



**Trendy** rynku pracy

Rozwijanie potencjału  
przyszłego pracownika:  
**nowy sposób**  
na niedopasowanie talentów



Manpower®

# Kluczowe aspekty:

- Badania przeprowadzone przez Manpower ujawniają, że talent jest rzeczą nieuchwytną – jest wszędzie i nigdzie. Pomimo wysokiego bezrobocia, firmy na całym świecie doświadczają nieustających trudności w znalezieniu kandydatów na kluczowe stanowiska, a wiele etatów pozostaje nieobsadzonych. Dystrybucja kompetencji dostępnych pracowników nie spełnia światowego zapotrzebowania.
- By zaradzić tej sytuacji, pracodawcy powinni poszerzyć zakres swych poszukiwań o migrantów branżowych, pracowników zainteresowanych zmianą miejsca zamieszkania w związku z pracą, osoby po zmianie kwalifikacji, a także osoby dopiero wstępujące na drogę zawodową.
- Pracodawcy powinni także przewartościować swoje nastawienie, uwzględniając kandydatów, którzy nie spełniają wszystkich konkretnych wymagań związanych z danym stanowiskiem. Odnosi się to w szczególności do systemowych niedoborów poszukiwanych zawodów: pracodawcy nie są w stanie sprostać im na drodze jednorazowych uzupełnień.
- Konieczne jest, aby pracodawcy zweryfikowali i przekonstruowali oferty pracy oraz systemy oceny pracowników pod kątem selekcji osób z potencjałem do rozwoju w danej organizacji i w oparciu o pokrewne umiejętności, odchodząc od warunku idealnego dopasowania kandydata do wymagań. Pracodawcy powinni również zaangażować się we współpracę z rządami i innymi partnerami w obszarze przekwalifikowywania i doszkalania pracowników, osób nowozatrudnianych, a nawet potencjalnych kandydatów.

Więcej artykułów na tematy związane z rynkiem pracy: zakładka Badania Manpower na stronie [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).

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 o różnej wielkości. Więcej informacji na [www.manpower.com](http://www.manpower.com).

Pod marką Manpower w Polsce działa prawie 50 agencji. W chwili obecnej 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 temat Manpower można znaleźć pod adresem [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl)

## Wprowadzenie

Recesja rzuciła nowe światło na podaż i zarządzanie talentami na całym świecie. Pomimo, że bezrobocie utrzymuje się na wysokim poziomie, tak w krajach rozwiniętych, jak i w rozwijających się, przedsiębiorstwa zgłaszają trudności w związku z obsadzaniem kluczowych stanowisk (patrz: ilustracja 1). Zatem najbardziej nurtującym problemem nie jest *ilość* potencjalnych kandydatów, lecz *złe dopasowanie talentów*: brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie. Jednocześnie pracodawcy poszukują coraz częściej kandydatów o coraz bardziej specjalistycznych i wyszukanych kompetencjach – nie tylko technicznych, lecz także w połączeniu z umiejętnością krytycznego myślenia i innymi cechami przyczyniającymi się do rozwoju przedsiębiorstwa. W rezultacie coraz trudniej znaleźć "właściwą" osobę na dane stanowisko. Talent okazuje się być nieuchwytny. Jest wszędzie i nigdzie i nie zapowiada się, by sytuacja ta miała ulec zmianie.

Ilustracja 1: Lista 10 najtrudniejszych do obsadzenia zawodów na świecie



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

Wyniki badania Manpower *Niedobór talentów 2010* dla 36 krajów, które uwzględniono w badaniu, są dostępne w zakładce Badania Manpower na stronie [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).

Źródło: Badanie Manpower *Niedobór talentów 2010*

Ponadto, pracodawcy doświadczający nieustannie systemowego niedoboru talentów – na przykład firmy z branży zdrowotnej lub energetycznej – nie sprostają temu problemowi na drodze jednorazowych uzupełnień. Powinni zatem przewartościować swoje nastawienie, uwzględniając kandydatów, którzy nie spełniają wszystkich wymagań związanych z danym stanowiskiem, lecz których braki można uzupełnić z czasem i przy niedużym nakładzie finansowym. Kluczem są szkolenia. Podjęcie działań w kierunku zdobywania nowych kompetencji zawodowych przez osoby zatrudnione oraz doszkalanie aktualnych i przyszłych pracowników stworzy możliwość poszerzenia puli talentów danego przedsiębiorstwa, a także zapewni dopasowanie kwalifikacji kadry pracowniczej oraz jej większe zaangażowanie w pracę.

Kluczem do sukcesu w zastosowaniu nowego podejścia jest umiejętność wyselekcjonowania osób z potencjałem do rozwoju. Podejście to bazuje na czterech pytaniach:

- Jakie umiejętności są niezbędne do wykonywania danej pracy?
- Których z nich można skutecznie nauczyć kandydata?
- Czy firma posiada czas i środki niezbędne do rozwinięcia tych umiejętności u kandydata?
- Czy kandydaci posiadają odpowiedni potencjał (zarówno motywację, jak i zdolności) do rozwinięcia ich u siebie?

Myśląc o przyszłości organizacje już wprowadzają to podejście, choć zwykle w ograniczony i niemetodyczny sposób. W miarę stabilizowania się gospodarek narodowych i odchodzenia na emeryturę pokolenia wyżu demograficznego, wyzwania związane z zapewnieniem zrównoważonego dopływu talentów będą wyłącznie wzrastać.

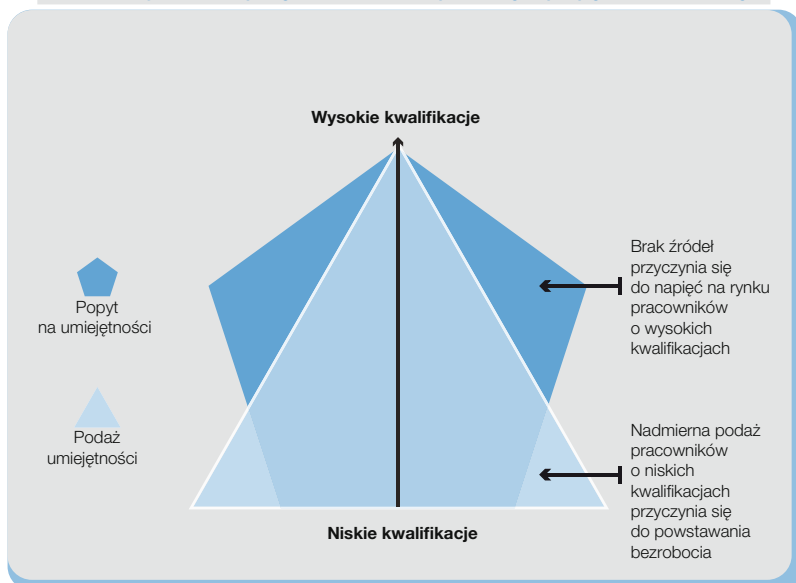
## Niedopasowanie talentów

W 2009 roku poziom globalnego bezrobocia wzrósł do 6,6% i aż do 8,4% w rozwiniętych gospodarkach Unii Europejskiej.<sup>1</sup> Pomimo najnowszych optymistycznych sygnałów, wiele rynków pracy na całym świecie nie odzyskało jeszcze właściwego tempa wzrostu. Niemniej, przeprowadzona przez Manpower ankieta dotycząca niedoboru talentów na rynku pracy w 2010 roku wykazuje, że 31 procent przedsiębiorstw na całym świecie zgłasza trudności w związku z obsadzaniem kluczowych stanowisk, co stanowi lekki wzrost w stosunku do wyników badania z 2009 r. Pracodawcy doświadczający największych problemów ze znalezieniem właściwych pracowników to firmy z Japonii (76 procent), Brazylii (64 procent), Argentyny i Singapuru (po 53 procent) oraz Polski (51 procent)<sup>II</sup>. Jednocześnie wiele etatów pozostaje niezapełnionych w obu Amerykach, krajach regionu Azja i Pacyfik oraz Europie<sup>III,IV</sup>. Światowe zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowane kadry stale wrasta, zaś dopasowanie kompetencji dostępnych pracowników nie jest w stanie mu sprostać (patrz: ilustracja 2).



*Światowe  
zapotrzebowanie  
na wysoko  
wykwalifikowane kadry  
stale wrasta,  
zaś dopasowanie  
kompetencji dostępnych  
pracowników nie jest  
w stanie mu sprostać.*

Ilustracja 2: Nieprzystawalność podaży i popytu na talenty



Ponadto największe zapotrzebowanie obejmie zawody wymagające wysokich kwalifikacji i nie będzie to problem krótkoterminowy. Zgodnie z prognozami Światowego Forum Gospodarczego odnośnie rynku zawodów wymagających wysokich kwalifikacji, w okresie od 2020 do 2030 roku, wiele państw stanie przed problemem niedoboru talentów w takich zawodach w 12 głównych sektorach gospodarki.<sup>v</sup> Przykładowo, poważne luki w kadrach pracowników wysoko wykwalifikowanych przewidywane są wśród inżynierów i w sektorze budowlanym w Stanach Zjednoczonych, Rosji, Korei i Japonii. Złe prognozy dla sektora produkcyjnego dotyczą Turcji i Japonii. Ponadto dotkliwy niedobór talentów da się odczuć w sektorze opieki zdrowotnej w Japonii, Korei, Turcji, Rosji, Niemczech i Stanach Zjednoczonych. Sytuacja w innych sektorach jest podobna – wiele krajów stoi przed perspektywą dużego i bardzo dużego niedoboru kadry wysoko wykwalifikowanej.

Niedobór talentów nie ograniczy się jednak wyłącznie do zawodów wymagających wysokich kwalifikacji. Zgodnie z przewidywaniami Unii Europejskiej (patrz: ilustracja 3), zawody o niskim lub ujemnym wzroście również wykazują zapotrzebowanie na wymianę kadr, w miarę jak pokolenie wyżu demograficznego przechodzi na emeryturę. Zatem także gałęzie przemysłu o niskim wzroście doświadczą niedoboru talentów. W Stanach Zjednoczonych, przewidywane jest zmniejszenie zasobu siły roboczej w branży narzędziowej. Branża ta już zaczęła doświadczać niedoboru w obszarze kluczowych stanowisk inżynierskich i technicznych. Ten niedobór stanie się jeszcze poważniejszy w związku z rozwojem przemysłu. Na przykład inżynierowie o wysokich kwalifikacjach będą poszukiwani w związku z rozwojem i budową elektrowni jądrowych. To samo dotyczy wykwalifikowanych

## Obraz siły roboczej w Stanach Zjednoczonych

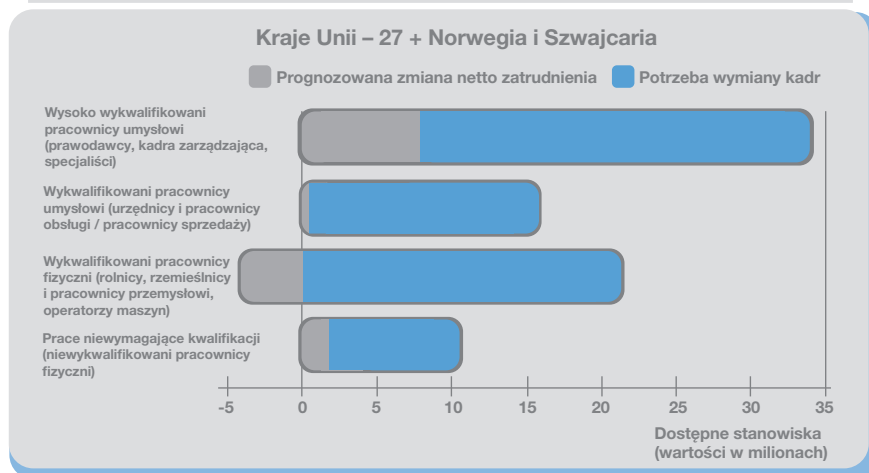
Dnia 26 lutego 2010 roku Jeffrey Joerres, Prezes Manpower Inc., złożył przed Połączonym Komitetem Gospodarczym Kongresu Stanów Zjednoczonych oświadczenie odnośnie stanu rynku pracy i perspektyw zatrudnienia. Oto kilka kluczowych punktów jego oświadczenia:

- Wychodzenie z kryzysu będzie wiązało się z małą podażą miejsc pracy. Pracodawcy stali się bardziej wymagający i ostrożni w ocenie potrzeb kadrowych i mniej skłonni do zatrudniania nowych pracowników, w związku z perspektywami rozwoju.
- Notowany ostatnio wzrost zatrudnienia oraz wzrost współczynnika zatrudnienia pracowników tymczasowych, sygnalizują wychodzenie z recesji. Silny rynek pracy tymczasowej stanowi pomost niezbędny dla firm i pracowników.
- Główną tendencją w procesie wychodzenia z recesji jest przyrost "migrantów branżowych" – pracowników zmuszonych do poszukiwania zatrudnienia poza własną branżą. Mobilność tych osób jest jednak ograniczana przez kryzys na rynku mieszkaniowym.
- Pomimo wysokiej stopy bezrobocia wielu pracodawców nie jest w stanie znaleźć odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, a 3 miliony etatów w Stanach Zjednoczonych pozostają niezapełnione.
- Programy rozwoju siły roboczej powinny skupiać się na szkoleniu osób bezrobotnych pod kątem umiejętności miękkich, które zwiększają ich zdolności adaptacyjne i lepiej przysposabiają do nauki.
- Należy opracować program inwestycji wspierających przedsiębiorców w tworzeniu nowych firm, ponieważ nowe organizacje oznaczają nowe miejsca pracy. Oferowanie firmom bezpośrednich rekompensat przyczynia się do ich wzrostu, lecz nie wpływa na tworzenie miejsc pracy. Z czasem pieniądze winny zostać przekierowane do obszaru szkoleń i rozwoju.

pracowników fizycznych, takich jak elektrycy, hydraulicy czy stolarze – zawodów, które na całym świecie od wielu lat należą do najbardziej poszukiwanych.<sup>vi</sup> Brak talentów w branżach z zapotrzebowaniem na wykwalifikowanych pracowników fizycznych sprawia, że konieczność tworzenia nowych miejsc pracy staje się bardziej nagląca. Przedstawicie wspomnianych zawodów posiadają potencjał tworzenia małych przedsiębiorstw – a zatem nowych miejsc pracy.

### Ilustracja 3: Możliwości zatrudnienia w Unii Europejskiej zgodnie z grupą zawodową, w latach 2010-2020

W ciągu najbliższych 10 lat rynek pracy w Europie będzie potrzebował milionów pracowników, aby odpowiedzieć na zapotrzebowanie organizacji na pracowników umysłowych o wysokich kwalifikacjach.



Źródło: CEDEFOP, 2010<sup>vii</sup>

## Powiększenie puli

Na każdą sytuację nieadekwatności podaży do popytu istnieją dwie podstawowe odpowiedzi: redukcja popytu lub zwiększenie podaży. Zasadniczym celem w opisywanej sytuacji jest zwiększenie podaży poprzez zmianę nastawienia pracodawców w kwestii źródeł pozyskiwania talentów. Szansą na wypełnienie ogromnych systemowych luk talentów wydają się być następujące cztery źródła: pracownicy skłonni do zmiany miejsca zamieszkania w związku z pracą, migranci branżowi, aktualnie zatrudnieni pracownicy zmieniający kwalifikacje oraz osoby dopiero wstępujące na drogę zawodową.

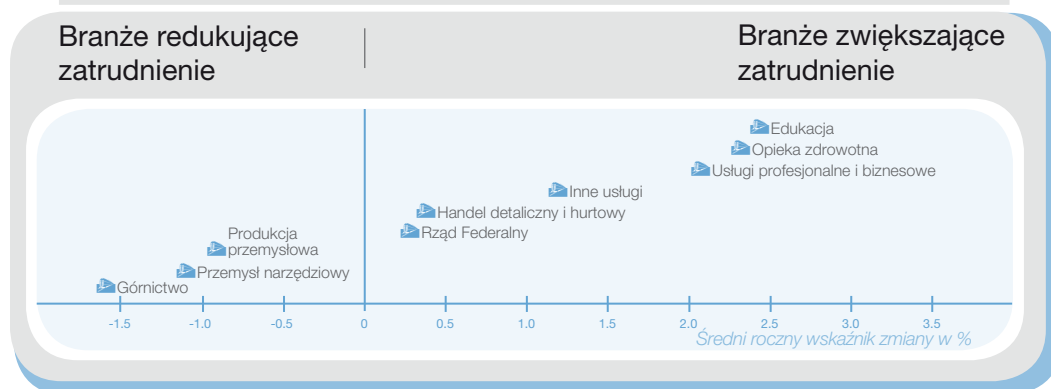
### Pracownicy skłonni do zmiany miejsca zamieszkania w związku z pracą.

Globalna siła robocza jest w ciągłym ruchu, zatem kandydaci mogą być skłonni do zmiany miejsca zamieszkania w związku z zatrudnieniem, zwłaszcza w sytuacji zmniejszenia recesji. Jednak pracodawcy dopiero uczą się korzystać z tej możliwości, zaś wiele rządów nadal nie jest pewnych, czy lub jak ułatwić korzystną migrację zarobkową. Jak wyszczególniono w raporcie Manpower z 2008 roku "Pracownicy bez granic" i opublikowanym w tym samym czasie badaniu "Mobilność zawodowa", około 3 procent osób mieszka poza krajem pochodzenia i liczba ta ciągle wzrasta. Trzy czwarte pracowników zadeklarowało, że zgodziłoby się na przeprowadzkę do dowolnego miejsca na świecie w związku z zatrudnieniem, zaś 40 procent oświadczyło, iż wzięłoby pod uwagę zmianę zamieszkania na stałe. Oczywiście nie każda migracja łączy się z przekraczaniem granic. Dla przykładu, Manpower współpracuje z Brembo, producentem samochodowych systemów hamulcowych z północy Włoch (gdzie wykwalifikowana siła robocza jest niewystarczająca), w procesie rekrutacji i szkolenia techników z południa (gdzie występuje nadwyżka wykwalifikowanych robotników).

**Migranci branżowi.** Niektóre branże redukują ilość pracowników, podczas gdy inne rozwijają się szybciej, niż przybywa odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej (patrz: ilustracja 4). Należy uwzględnić możliwość migracji talentów z branż o niskim wskaźniku rozwoju do nowych obszarów. Niektórzy z takich pracowników mogą dysponować niezwykle cenionymi umiejętnościami – z dziedziny sprzedaży, finansów, czy zarządzania – które należy przełożyć na język nowej branży. Inni mogą posiadać umiejętności będące zbliżoną odpowiedzią na narastające potrzeby – jak, na przykład, technicy i obsługa terenowa – co wiązać się będzie z koniecznością przeprowadzenia obszernego szkolenia, by zredukować luki w ich kompetencjach. Należy zachować otwartość wobec istotnych zmian zachodzących na lokalnych rynkach pracy, takich jak zamknięcie przedsiębiorstwa, czy przeniesienie siedziby firmy, co skutkuje pozostawieniem części kompetentnych pracowników w dawnym miejscu. (patrz: str. 4, artykuł „Obraz siły roboczej w Stanach Zjednoczonych”).

**Ilustracja 4: Tu wzrost, tam spadek**

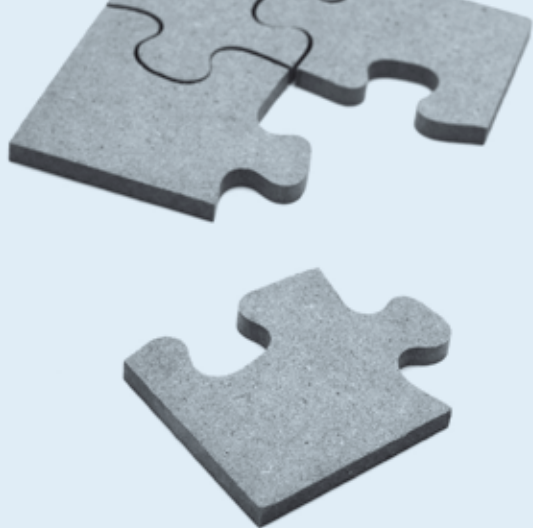
Przewidywane zmiany w zatrudnieniu w Stanach Zjednoczonych w okresie od 2008 do 2018 r.



Źródło: Biuro Statystyk Rynku Pracy USA, "Przewidywane obszary zatrudnienia: w okresie 2008-2018 r.," 10 grudnia 2009 r.

**Aktualnie zatrudnieni pracownicy zmieniający kwalifikacje.** Często najlepszym źródłem "nowych" talentów są pracownicy już zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie – o ile jest ono wystarczająco dalekowzroczne i posiada zdolność redystrybucji ról i karier. Na przykład LPC Belgia, duży producent papieru, zwrócił się ostatnio o pomoc do Manpower Belgia w związku z implementacją nowej technologii logistycznej w pomieszczeniach magazynowych. LPC Belgia zgłosiło zapotrzebowanie na pracowników posiadających umiejętność obsługi nowej technologii, niedostępnej w ramach posiadanej siły roboczej. Współpracując z Manpower, firma przeanalizowała w pierwszej kolejności wewnętrzną pulę talentów. Dokonano oceny pracowników pod kątem zdolności opanowania umiejętności związanych z potencjalnymi nowymi stanowiskami. Następnie osoby wykazujące się predyspozycjami w tym kierunku przeszkolono w Akademii Logistyki Manpower. Wynik: 16 pracowników uzyskało kwalifikacje niezbędne do pełnienia nowych obowiązków, co zaoszczędziło firmie kosztów związanych z rekrutacją zewnętrzną oraz przyniosło w efekcie większe zaangażowanie aktualnych pracowników.

**Osoby wstępujące na drogę zawodową.** Osoby zatrudnione na stanowiskach poniżej posiadanych kwalifikacji oraz osoby niewyszkolone stanowią kolejne potencjalne źródło, zwłaszcza w sytuacji, gdy lokalne instytucje państwowe i inne organizacje oferują możliwość szkoleń i programów ułatwiających promocję takich osób w ramach sił roboczych. Jedną z takich grup, niedostatecznie reprezentowanych na wielu rynkach pracy, stanowią kobiety. W Finlandii kobiety zajmują mniej niż jedno na pięć stanowisk technicznych w tak ważnej branży, jaką jest technologia komunikacyjna i informacyjna (ICT).<sup>viii</sup> By umożliwić szersze korzystanie z podaży talentów tej grupy, Elan IT (firma z grupy Manpower) opracował szkolenie i program praktyk zawodowych umożliwiający kobietom zdobycie certyfikatu ISEB (Komisji Rewizyjnej ds. Systemów Informatycznych), nadającego uprawnienia wymagane na stanowiskach podstawowych, a także będącego podstawą do dalszego szkolenia się w bardziej wyspecjalizowanych obszarach ICT. Tylko w przeciągu jednego roku szkolenie ukończyło 25 kobiet, zyskując większe szanse zatrudnienia i nowe możliwości zawodowe. Jednocześnie pracodawcy z branży ICT, gdzie wyraźnie zaznaczył się niedobór wykwalifikowanej kadry, zyskali nowych pracowników.



## Partnerstwo w pracy

Manpower, we współpracy z Austin Community College i miejscowymi, zaawansowanymi technicznie pracodawcami, zainicjował w Austin w Teksasie nowatorskie przedsięwzięcie.

Program Licencjonowanego Technika Produkcji, adresowany do pracowników podstawowego szczebla, oferuje zakończone uzyskaniem świadectwa szkolenie, zwiększające szanse zatrudnienia w miejscowych przedsiębiorstwach produkcji technologii zaawansowanych, jednocześnie zapewniając pracodawcom stały dopływ wykwalifikowanej kadry technicznej, niezbędnej do utrzymania konkurencyjności firmy.

Szkolenie, oparte na modelu Manpower – Rozwój Kadr Produkcji Zaawansowanych Technologii, obejmuje kursy w czterech dyscyplinach: bezpieczeństwo, procedury i kontrola jakości, procesy produkcyjne i produkcja przemysłowa oraz świadomy serwis. Jednak sednem tego sześciomiesięcznego programu są praktyki odbywane jednocześnie w dwóch partnerskich firmach. Mając kontakt z różnymi zadaniami z różnych dziedzin przemysłu uczestnicy szybciej przyswajają wiadomości. Opanowują zestaw wszechstronnych umiejętności, pozwalających na zdobycie doświadczenia i odnalezienie się w cyklicznej naturze środowiska produkcji zaawansowanych technologii w rejonie Austin.

W związku z tym, że program wystartował w 2005 roku, skorzystało z niego już prawie 500 osób, co stanowi znaczący zastrzyk talentów w dziedzinie technologii produkcji w tym rejonie.

Szkolenia i rozwój są kluczem do zaczerpnięcia z wyżej wspomnianych puli talentów, szczególnie w odniesieniu do ostatnich trzech grup. Z drugiej strony, zasadniczym warunkiem zbudowania zrównoważonej strategii pozyskiwania talentów jest aktywność pracodawców w obszarze szkoleń i wspierania rozwoju. Niemniej ciężar niedoboru talentów oraz niedostosowania systemów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy nie powinien spadać wyłącznie na barki pracodawców. Odpowiedzialność powinny wziąć także lokalne i krajowe samorządy oraz organizacje pozarządowe, instytucje odpowiedzialne za szkolnictwo, związki zawodowe i zrzeszenia pracodawców – czyli organizacje i instytucje, które mają istotny interes w utrzymaniu atrakcyjności pracowniczey i możliwości zatrudnienia obywateli, zwłaszcza w sytuacji, gdy lokalne rynki pracy w coraz większym stopniu podlegają wstrząsom doświadczanym przez ekonomię globalną. Współpraca z nimi oznacza dostęp do funduszy, wiedzy fachowej i innych zasobów wspomagających inicjatywy reedukacyjne (patrz: artykuł „Partnerstwo w pracy”).

## Znaleźć pracowników z potencjałem do szybkiego opanowywania nowych umiejętności

Nie wszystkie niedobory kwalifikacji są łatwe do zlikwidowania. Istotne jest, że ludzie różnie reagują na szkolenia, jest to uzależnione od posiadanych umiejętności oraz zdolności i chęci do uczenia się. W jaki sposób pracodawcy mogą skutecznie uporać się z rozdźwiękiem pomiędzy własnymi potrzebami a możliwościami kandydatów i pracowników?

W tym miejscu do głosu dochodzi koncepcja wykorzystania potencjału pracowników, do szybkiego opanowywania nowych umiejętności. Kiedy pracodawca ma problemy ze znalezieniem kandydatów posiadających pełen wachlarz umiejętności pożądaných na danym stanowisku, ma możliwość rekrutacji osób, być może spoza danej branży, dysponujących zbliżonymi kwalifikacjami, z opcją uzupełnienia brakujących im kompetencji.

Istotne w tym momencie jest zrozumienie, w jakim stopniu luki te będzie można uzupełnić – zarówno w odniesieniu do umiejętności technicznych, jak i nastawienia kandydata – i jakim kosztem. Ramy koncepcji wykorzystania potencjału do szybkiego przyswajania wiedzy danej osoby umożliwiają przewidzenie skuteczności uzupełnienia luk w kompetencjach kandydata. Dzięki temu podejściu pracodawcy mogą lepiej zrozumieć własne potrzeby odnośnie talentów, w efekcie czego zwiększy się prawdopodobieństwo zwrotu inwestycji poczynionych w szkolenie i rozwój.

Ramy wspomnianej koncepcji to narzędzie analityczne, które pomaga określić kluczowe dla danego stanowiska umiejętności w stosunku do prawdopodobieństwa spełnienia zapotrzebowania na nie przez daną osobę. Kompetencje te dzielą się na cztery podstawowe grupy:

**Wiedza** wynikająca z edukacji a także znajomości specyfiki branży. Jawna, formalna wiedza ma źródło w odbytych studiach i jest potwierdzona stopniem akademickim oraz certyfikatami. Wiedza niejawna i ukryta pochodzi ze zdobytego doświadczenia oraz relacji z wykształconymi współpracownikami. Kluczem jest docenienie wagi wiedzy ukrytej, a także sposobów jej zdobycia.

**Umiejętności**, w tym umiejętności twarde (tzn. kwalifikacje techniczne lub administracyjne) oraz umiejętności miękkie (np. rozwiązywanie konfliktów lub umiejętność strategicznego myślenia). Umiejętności mają zwykle naturę praktyczną i pragmatyczną. Zdobywa się je na drodze praktyki i gromadzenia doświadczenia. Umiejętności twarde mogą być potwierdzone świadectwem lub odbytą praktyką. Istotne jest, by docenić wagę umiejętności miękkich, zamiast skupiać się na ocenie kandydata w oparciu o łatwo mierzalne umiejętności twarde.

**Wartości i postawa** to odzwierciedlenie celów życiowych i zawodowych danej osoby, a co za tym idzie jej stosunku do pracy. Ujawniają się one zarówno podczas rozmowy jak i poprzez zachowanie i są stosunkowo trudne do ukształtowania. Stanowią także o możliwościach człowieka w odniesieniu do danego zawodu. Niektóre zawody, np. te związane ze sprzedażą, wymagają więcej inicjatywy podejmowanej na co dzień, jak również umiejętności zarządzania własnymi kompetencjami. Inne w większym stopniu opierają się na ciągłym kształceniu i zdolności adaptacji. Definiując wymagania ważne jest, by przywiązywać odpowiednią wagę do najistotniejszych z punktu widzenia danego stanowiska przymiotów.

**Osobowość i inteligencja** to podstawowe cechy osobowe. Niektórzy ludzie są z natury otwarci i empatyczni, a więc łatwo odnajdują się w zawodach związanych z obsługą klienta, inni wręcz przeciwnie. Niektóre zawody bazują w ogromnym stopniu na inteligencji analitycznej, inne na zdolności syntezy lub kreatywności, jeszcze inne na inteligencji emocjonalnej, a wiele na kombinacji wymienionych cech. Najważniejsze, by jak najprecyzyjniej określić, jakie cechy są kluczowe dla danego stanowiska.



*Ramy koncepcji wykorzystania potencjału do szybkiego przyswajania wiedzy kandydata umożliwiają przewidzenie skuteczności uzupełnienia luk w kompetencjach przyszłego pracownika.*



Po przeanalizowaniu powyższych czterech obszarów, pracodawca powinien następnie rozważyć każdy z nich pod następującymi dwoma względami:

**Czy jest to ważne?** Jak istotna jest dana zdolność dla satysfakcjonującego wykonywania danego zawodu? Istnieje tendencja do kładzenia zbyt dużego nacisku na poziom wiedzy kandydata (np. na wymagania związane z kwalifikacjami akademickimi), jak również umiejętności twardych, podczas gdy w rzeczywistości do pracy na danym stanowisku wystarczająca będzie podstawowa wiedza i kompetencje. Podobnie istnieje możliwość niedostatecznego podkreślenia umiejętności miękkich i cech osobowych, będących absolutnie kluczowymi w odniesieniu sukcesu w danej roli i środowisku pracy. Pracodawcy winni wystrzegać się tych pułapek. Zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez Right Management (firma z grupy Manpower) – eksperta z dziedziny zarządzania karierą i kompetencjami – kluczowymi czynnikami w uzyskaniu lepszej wydajności nie są bynajmniej wybitne umiejętności techniczne czy poprzednie doświadczenie, lecz takie cechy jak dopasowanie kulturowe i zmysł interpersonalny.<sup>18</sup>

**Czy jest to łatwe do nauczenia?** Do jakiego stopnia dana umiejętność może zostać rozwinięta i jakie mogą temu procesowi towarzyszyć trudności? Warto najpierw przyjrzeć się istniejącym metodom – kursom, mentorom, możliwościom praktyk itd. – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Nie należy zakładać, że w związku z tym, że daną umiejętność stosunkowo szybko można osiągnąć, to przedsiębiorstwo posiada środki do samodzielnego nauczenia jej. Kadra pracownicza może posiadać odpowiednie doświadczenie, jednak zachodzi pytanie, czy pracownicy będą chętni i zdolni do pełnienia roli instruktorów? Należy zatem uważnie rozważyć czas i nakłady potrzebne do rozwinięcia danej zdolności. Jeżeli koszty są zbyt wygórowane, wówczas z przyczyn praktycznych lepiej uznać, że dana umiejętność nie jest do nauczenia.

Ilustracja 5: Przykład analizy kandydata pod kątem rozwijania potencjału do szybkiego opanowywania nowych umiejętności

|  | Umiejętności                                      | Ważne?<br>1 (mało) - 5 (bardzo) | Do nauczenia?<br>1 (mało) - 5 (bardzo) |
|--|---|---------------------------------|--|
| <b>Wiedza</b><br><i>Akademicka i biznesowa</i>                                       | Wiedza akademicka/ umiejętności zawodowe          |                                 |  |
|  | Branża/ funkcja/ proces                           |                                 |  |
| <b>Umiejętności</b><br><i>Praktyka i predyspozycje, zarówno twarde jak i miękkie</i> | Umiejętności techniczne                           |                                 |  |
|  | Rozwiązywanie problemów                           |                                 |  |
|  | Komunikacja                                       |                                 |  |
|  | Planowanie/ organizacja                           |                                 |  |
|  | Współpraca/ praca zespołowa                       |                                 |  |
|  | Zarządzanie własnymi kompetencjami/ samodzielność |                                 |  |
|  | Inicjatywa  |                                 |  |
| <b>Wartości i postawa</b><br><i>Postawa zawodowa oraz oczekiwania odnośnie pracy</i> | Motywacja do uczenia się                          |                                 |  |
|  | Orientacja na klienta                             |                                 |  |
|  | Zdolności analityczne                             |                                 |  |
| <b>Osobowość i inteligencja</b><br><i>Podstawowe cechy osobowe i mentalne</i>        | Zdolność uczenia się                              |                                 |  |

stałe

zmienne

Podejście to umożliwia określenie umiejętności pomocnych w odniesieniu sukcesu. Poprzez szczegółową analizę stanowiska, pracodawcy mają możliwość zidentyfikowania umiejętności, które można wykorzystywać w różnych branżach lub stosunkowo łatwo rozwijać. Na jednym krańcu spektrum znajdują się kompetencje najważniejsze i niełatwe do nauczenia, będące absolutnym priorytetem i koniecznością na danym stanowisku. To od nich warto rozpocząć selekcję kandydatów. Na drugim krańcu – umiejętności o małym znaczeniu, które można pominąć podczas selekcji kandydatów, by zaoszczędzić sobie wysiłku i uniknąć zbędnego rozpraszania się.

Opracowując systematykę dla stanowiska pod kątem doszkalania i rozwijania potencjału, istotne jest, by nie uogólniać umiejętności i nie zaniżać standardów. Należy raczej skupić się na dokładnym i szczegółowym określeniu pragmatycznych wymagań związanych ze stanowiskiem i bardziej koncentrować się na niedoborach, które można uzupełnić. Idea rozwijania potencjału przyszłego pracownika do szybkiego przyswajania wiedzy opiera się w mniejszym stopniu na koncentrowaniu się na osiągnięciach naukowych, a bardziej na zdolnościach adaptacyjnych. Zaczynając od ogólnego opisu pracy, pracodawcy mogą wyselekcjonować kandydatów o większych szansach na sukces. Porównując kandydatów, u których występuje brak istotnych, ale możliwych do nauczenia umiejętności, ci o najmniejszych i najmniej licznych niedoborach w zasadniczych kwalifikacjach będą posiadać największe szanse na sukces zawodowy. Ramy pomagają także określić, w którym punkcie należy rozpocząć szkolenie i rozwój danej osoby.

