



Trendy rynku pracy

Globalny niedobór talentów
na rynku pracy:
**dlaczego budowanie
silnej marki pracodawcy
jest teraz tak istotne?**



Manpower®



Kluczowe aspekty

- Pomimo światowej recesji i najwyższych od lat wskaźników bezrobocia, pracodawcy zmagają się z ciągłym niedoborem talentów w istotnych dla nich obszarach.
- Dzięki budowaniu marki pracodawcy **tu i teraz**, organizacje mogą pozycjonować się w taki sposób, by zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną na rynku pracy podkreślając swoją atrakcyjność pracodawcy dla wykwalifikowanych pracowników o poszukiwanych umiejętnościach.
- Budując silną markę pracodawcy, organizacje nie mogą zapominać o potencjale zatrudnienia zewnętrznego.

*Więcej materiałów na tematy związane z rynkiem pracy:
zakładka Badania Manpower na stronie*

www.manpower.pl/badania

Manpower Inc. (NYSE: MAN), firma zajmująca 119. miejsce na liście Fortune 500, oferuje pracodawcom gamę usług zatrudnienia poprzez sieć 4200 biur w 82 krajach na świecie.

W Polsce Manpower istnieje od marca 2001 roku. Pod marką Manpower działa w Polsce prawie 50 agencji. Więcej informacji na temat Manpower Polska można znaleźć pod adresem www.manpower.pl.

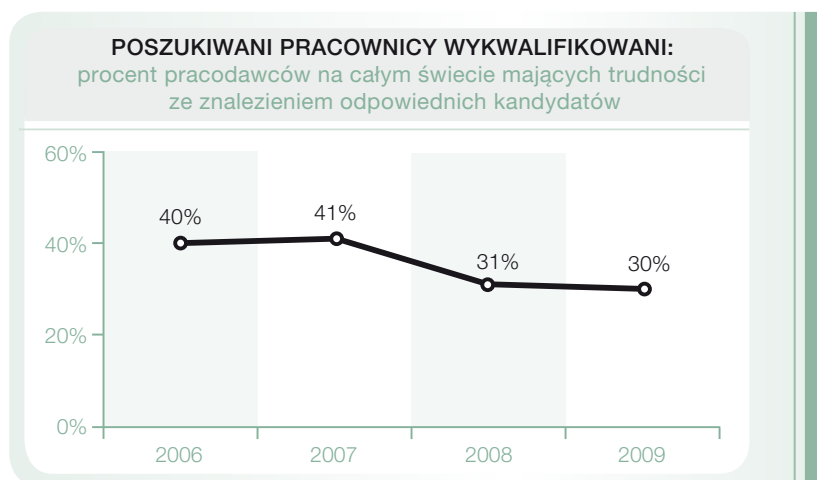
Globalny niedobór talentów: dlaczego budowanie silnej marki pracodawcy jest teraz tak istotne

Badanie **Niedobór talentów** przeprowadzone przez Manpower w 2009 roku wskazuje, że brak odpowiedniej liczby talentów na rynku pracy jest nadal nurtującym problemem pracodawców na świecie. Pomimo światowej recesji i najwyższych od lat wskaźników bezrobocia, pracodawcy zmagają się z ciągłym niedoborem talentów w istotnych dla nich obszarach. Mimo faktu, iż pracodawcy w ujęciu ogólnym zredukowali zatrudnienie, ciągle mają trudności ze znalezieniem pracowników na kluczowe stanowiska, przy czym główny problem stanowi niemożność znalezienia „idealnego kandydata”, który posiadałby odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie. Dlatego pracodawcy często zwlekają z decyzją o obsadzeniu stanowiska w nadziei na pojawienie się idealnego kandydata. Dla przykładu, obecnie w Indiach i Japonii wiele osób z branży IT poszukuje pracy, ale pracodawcy w tych krajach mówią o kłopotach ze znalezieniem pracowników na stanowiska IT. Dlaczego? Ponieważ szukają oni osób, które poza wykształceniem informatycznym, wymaganymi certyfikatami i umiejętnością programowania będą posiadać też odpowiednie umiejętności menedżerskie oraz wiedzę operacyjną – a takich kandydatów nie jest łatwo znaleźć¹.

Ciągle trudności związane z niedoborem talentów rozwiewają wątpliwości co do tego, że poprawa sytuacji gospodarczej na świecie mogłaby przynieść rozwiązanie w kwestii ich braku. Co więcej, po ustabilizowaniu sytuacji na światowych rynkach pracy, pracodawcy będą mieli jeszcze większe trudności ze znalezieniem i zatrzymaniem pracowników zajmujących kluczowe stanowiska. Ponadto, umiejętności poszukiwane przez organizacje na świecie są coraz bardziej wyszukane i ściślej określone.

W USA na przykład, nietrudno o pracowników do działów finansowych i księgowych, ale problem stanowi znalezienie kandydatów o wąskiej specjalizacji w tej branży. Wiele firm ma kłopoty z obsadzeniem stanowisk związanych z restrukturyzacją długów, księgowością dochodzeniową oraz księgowością międzynarodową. A jako że USA przyjmuje właśnie Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF), wiele firm będzie miało trudności ze znalezieniem osób, które mają doświadczenie w stosowaniu tych standardów^{2,3}. Takie specjalistyczne umiejętności coraz trudniej znaleźć nie tylko w księgowości i finansach, ale też w wielu innych profesjach. Właśnie dlatego siła marki pracodawcy zyskuje obecnie na znaczeniu: pracodawcy muszą składać atrakcyjne oferty kandydatom, których umiejętności są kluczowe do zdobycia przewagi konkurencyjnej i realizacji strategicznych celów.

Gdy w wielu krajach wskaźniki bezrobocia biją rekordy wysokości, obsadzenie stanowisk wykwalifikowanych pracowników fizycznych, przedstawicieli handlowych, techników i inżynierów stanowi dla pracodawców na całym świecie wyzwanie. Taki obraz sytuacji wyłania się z najnowszego badania Manpower, przeprowadzonego na blisko 39 000 pracodawców w 33 krajach. Wprawdzie sytuacja uległa nieznacznej poprawie, jednak jest daleka od ideału. Około 30% pracodawców przyznało, że rekrutując na kluczowe stanowiska nadal zmagają się z trudnościami z powodu niedoboru odpowiednich kandydatów (patrz: wykres poniżej). W porównaniu do 41% pracodawców deklarujących problemy z obsadzaniem stanowisk w 2007 roku, nastąpił spadek, ale liczba ta jest niemal identyczna z danymi sprzed światowego kryzysu z ubiegłego roku. Choć zwiększyła się liczba osób poszukujących pracy, nie mają one kompetencji poszukiwanych przez pracodawców.



Źródło: Manpower Inc.

Wyniki międzynarodowych badań

10 najbardziej poszukiwanych zawodów. Rekrutacja na te stanowiska stanowi największe wyzwanie dla pracodawców w 33 badanych krajach.

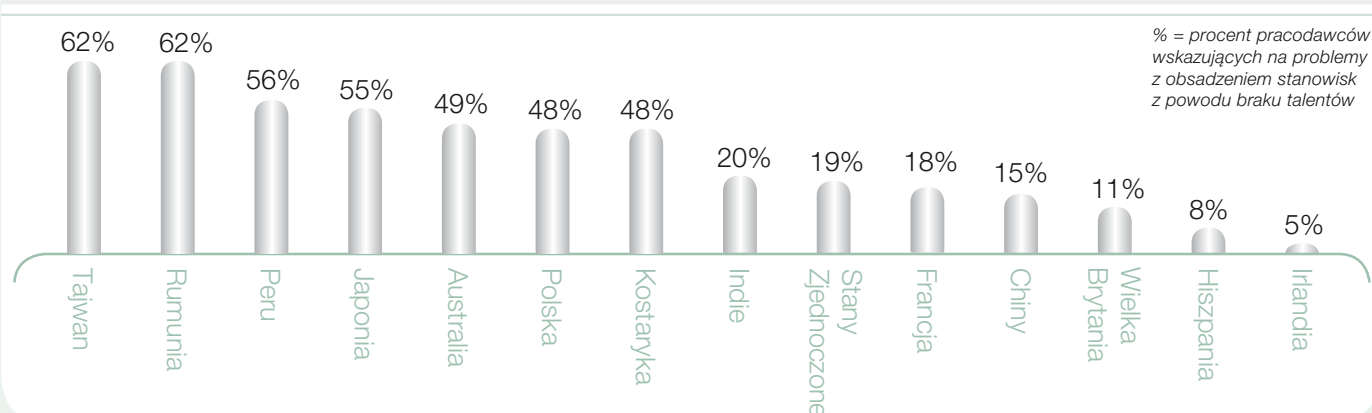
- 1 Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
- 2 Przedstawiciele handlowi
- 3 Technicy (produkcji, procesu produkcji i utrzymania ruchu)
- 4 Inżynierowie
- 5 Członkowie zarządu/kadra najwyższego szczebla
- 6 Pracownicy księgowości i finansów
- 7 Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni
- 8 Pracownicy produkcji
- 9 Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrektora, asystenci ds. administracji
- 10 Kierowcy

Niedobór talentów nie dotyczy wszystkich regionów w równym stopniu. Problem ten jest znacznie bardziej dotkliwy dla pracodawców w Japonii (55%) i Australii (49%) niż na przykład w Wielkiej Brytanii (11%), Francji (18%) czy USA (19%) (patrz: wykres poniżej). W porównaniu do wyników z 2008 roku, pracodawcy deklarują, że niedobór talentów jest mniej powszechny w Hongkongu (spadek o 24 punkty procentowe), Norwegii (spadek o 21 punktów procentowych) czy Czechach i Singapurze (w obu przypadkach spadek o 20 punktów procentowych). Problem niedoboru talentów nasilił się z kolei w Peru (wzrost o 28 punktów procentowych), Meksyku (wzrost o 16 punktów procentowych) i na Kostaryce (wzrost o 14 punktów procentowych).

Już drugi rok z rzędu, wykwalifikowani pracownicy fizyczni tacy jak elektrycy, hydraulicy czy cieśle znajdują się na liście najtrudniejszych do pozyskania pracowników. Nie maleje też zapotrzebowanie na doświadczonych przedstawicieli handlowych (patrz: lista po lewej). Pracodawcy muszą wykazać się trudną sztuką osiągnięcia równowagi w zakresie zarządzania talentami; to prawdopodobnie najważniejszy wniosek, jaki nasuwa się z powyższych danych w tak niepewnych czasach. Firmy powinny redukować koszty krótkoterminowe przy jednoczesnym zachowaniu długoterminowej atrakcyjności dla tych kluczowych talentów, które pozwolą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Ta grupa pracowników jest niezbędna, aby firmy mogły funkcjonować niezależnie od branży i położenia geograficznego, dlatego to właśnie tych pracowników będzie najtrudniej pozyskać. Wydaje się, że do chwili obecnej niewielu organizacjom udało się uzyskać w tym zakresie równowagę czy opanować trudną sztukę zarządzania talentami na większą skalę. Cytując komentatorów tygodnika „The Economist”: „Recesja gospodarcza, z którą obecnie boryka się świat obnaża fakt, iż niewiele organizacji posiada dobrze przemyślane i zaplanowane strategie zarządzania talentami.”⁴

Prędzej czy później sytuacja gospodarcza poprawi się, a wraz ze wzrostem gospodarczym nasilił się niedobór talentów na światowych rynkach pracy. Rosnące zapotrzebowanie na konkretne umiejętności sprawi, iż problem ten stanie się coraz bardziej nurtujący dla pracodawców. Dlatego konieczne jest, by pracodawcy już dziś zaplanowali i wdrożyli strategie zarządzania talentami, które pomogą im przyciągnąć, zatrzymać i zmotywować najbardziej wartościowych pracowników.

NIEDOBÓR TALENTÓW: kraje dotknięte problemem w stopniu największym i najmniejszym



Budowanie atrakcyjnej marki pracodawcy

Dla każdej organizacji przyciąganie talentów zaczyna się wraz ze stworzeniem atrakcyjnej marki pracodawcy; takiej, która będzie działać na talenty jak magnes. To, co określa markę pracodawcy to opinia jego pracowników na temat organizacji. To odpowiedź, której pracownicy udzielają na pytanie: „Jak tu się pracuje?”. Eksperti ds. zatrudnienia Libby Sartain oraz Mark Schumann opisują markę pracodawcy jako „emocjonalne obietnice realizowane wobec pracowników, by oni w zamian realizowali zobowiązania firmy wobec klientów”⁵.

Marka pracodawcy identyfikuje i wzmacnia główne wartości, charakter i styl, które wyróżniają daną organizację. Marka pracodawcy to wyrażenie wartości i kultury firmy i powinna być ona jedyna w swoim rodzaju. Na przykład, fińska Nokia znana jest ze swoich nowatorskich produktów, które cechuje nowoczesny design i praktyczność użytkowania. Tworząc swoją markę, pracodawca bazuje na tych cechach i „kreując nowe możliwości kontaktu, w sposób niezwykle zbliża ludzi do siebie i do spraw, które są dla nich ważne”. Potencjalni pracownicy pytani są czy chcą „znaleźć się w samym sercu rewolucji mobilnego Internetu” oraz być częścią „globalnej organizacji o dynamicznej, otwartej kulturze”⁶. Firma ta wyraźnie stara się przyciągnąć osoby mające pewne szczególne umiejętności oraz styl pracy, który będzie w zgodzie z wartościami firmy. Tak sformułowane pytania do potencjalnych kandydatów sugerują, iż osoby preferujące wolniejsze tempo pracy oraz wysoce ustrukturyzowane środowisko pracy powinny zastanowić się czy byłyby w stanie odnaleźć się w kulturze korporacyjnej tego typu. Podejście to sprawdza się doskonale w przypadku Nokii, ale niekoniecznie jest właściwe dla innych organizacji. Jeżeli chodzi o budowanie marki pracodawcy, nie istnieją uniwersalne rozwiązania.

Kluczem do zbudowania silnej marki pracodawcy jest określenie wyróżniających ją cech, które stworzą emocjonalną więź pomiędzy pracodawcą a pracownikami, określenie, co sprawia, że ludzie uwielbiają swoją pracę i czerpią z niej satysfakcję. Wartości firmy motywują pracowników do angażowania się w realizację wizji firmy. Jak ujmuje to ekspert ds. zasobów ludzkich, Tammy Erickson, są to „wyróżniające firmę cechy, które przypisują najlepszym jej pracownikom o gęsią skórę”⁷.

Dobrym sposobem określenia cech, które mają znaczenie dla firmy jest zapytanie jej pracowników, szczególnie tych

najlepszych, dlaczego zdecydowali się podjąć pracę w tej firmie. Co takiego najbardziej lubią w firmie? Na przykład, jeżeli zadać to pytanie pracownikom globalnej firmy Coca-Cola odpowiedzą oni, że firma jest „fascynująca, jedyna w swoim rodzaju i jest wyzwaniem” oraz że ich praca „przynosi ludziom radość i orzeźwienie”⁸. Takie oddanie pracowników może być potężnym narzędziem rekrutacyjnym. Dlatego niezwykle ważne jest, by wysłuchać krytycznych uwag najbardziej zmotywowanych pracowników, gdyż zazwyczaj wskazują oni bardzo dokładnie obszary, w których firma zawodzi zaufanie swoich pracowników lub klientów.

Marka pracodawcy musi być spójna pozostawiając jednak margines swobody co do segmentacji, tak ważnej dla specjalistów pozycjonujących markę. Przy budowaniu marki pracodawcy, „produktem” jest jakość pracy u tego pracodawcy, a „rynek” to obecni i przyszli pracownicy posiadający różnego rodzaju kwalifikacje i wywodzący się z różnych grup demograficznych. Organizacja może zdecydować o dopasowaniu swojego przesłania do odpowiednich grup, jednak musi ono pozostać spójne z ogólnym wizerunkiem firmy.

Firma Apple na przykład, dostosowuje przesłanie przy rekrutacji do rodzaju kandydatów, których chce przyciągnąć. Aby zachęcić do pracy inżynierów, używa się przesłania: „szukamy genialnych inżynierów, którzy będą kształtować i rozwijać rewolucyjne produkty marki Apple”. W celu pozyskania przedstawicieli handlowych, kierowane jest do nich przesłanie: „poszukujemy idealnego połączenia pasji i znajomości produktu, by promować Apple na całym świecie”⁹. Mimo że treść przesłania różni się od siebie w tych dwóch przypadkach, to jest ona jednak spójna z wizją firmy, jej wartościami i kulturą.

Kluczem do zbudowania silnej marki pracodawcy jest określenie wyróżniających ją cech, które stworzą emocjonalną więź pomiędzy pracodawcą a pracownikami, określenie, co sprawia, że ludzie uwielbiają swoją pracę i czerpią z niej satysfakcję. Wartości firmy motywują pracowników do angażowania się w realizację wizji firmy.

Nadanie marce życia

Jak każdy kierownik produktu wie, marka to coś więcej niż slogany i symbole. Marki konsumenckie muszą rzetelnie oddawać realia produktu lub świadczonych usług.

To samo dotyczy marki pracodawcy: musi ona odzwierciedlać czym jest praca w danej organizacji. Im częściej pracownikom przypomina się jak ważny dla firmy jest fakt, by praca dla niej niosła za sobą konkretną wartość dla pracowników, tym silniejsza będzie jej marka.

W rezultacie, każdy kontakt pracodawcy z pracownikiem, od momentu rekrutacji aż po moment zakończenia współpracy, jest okazją do wzmocnienia marki pracodawcy¹⁰. Komunikaty wysyłane przez kadrę zarządzającą, nagrody i imprezy okolicznościowe, możliwości rozwoju kariery, inicjatywy odpowiedzialności społecznej korporacji, a nawet rutynowe procesy HR – to wszystko powinno służyć umacnianiu marki pracodawcy i stymulowaniu zaangażowania pracowników. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa, które jasno wskazują, iż zaangażowanie pracowników spada znacząco po upływie pierwszych sześciu miesięcy, gdyż to wówczas pracownik odkrywa, że praca w danej organizacji nie jest tym, co mu obiecywano¹¹.

Należy również pamiętać, że działania związane z budowaniem marki pracodawcy nie powinny być adresowane jedynie do kadry zatrudnionej na stałe. Wykwalifikowani pracownicy tymczasowi i outsource'owani, konsultanci i pracownicy kontraktowi stanowią dużą i ważną część puli talentów dostępnych dla danej organizacji. Faktem jest, że pracownicy tymczasowi i zewnątrzni stanowią teraz blisko 20% światowych zasobów ludzkich, wliczając w to tych najbardziej wykwalifikowanych, posiadających umiejętności poszukiwane przez pracodawców. Jedno z badań Manpower wykazało, że pracodawca odgrywa znacznie większą rolę w budowaniu zaangażowania i efektywności pracowników, niż dotychczas sądzono¹². Większość kadry zarządzającej zasobami ludzkimi twierdzi, iż jedyną odpowiedzialnością dostawcy usług pracy tymczasowej jest dbanie o utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania i motywacji tych pracowników. Tymczasem pracownicy tymczasowi twierdzą, iż przywiązują się emocjonalnie do organizacji, w której pracują. Pracodawcy często jednak wyznaczają reguły, które stają się barierami motywacyjnymi dla pracowników tymczasowych, np. odmawiając im dostępu do siłowni firmowej. Tym samym, zapominają oni o wadze zaangażowania pracowników tymczasowych w całościową strategię zarządzania zasobami ludzkimi firmy.



Zmniejszająca się pula talentów, na którą wpływają zmiany demograficzne i globalizacja spowoduje, że pracodawcy zaczną konkurować o pracowników tymczasowych również agresywnie, co o stałych. Wspomniane wcześniej badanie Manpower pokazuje, że konsultanci i pracownicy kontraktowi już zdają sobie sprawę ze swojej przewagi nad pracodawcami i wybierają pracodawców, u których jakość pracy jest wyższa¹³.

*Zmniejszająca się pula talentów,
na którą wpływają zmiany
demograficzne i globalizacja
spowoduje, że pracodawcy
zaczną konkurować o pracowników
tymczasowych również agresywnie,
co o stałych.*

Do kogo należy odpowiedzialność?

Budowanie marki pracodawcy to odpowiedzialność spoczywająca na wszystkich członkach organizacji, począwszy od jej kadry zarządzającej. Każdy, od prezesa firmy po kierowników liniowych, musi wcielać wartości marki w słowach i w czynach. Zadanie przyciągania, rozwijania i zatrzymywania pracowników jest zbyt ważne dla przyszłości organizacji, by odpowiedzialność ta została scedowana na jeden departament. Kadra zarządzająca najwyższego szczebla musi jasno zakomunikować, że zarządzanie talentami jest nadrzędnym priorytetem i odpowiedzialnością spoczywającą na wszystkich członkach organizacji. Należy zastosować zintegrowane podejście pod kierownictwem dyrektora personalnego we współpracy z działami marketingu i komunikacji, by zbudować stabilną, silną markę pracodawcy.

Co konkretnie powinna wziąć pod uwagę organizacja pragnąca umocnić swoją markę pracodawcy? Najważniejsze kwestie to zastanowienie się:

- Czy w organizacji istnieje dokładne, powszechne zrozumienie wartości, wizji i celów strategicznych firmy oraz wiedza na temat tego, jakie talenty będą kluczowe dla realizacji tych celów? Niemożliwe jest stworzenie strategii zarządzania talentami bez uprzedniego wyznaczenia kierunku rozwoju firmy oraz rodzaju niezbędnych do tego talentów.
- Co stanowi o wyjątkowości kultury i środowiska pracy firmy? Czy można przewidzieć, jakiego rodzaju osobowości/ ludzie rozwiną skrzydła najszybciej w tym środowisku? Czy np. wymagana jest współpraca całego zespołu? Jeżeli tak, może nie być to dobry wybór dla kogoś, kto woli pracować niezależnie i indywidualnie.
- Czy istnieje plan, wraz z odpowiednią infrastrukturą co do tego, w jaki sposób oceniać i stwarzać optymalne warunki pracy dla pracowników? Czy organizacja ma odpowiednie narzędzia jak np. ankieta satysfakcji pracowników, które pozwolą na monitorowanie poziomu zaangażowania pracowników? I czy narzędzia te obejmują też pracowników tymczasowych?
- Czy w organizacji jest pełne zrozumienie różnorodnych czynników wpływających na motywację wielopokoleniowych kadr? Te czynniki mogą się bardzo od siebie różnić w zależności od grupy pracowników. Dla przykładu, coraz bardziej zaawansowane wiekiem osoby z pokolenia tzw. „baby boomers” mogą oczekiwać

wydłużenia okresu aktywności zawodowej przy zachowaniu bardziej elastycznych warunków zatrudnienia. Podobnie kobiety aktywne zawodowo, które stanowią dużą pulę poszukiwanych talentów, mają inne potrzeby niż pozostali pracownicy. Młodszy pracownicy, których często określa się mianem „milenijnych” lub „pokoleniem Internetu”, doceniają nowoczesne warunki zatrudnienia i często zależy im na tym, by organizacja, dla której mają pracować angażowała się w inicjatywy społeczne. To, w jaki sposób pracodawca reaguje na te potrzeby stanowi integralną część marki.



Konkluzja

W czasach, gdy coraz częstsze są zwolnienia grupowe i ogranicza się zatrudnienie, inwestowanie energii i kapitału we wdrażanie strategii zarządzania talentami i umacnianie marki pracodawcy może wydawać się działaniem wbrew logice. Jest jednak wprost przeciwnie, gdyż potrzeba efektywnego budowania silnej marki pracodawcy nigdy nie była większa. Organizacje muszą spojrzeć ponad recesję, wraz z poprawą sytuacji gospodarczej na świecie, problem niedoboru talentów stanie się bardziej dotkliwy. Ma to szczególne znaczenie dla firm, które w trudnych czasach kryzysu nadwyrężyły swoją markę pracodawcy i muszą ją teraz odbudować, co nie jest niemożliwe, ale czasu na działania w tym kierunku jest coraz mniej. Dzięki budowaniu marki pracodawcy **tu i teraz** oraz wzmacnianiu atrakcyjności pracodawcy dla wykwalifikowanych pracowników i talentów, organizacje mogą pozycjonować się w taki sposób, by osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na rynku pracy.



Źródła:

¹ "Bridging the Gap: Asia Pacific IT Skills Report," Springboard Research, April 2009.

² "Help Wanted: The U.S. has 3 Million Jobs Going Begging," Business Week, 11 May 2009.

³ "Midsize CPA Firms Recognize Challenges and Opportunities of IFRS Adoption," www.ifrs.com, The American Institute of Certified Public Accountants, 3 April 2009.

⁴ "Swinging the Axe," The Economist, 29 January 2009.

⁵ "Brand from the Inside," Libby Sartain and Mark Schumann, John Wiley and Sons, 2006.

⁶ Recruitment pages, www.nokia.com, May 2009.

⁷ Conversation with Tammy Erickson, nGenera, April 2009.

⁸ Employee testimonials, www.coca-cola.com, May 2009.

⁹ "Brand for Talent," Libby Sartain and Mark Schumann, Jossey-Bass, 2009.

¹⁰ "Life After Layoffs," Talent Management Magazine, January 2009.

¹¹ "Upend the Trend," Gallup Management Journal, March 2002.

¹² "Engaging the Total Workforce," Manpower Inc., 2006.

¹³ Ibid.



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

© 2009, Manpower Inc. All rights reserved.

GC-25