnocení dovedností a jejich validace, stimulovat mezinárodní a mezisektorové potvrzení - kvalifikační certifikáty.
- 4) Investovat do lidského kapitálu a zlepšit možnost zapojení se do programů celoživotního vzdělávání.

Shrnutí: objem pracovních míst, změny v dovednostech, strategické volby a hlavní aktéři anticipačních opatření podle jednotlivých scénářů

		Snail-mail	Post-all	Post-IT	Email-round
Manažeři	1. Změny v objemu zaměstnanosti	SS	P	SS	SS
	2. Počet změn v dovednostech	3	9	15	19
	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Self-management, sociální, podnikatelské	Manažerské, sociální, podnikatelské, self-management	Podnikatelské, manažerské, znalosti, sociální, self-management, schopnost řešit problémy	Podnikatelské, manažerské, sociální, self-management, schopnost řešit problémy
	4. Nejdůležitější řešení	podnikový rozvoj, nábor z jiných sektorů	podnikový rozvoj, nábor z jiných sektorů	podnikový rozvoj, nábor z jiných sektorů	podnikový rozvoj, nábor z jiných sektorů
	5. Nejdůležitější aktéři	F	F	F	F
Obchodníci	1. Změny v objemu zaměstnanosti	P	SS	N	N
	2. Počet změn v dovednostech	2	9	12	22
	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Sociální, podnikatelské	Sociální, manažerské, podnikatelské, znalosti, schopnost řešit problémy	Sociální, znalosti, manažerské, podnikatelské, schopnost řešit problémy	Podnikatelské, manažerské, sociální, self-management, schopnost řešit problémy, znalosti
	4. Nejdůležitější řešení	Nábor	Nábor, rekvalifikace	Nábor, rekvalifikace	Nábor, rekvalifikace
	5. Nejdůležitější aktéři	F	F	F	F
Odborná obsluha strojů	1. Změny v objemu zaměstnanosti	SS	P	SS	N
	2. Počet změn v dovednostech	4	9	16	18

	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Podnikatelské, manažerské, sociální	Manažerské, sociální, podnikatelské, self-management	Schopnost řešit roblémy, manažerské, znalosti, podnikatelské, sociální, self-management	Schopnost řešit roblémy, manažerské, znalosti, podnikatelské, sociální, self-management
	4. Nejdůležitější řešení	Nábor	Nábor, rekvalifikace	Nábor, rekvalifikace	Nábor, rekvalifikace
	5. Nejdůležitější aktéři	F, V	F, V	F, V	F, V
Pracovníci na třídění a doručování zásilek	1. Změny v objemu zaměstnanosti	SS	P	P	P
	2. Počet změn v dovednostech	2	7	6	8
	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Sociální	Self-manegment (zejména odolnost vůči stresu), sociální, schopnost řešit problémy	Self-manegment (zejména odolnost vůči stresu), schopnost řešit problémy, znalosti	Self-manegment (zejména odolnost vůči stresu), sociální, znalosti
	4. Nejdůležitější řešení	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, nábor, informace	Rekvalifikace, nábor, informace	Rekvalifikace, nábor, informace
	5. Nejdůležitější aktéři	F, V, S, O	F, V, S, O	F, V, S, O	F, V, S, O
	Prodejci	1. Změny v objemu zaměstnanosti	SS	SS	P
2. Počet změn v dovednostech		3	9	8	8
3. Potřebné nově vznikající dovednosti		Sociální	Sociální, schopnost řešit problémy	Znalosti (se zaměřením na předpisy), self-management, schopnost řešit problémy, podnikatelské	Znalosti (se zaměřením na předpisy), self-management, schopnost řešit problémy, podnikatelské
4. Nejdůležitější řešení		Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace
5. Nejdůležitější aktéři		F, V, S, O	F, V, S, O	F, V, S, O	F, V, S, O
Administrativní pracovníci	1. Změny v objemu zaměstnanosti	SS	P	P	P
	2. Počet změn v dovednostech	2	6	8	13

	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Manažerské, podnikatelské	Schopnost řešit problémy, manažerské, self-management	Schopnost řešit problémy, manažerské, self-management	Schopnost řešit problémy, self-management, podnikatelské, manažerské
	4. Nejdůležitější řešení	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace
	5. Nejdůležitější aktéři	F, V	F, V	F, V	F, V
Technici	1. Změny v objemu zaměstnanosti	SS	P	SS	SS
	2. Počet změn v dovednostech	3	2	9	9
	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Self-management, sociální, podnikatelské	Self-management, podnikatelské	Schopnost řešit problémy, self-management, podnikatelské	Schopnost řešit problémy, self-management, podnikatelské
	4. Nejdůležitější řešení	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace, nové kurzy	Rekvalifikace, informace, nové kurzy
	5. Nejdůležitější aktéři	F, V	F, V	F, V	F, V
Pracovníci v přepravě	1. Změny v objemu zaměstnanosti	P	P	P	P
	2. Počet změn v dovednostech	1	2	2	2
	3. Potřebné nově vznikající dovednosti	Self-management	Self-management	Self-management	Self-management
	4. Nejdůležitější řešení	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace	Rekvalifikace, informace
	5. Nejdůležitější aktéři	F, V, O	F, V, O	F, V, O	F, V, O

P - pokles, N - nárůst, SS - stabilní stav

F - firmy, S - sektorové organizace a hospodářské komory, O - odbory, V - vzdělávací instituce, G - vláda, Z - zprostředkovatelské organizace

Zdroj: TNO-SEOR-ZSI



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY