



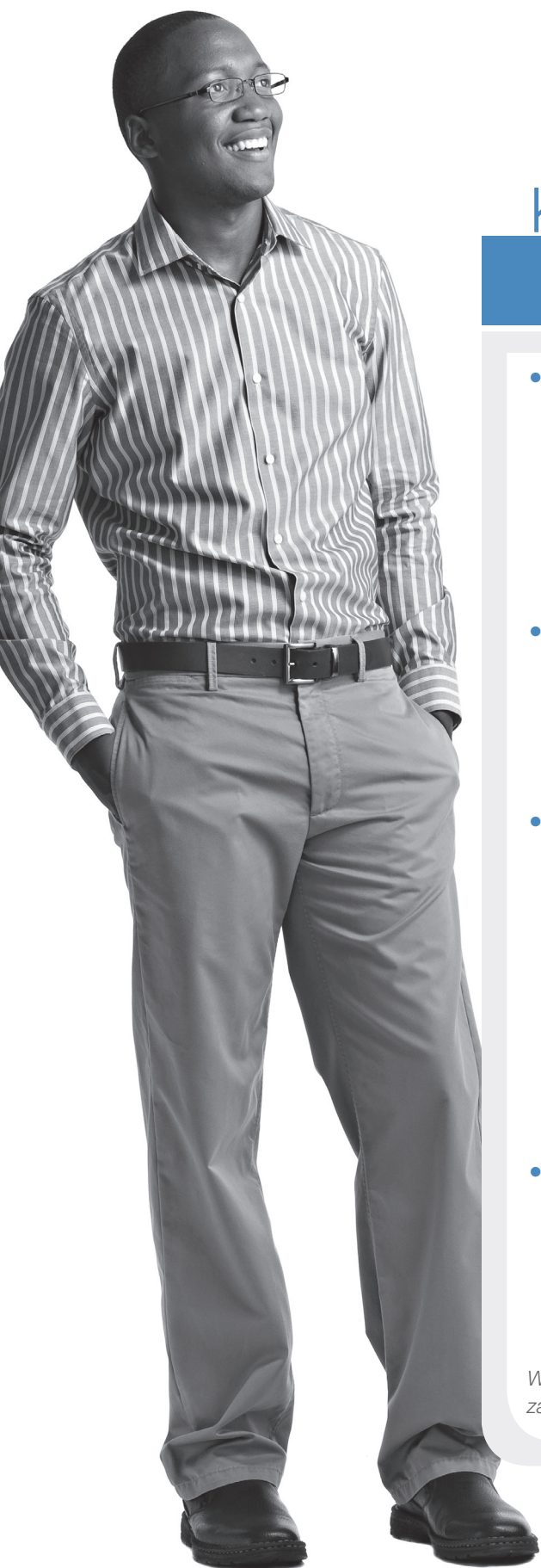
Trendy rynku pracy

Co dalej z niedoborem talentów?

Tworzenie strategii zatrudnienia warunkiem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa



Manpower®



Kluczowe aspekty



- Z badań Manpower wynika, że większość przedsiębiorstw nie ma długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i nie antycypuje przyszłego zapotrzebowania na talenty. Mimo szczególnej sytuacji gospodarczej, właśnie teraz jest właściwy moment na opracowanie i wdrożenie takiej strategii HR, która uwzględni coraz szybsze tempo zmian i da impuls do rozwoju przedsiębiorstwa. Najważniejsze, aby strategia ta była dostosowana do długofalowej strategii biznesowej.
- Menedżerowie ds. zasobów ludzkich są kluczowym ogniwem w procesie dostosowywania strategii HR do strategii biznesowej. Ich szczególna pozycja umożliwia im podjęcie dyskusji z kierownictwem najwyższego szczebla i korygowanie przestarzałych przekonań dotyczących zarządzania pracownikami.
- Solidna i dobrze udokumentowana strategia w obszarze zasobów ludzkich, która pozwoli na pozyskanie, zaangażowanie i utrzymanie potrzebnych talentów, powinna: zawierać rzetelną ocenę długoterminowych potrzeb przedsiębiorstwa oraz analizę alternatywnych modeli pracy i rozlokowania pracowników; uwzględniać możliwość wprowadzenia zmian w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które pozwoliłyby bardziej zaangażować pracowników, zarówno w perspektywie krótko- jak i długookresowej; a także wskazywać obszary, w których przedsiębiorstwo może “budować” zamiast “kupować”.
- Podobnie jak w przypadku strategii biznesowej, kadra kierownicza powinna regularnie monitorować i weryfikować strategię HR z punktu widzenia jej adekwatności i przydatności. Jest to ciągły proces, którego celem jest zagwarantowanie, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi faktycznie przyczynia się do szybszej realizacji strategii biznesowej.

Więcej materiałów na tematy związane z rynkiem pracy:
zakładka Badania/Dla Mediów na stronie www.manpower.pl.

Wstęp

Wraz z wychodzeniem globalnej gospodarki z kryzysu, w sytuacji utrzymującego się bezrobocia, pojawia się zapotrzebowanie na kompetentnych pracowników, którzy stanowią siłę napędową sukcesu przedsiębiorstw. Zgodnie z piątym, corocznym badaniem Manpower dotyczącym niedoboru talentów na rynku pracy, 31% pracodawców na całym świecie nie jest w stanie obsadzić kluczowych stanowisk¹. Zgodnie z wnioskami tego badania “niedopasowanie talentów”, czyli niemożność znalezienia pracownika o właściwych kompetencjach w odpowiednim miejscu i czasie, jest zagrożeniem dotyczącym wszystkich pracodawców. Nawet przedsiębiorstwa usatysfakcjonowane swoją obecną pozycją powinny zastanowić się nad tym, czy aktualne plany w obszarze pozyskiwania pracowników faktycznie zagwarantują dostęp do potrzebnych talentów na szybko zmieniającym się rynku pracy. Wzmagająca się konkurencja, zmiany demograficzne, zmieniające się oczekiwania pracowników oraz rozwój technologiczny stawiają niespotykane dotychczas wyzwania przed przedsiębiorstwami. Pracodawcy powinni zadać sobie pytanie, czy stosowane przez nich aktualnie strategie i plany w obszarze zasobów ludzkich stanowią podporę dla planów długoterminowego wzrostu w zmieniającym się środowisku ekonomicznym. Uwzględniając gwałtowne zmiany, jakie zachodzą na świecie oraz fakt, że ich tempo ciągle przyspiesza, odpowiedź na to pytanie najprawdopodobniej brzmi: “nie”.

W nowych, bardziej złożonych realiach biznesowych talent staje się kluczowym czynnikiem różnicującym. Za mniej niż dekadę znalezienie osób dysponujących pożądanymi umiejętnościami będzie stanowiło dla przedsiębiorstw duże wyzwanie.² Nawet w chwili obecnej niedobór talentów spowalnia proces regeneracji i wzrostu wielu firm. W miarę poprawy globalnej gospodarki, sytuacja ta ulegnie pogorszeniu, ponieważ talenty będą jeszcze trudniej dostępne.

Przedsiębiorcy mogą i powinni stawić czoła temu problemowi. Właśnie teraz jest właściwy moment na opracowanie i wdrożenie takiej strategii HR, która uwzględni coraz szybsze tempo zmian i da impuls do rozwoju przedsiębiorstw. Ich strategia w obszarze zasobów ludzkich musi umożliwiać generowanie talentów koniecznych do realizacji wizji dyrektora generalnego i długoterminowych celów biznesowych.



Nadszedł czas na opracowanie i wdrożenie strategii HR, która da impuls do szybszego rozwoju przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu biznesowym.

Gdzie jesteście i jak się tu znaleźliście

W ostatnich latach przedsiębiorstwa koncentrowały się na zmniejszaniu kosztów administracyjnych w celu podniesienia wydajności. W szczytowym momencie kryzysu przejawiało się to w przeprowadzanych na szeroką skalę redukcjach zatrudnienia. Jednocześnie wzrosły oczekiwania rynku odnośnie nowych rozwiązań, produktów i usług. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mogą nie posiadać pracowników potrzebnych, by nadać bieg innowacjom i uzyskać pożądane wyniki. Pracodawcy wychodzą z założenia, że pozyskanie nowych talentów nie stanowi problemu. W obliczu zmian demograficznych podobne przekonanie nie jest uzasadnione i może okazać się szkodliwe. Przedsiębiorcy powinni podejść strategicznie do przygotowania swoich pracowników do procesu długotrwałego wzrostu firmy w obecnym i przyszłym otoczeniu.

Świat pracy zmienia się, a tempo zmian ulega przyspieszeniu. Postawy typowe dla okresu sprzed recesji są obecnie nie do przyjęcia. Przedsiębiorcy powinni w nowy sposób podejść do kwestii planowania zasobów ludzkich

*Więcej informacji o trendach wpływających na zmiany rynku pracy można znaleźć na www.manpower.com/worldofwork, a także na stronie www.manpower.pl w zakładce *Badania/ Dla Mediów**

Obecne trendy demograficzne i ekonomiczne przyczyniają się do pogłębiania niedoboru talentów.³ Starsi pracownicy o cennych umiejętnościach i doświadczeniu odchodzą na emeryturę i brakuje

młodszych, z odpowiednimi kwalifikacjami, którzy mogliby zająć ich miejsce. W miarę jak branża i rynek stają się bardziej złożone, przedsiębiorstwa oczekują od swoich pracowników specjalistycznych umiejętności i określonych postaw. Jednocześnie szala wpływów przechyla się na stronę pracowników - ci dysponujący niezbędnymi umiejętnościami rozumiejąc swą przewagę dopominają się większej elastyczności i inwestowania w ich rozwój zawodowy. Naciski te będą się nasilać wraz z poprawiającą się sytuacją gospodarczą, rozwojem nowych rynków i zmianami w modelach pracy. Zmusi to pracodawców do przemyślenia ról zawodowych oraz sposobów na pozyskanie i utrzymanie w firmie talentów.

Niewiele przedsiębiorstw potrafi zadbać o swoje długookresowe potrzeby personalne w gwałtownie zmieniającym się świecie pracy. Stabilna przewaga konkurencyjna wymaga nie tylko inteligentnej strategii biznesowej, lecz także kadry o umiejętnościach umożliwiających jej realizację i rozumiejącej swoją rolę w osiąganiu postawionych celów. Badanie Manpower „Strategie zatrudnienia”, ujawnia, że według prawie jednej czwartej pracodawców w 36 krajach stosowana przez nich strategia zarządzania zasobami ludzkimi nie stanowi wsparcia dla strategii biznesowej, bądź też nie potrafią oni powiedzieć, czy tak jest. Co gorsza, ponad połowa (53%) pracodawców, którzy udzielili jednej z tych odpowiedzi przyznaje, że nie próbuje temu zaradzić.⁴

Nie tylko Manpower dostrzega to zagrożenie. Według Boston Consulting Group oraz Światowej Federacji Zarządzania Zasobami Ludzkimi, jedynie 15% przebadanych przez nich przedsiębiorstw podejmuje strategiczne planowanie zasobów ludzkich w perspektywie dłuższej niż trzy lata.⁵

Mimo, iż wielu przedsiębiorców utrzymuje, że zarządzanie talentami jest dla nich w 2010 r. kwestią priorytetową, z badania przeprowadzonego przez Right Management (firma z grupy Manpower) wynika, że deklaracje te nie zawsze przekładają się na działanie.⁶ W powszechnym mniemaniu zarządzanie talentami nie jest jeszcze uznawane za standard



w biznesie, zaś znaczna część pracowników jest nieświadoma swojego wkładu w działanie przedsiębiorstw⁷. Zgodnie z wynikami badania „Strategie zatrudnienia” przeprowadzonego przez Manpower, ponad jeden na pięciu pracowników twierdzi, że nie rozumie strategii biznesowej zatrudniającego go przedsiębiorstwa lub nie wie, w jaki sposób jego funkcja przyczynia się do jej realizacji.⁸ W zbyt wielu przypadkach zarządzanie talentami ma charakter taktyczny i krótkoterminowy, podczas gdy powinno być strategiczne i długoterminowe.

Łączenie strategii i efektywności przedsiębiorstwa

Menedżerowie ds. zasobów ludzkich są kluczowym ogniwem w dostosowywaniu strategii HR do strategii biznesowej. Ich szczególna pozycja umożliwia im podjęcie dyskusji z kierownictwem najwyższego szczebla i korygowanie przestarzałych przekonań dotyczących zarządzania pracownikami. Ich rola polega na czuwaniu nad procesem tworzenia odpowiedniej strategii HR, wspieraniu kadry zarządzającej w identyfikacji niedoboru talentów, który może przeszkodzić w realizacji celów biznesowych oraz wskazywaniu funkcji i kompetencji, które przyczynią się do rozwoju firmy i uzyskania pożądaných wyników.

“Menedżerowie ds. zasobów ludzkich powinni wspierać wzrost efektywności przedsiębiorstwa poprzez opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi dopasowanej do strategii biznesowej”, mówi Libby Sartain, była główna specjalistka ds. zasobów ludzkich w firmach Yahoo! i Southwest Airlines. “Muszą poprowadzić dialog z kadrą zarządzającą odnośnie potrzeb przedsiębiorstwa w obszarze zasobów ludzkich w perspektywie krótko- i długoterminowej, w celu zlikwidowania rozbieżności pomiędzy możliwościami personelu a potrzebami firmy”.

Zadaniem działu personalnego jest nie tylko udzielenie wsparcia w określaniu rozbieżności między strategią biznesową a strategią HR, lecz także zaplanowanie drogi do sukcesu m.in. poprzez ustalenie, jakich wyborów i inwestycji należy dokonać, by zapewnić przedsiębiorstwu taki zespół, który będzie w stanie zrealizować plan biznesowy. Proces ten wymaga solidnej wiedzy o dynamice rynku pracy, a także doskonałej znajomości własnego przedsiębiorstwa i zrozumienia ludzkiego potencjału.

Sedno tego podejścia ujmują trzy podstawowe pytania, które przedsiębiorcy powinni sobie postawić i na nie odpowiedzieć:

1. Jakie konsekwencje dla strategii HR wynikają z przyjętej strategii biznesowej? Należy

określić te implikacje zarówno w perspektywie krótkoterminowej (od roku do trzech lat), jak i długoterminowej (ponad trzy lata). Pierwszym etapem tego procesu jest powszeche i dokładne zrozumienie celów biznesowych. W jaki sposób przedsiębiorstwo będzie ewoluować?

Czy firma wprowadzi nowe produkty lub usługi; czy rozszerzy działalność na inne rynki, lub zmieni priorytety? Jakie umiejętności będą niezbędne do przeprowadzenia tych zmian?

Jakich przywódców będzie potrzebować firma?

Które stanowiska przyczynią się do uzyskania największych wpływów? Analiza powinna mieć charakter holistyczny, uwzględniać umiejętności podstawowe, techniczne i miękkie, które mają ogromne znaczenie w każdej pracy, takie jak rozwiązywanie problemów, komunikacja, planowanie i organizacja, współpraca, samozarządzanie, inicjatywa, krytyczny osąd i podejmowanie decyzji.

2. Czy kadra zarządzająca jest zaangażowana w kluczowe wyzwania w obszarze zasobów ludzkich, wpływające na realizację celów biznesowych? Ta część dyskusji koncentruje się

na priorytetach kadry kierowniczej w perspektywie krótko- i długoterminowej. Jest to istotny element procesu, gdyż liderzy są tymi, którzy nie tylko definiują potrzeby i priorytety, lecz także podejmują decyzje związane z inwestycjami i wynikami w obszarze zasobów ludzkich.

3. Jakie braki w puli talentów zaznaczają się w naszym przedsiębiorstwie? Na tym etapie

menedżerowie ds. zasobów ludzkich powinni wesprzeć kadre zarządzającą w porównaniu potrzeb biznesowych z możliwościami kadry pracowniczej, biorąc pod uwagę dostępność talentów. Zasadniczym zadaniem działów HR



Wypełnianie luk

Zapotrzebowanie na talenty zmienia się wraz z przedsiębiorstwem, zatem strategia HR musi być elastyczna i umożliwiać zlokalizowanie i uzupełnienie luk w kompetencjach pracowników.

Johnson Controls Inc. planuje powiększenie całkowitej puli stanowisk z branży energetycznej. W przeciągu pięciu lat przedsiębiorstwo to przewiduje zatrudnienie ponad 1000 inżynierów elektryków, ponad 1000 pracowników ze specjalistycznymi uprawnieniami z zakresu zrównoważonego budownictwa i ponad 15000 techników serwisu terenowego. Dzięki wcześniejszej analizie przewidziano zapotrzebowanie na określone stanowiska i podjęto prace nad planem uzupełnienia niedoboru talentów wśród nowych pracowników.⁹

“Wzmożony popyt na energię odnawialną i bardziej energooszczędne budownictwo stwarza zapotrzebowanie na pracowników o rzadkich umiejętnościach.” - stwierdza Dave Myers, prezes Johnson Controls Building Efficiency - “Musimy poszukiwać nowatorskich rozwiązań, które zapewnią uzupełnienie kompetencji naszego personelu”.

Przypadek firmy Intel: Po restrukturyzacji, która rozszerzyła zakres działania Intel poza produkcję krzemowych obwodów scalonych, przedsiębiorstwo odczuło zapotrzebowanie na talenty z dziedziny oprogramowania i usług, jak również umiejętności pozwalające na integrację rozwiązań proponowanych we wszystkich obszarach¹⁰. Zespół HR Intel musi w tej sytuacji znaleźć odpowiedź na nowopowstałe pytania: Jakie kompetencje w zakresie oprogramowania będą potrzebne? Ilu inżynierów oprogramowania trzeba będzie zatrudnić i w których oddziałach? A także - gdzie należy ich szukać?

jest dostarczenie zewnętrznych danych i informacji o trendach demograficznych, zestawienie ich z pulą talentów dostępną w przedsiębiorstwie (uwzględniając odejścia na emerytury, itp.) oraz określenie stopnia dopasowania talentów, lub ich niedopasowania. Istotne jest, by położyć nacisk na te niedobory talentów, które mają największy wpływ na realizację strategii biznesowej, ponieważ pozwoli to ukształtować wieloetapowy plan działania w obszarze HR.

Po przeprowadzeniu badania potrzeb i analizy niedoboru talentów, menedżer ds. zasobów ludzkich powinien zadbać o stworzenie strategii HR, a następnie planu działań, który zapewni przedsiębiorstwu odpowiedni wachlarz talentów, dostępnych we właściwym miejscu i czasie. Osiągnięcie sukcesu na tym polu wymaga nieustającej i bliskiej współpracy działu HR i kierownictwa przedsiębiorstwa.

Tworzenie strategii HR wspierającej strategię biznesową

Przy coraz szybszym tempie zmian zachodzących w gospodarce i na rynku pracy posiadanie natychmiastowego dostępu do potrzebnych talentów staje się koniecznością. Dostosowana strategia zarządzania zasobami ludzkimi zapewnia ten komfort, umożliwiając przyspieszenie realizacji strategii biznesowej. Strategia ta powinna mieć daleki horyzont czasowy, zaspokajając jednocześnie bieżące potrzeby. Musi ona być także praktyczna i uwzględniać nieprzewidziane okoliczności, takie jak ryzyko protestów pracowniczych.

Solidna i dobrze udokumentowana strategia, która pozwoli pozyskać, rozwijać, angażować i utrzymywać potrzebne talenty powinna:

- **Być bardziej kompleksowa i perspektywiczna niż roczny plan HR.** Strategia taka powinna

zawierać metody zarządzania talentami w długiej perspektywie, uwzględniać prognozy zmian rynkowych, a także określać jakie czynniki będą miały wpływ na zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na talenty.

- **Koncentrować się na modelach pracy, które umożliwią osiągnięcie najlepszych wyników.** Wziąwszy pod uwagę rosnący odsetek pracowników zatrudnienia zewnętrznego, jak również zleceń pracy wirtualnej, czyli rozwiązań podnoszących elastyczność, należy zastanowić się, która kombinacja będzie dla przedsiębiorstwa najlepsza.
- **Dokonywać wewnętrznej oceny praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.** Należy odpowiedzieć na pytanie jak powinny zmienić się zachowania menedżerów, by skuteczniej angażowali, podtrzymywali i pobudzali potencjał pracowników.
- **Uwzględniać zewnętrzne źródła talentów.** Dobra strategia powinna podpowiadać gdzie można znaleźć potrzebne talenty oraz co o ich dostępności mówią dane demograficzne? W jaki sposób dotrzeć do różnych zasobów talentów, by zaspokoić oczekiwania firmy? Należy zaprojektować strategię na tyle elastyczną, by w nowatorski sposób przyciągać, selekcjonować, zatrudniać, szkolić, a także przekwalifikowywać pracowników.
- **Wskazywać gdzie przedsiębiorstwo może “budować” zamiast “kupować”.** Wszechstronna strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna położyć nacisk na możliwości podnoszenia kompetencji obecnych pracowników i pobudzania ich rozwoju, tworząc jednocześnie system umożliwiający przepływ “wysokiego potencjału” na różnych poziomach struktury personelu. Zalecane jest zidentyfikowanie pracowników o kompetencjach zbliżonych do pożądaných, którzy po przeszkoleniu będą w stanie stosunkowo łatwo zająć kluczowe stanowiska. Strategia powinna wspierać budowanie kompetencji, szczególnie

u pracowników o dużym potencjale i kluczowych współpracowników, niezależnie od tego, czy są zatrudnieni na stałe czy tymczasowo. Rozwijanie potencjału personelu to słaby punkt wielu przedsiębiorstw: zgodnie z wynikami najnowszego badania Manpower, ponad jedna trzecia pracowników jest zdania, że w ich przedsiębiorstwach szkolenia i rozwój nie są traktowane priorytetowo. Jedna piąta utrzymuje, że szkolenia i możliwości rozwoju są nieadekwatne do strategii biznesowej, lub w ogóle ich brak.¹¹

Dostosowywanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi do strategii biznesowej nie jest działaniem jednorazowym. Podobnie jak w przypadku strategii biznesowej, kadra zarządzająca powinna systematycznie monitorować i weryfikować strategię HR pod kątem jej adekwatności i funkcjonalności w perspektywie długofalowych celów firmy. Jest to ciągły proces oceny, prognozowania i dostosowywania w odpowiedzi na zmieniające się

potrzeby biznesowe, przechodzenie na emeryturę starszych pracowników i zatrudnianie nowych. Celem tego procesu jest zagwarantowanie, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi faktycznie przyczynia się do szybszej realizacji strategii biznesowej. Zadaniem menedżera ds. zasobów ludzkich jest ułatwienie kierownictwu przeprowadzenia tego procesu. Dopóki dział HR nie uwzględni w analizie wpływu czynników zewnętrznych, takich jak tendencje demograficzne oraz czynników wewnętrznych, takich jak demografia obecnego personelu na zdolność firmy do realizowania strategii biznesowej, wszelkie wysiłki sprowadzą się do planów taktycznych i działania na oślep. Natomiast przedsiębiorstwa, które pomyślnie wprowadzą długookresową strategię HR, staną się poważną konkurencją. Nadszedł moment, gdy kadra zarządzająca zasobami ludzkimi powinna zabrać głos i wskazać drogę, która zapewni przedsiębiorstwu potrzebne mu talenty.



Źródła

- ¹ Badanie Manpower „Niedobór talentów”, maj 2010 r.
- ² “Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession,” The Boston Consulting Group, marzec 2009 r.
- ³ “World of Work Trends,” Manpower Inc., styczeń 2010 r.
- ⁴ Badanie Manpower „Strategie zatrudnienia”, listopad 2010 r.
- ⁵ Boston Consulting Group, op. cit.
- ⁶ “Talent Management Is a Top Priority For 2010,” informacja prasowa Right Management, 3 listopada 2009 r.
- ⁷ “Talent Management for the Twenty-First Century,” Harvard Business Review, marzec 2008 r.
- ⁸ Badanie Manpower „Strategie ...”
- ⁹ “Intel’s big strategy shift and AMD’s opportunity,” Ars Technica, 13 maja 2010 r.
- ¹⁰ “Johnson Controls projects 17,000 jobs for green buildings push,” Milwaukee Journal Sentinel, 10 czerwca 2010 r.
- ¹¹ Badanie Manpower „Strategie ...”



Manpower Inc. (NYSE:MAN), firma znajdująca się na 143. miejscu na liście *Fortune 500*. Za pośrednictwem sieci 4000 biur w 82 krajach Manpower dostarcza innowacyjne rozwiązania kadrowe dla firm i instytucji. Więcej informacji na www.manpower.com.

Manpower Polska Sp. z o.o. istnieje na polskim rynku od marca 2001 r. Pod marką Manpower działa prawie 50 agencji. Usługi Manpower Polska obejmują pracę tymczasową, rekrutację pracowników stałych, zatrudnienie zewnętrzne oraz doradztwo personalne. Z grupy Manpower w Polsce obecne są również Manpower Professional, Manpower Business Solutions, Right Management i Elan IT. Więcej informacji na www.manpower.pl