W przypadku osoby, u której postawimy na doszkalanie i rozwijanie potencjału, niezwykle istotną rolę odgrywa jej zdolność i motywacja do nauki. Kategorie te winny zostać uwzględnione w systematyce każdego stanowiska oraz na każdej

liście kontrolnej ewaluacji pracownika. Im więcej luk trzeba będzie uzupełnić, tym istotniejsza będzie gotowość danej osoby do uczenia się, i tym dokładniej powinna zostać ona oszacowana pod tym kątem. Należy szybko i dokładnie zbadać zdolność uczenia się nowego materiału przez kandydata, nie myląc przy tym gorliwości z inteligencją, zdolnościami lub motywacją. Należy zgłębić źródła motywacji kandydata – czy gotowość do nauki wypływa z chęci rozwoju osobistego, wymiernego postępu na drodze kariery, przyczynienia się do wyników grupy? Czy posiada predyspozycje do skorzystania z nauki powiązanej z danym stanowiskiem?

Przykład, w jaki sposób koncepcja doszkalania i rozwijania potencjału może zostać zastosowana przez firmę zgłaszającą zapotrzebowanie na inżynierów oprogramowania. Zgodnie z analizą profilu osoby z potencjałem do szybkiego przyswajania wiedzy (patrz: ilustracja 6 - *należy wziąć pod uwagę, że podana lista zawiera wyłącznie najważniejsze kompetencje opisane w przykładach*), odpowiednia wiedza akademicka i doświadczenie są istotne, ponieważ wyszkolenie osoby w takim stopniu, by posiadała niezbędną wiedzę i zaplecze do wykonywania tej pracy, trwałoby zbyt długo. Niemniej, część tej wiedzy, dotycząca nowo pojawiających się technologii, jest gromadzona na bieżąco, a zatem zależy od skłonności kandydata do uczenia się. Jeżeli kandydat posiada odpowiedni profil intelektualny, wiele ważnych umiejętności będzie w stanie zdobyć lub rozwinąć samodzielnie (w różnych okresach czasu) poprzez wykonywanie obowiązków wynikających ze stanowiska. W każdym przypadku, profil ten związany jest z dużymi wymaganiami odnośnie zarówno metodyki jak i kreatywności, ponieważ kluczową kompetencją na tym stanowisku jest konfigurowanie nowych produktów oraz projektowanie i diagnozowanie nowych sytuacji.

Ilustracja 6: Analiza profilu kandydata z potencjałem do szybkiego przyswajania wiedzy: Inżynier oprogramowania

|  | Kompetencje  | Uwagi  | Ważne?<br>1 (mało) - 5 (bardzo)           | Do nauczzenia?<br>1 (mało) - 5 (bardzo) |       |          |
|--|--|--|---|---|-------|----------|
| <b>Wiedza</b><br><i>Akademicka i biznesowa</i>                                       | Systemy komputerowe  | Tytuł naukowy w dziedzinie informatyki, inżynierii lub matematyki/ wymagane doświadczenie              | 5   | 1                                       | stałe |          |
|  | Zasady inżynierii  | Konieczna duża praktyka w przypadku braku formalnego wykształcenia                                     | 5   | 3                                       |       |          |
|  | Nowo pojawiające się technologie   | Nauka na bieżąco   | 4   | 4                                       |       | zmiennie |
| <b>Umiejętności</b><br><i>Praktyka i predyspozycje, zarówno twarde jak i miękkie</i> | Projektowanie techniczne   | Można się wiele nauczyć w oparciu o istniejące konfiguracje  | 5   | 3                                       |       |          |
|  | Analiza systemowa/ rozwiązywanie złożonych problemów                                 | Konieczna duża praktyka w celu rozwinięcia tych umiejętności   | 5   | 2                                       |       |          |
|  | Diagnozowanie/ testowanie/ identyfikowanie problemów                                 | Metody mogą być szybko przyswojone, nie uwzględniają one jednak wszystkich przypadków                  | 5   | 4                                       |       |          |
|  | Aktywne słuchanie/ współpraca  | Konieczność współpracy z klientami, sprzedawcami i innymi pracownikami                                 | 4   | 3                                       |       |          |
|  | Programowanie  | W tym systemów operacyjnych: umiejętność jest do nauczzenia, niezbędne jest jednak pewne doświadczenie | 4   | 5                                       |       |          |
|  | Dokumentowanie   | Wymagana precyzja  | 3   | 4                                       |       |          |
|  | <b>Wartości i postawa</b><br><i>Postawa zawodowa oraz oczekiwania odnośnie pracy</i> | Chęć tworzenia   |   | 4                                       | 2     |          |
|  |  | Chęć uczenia się   |   | 4                                       | 2     |          |
|  |  | <b>Osobowość i inteligencja</b><br><i>Podstawowe cechy osobowe i mentalne</i>                          | Myślenie metodyczne/ rozpoznawanie wzorów |   | 5     | 2        |
|  |  |  | Rozumowanie dedukcyjne                    |   | 5     | 2        |
|  | Rozumowanie indukcyjne   |  | 5   | 1                                       |       |          |
|  | Ciekawość  |  | 4   | 1                                       |       |          |

Najlepszym źródłem kandydatów może być własna kadra z obszaru programowania, systemów informatycznych i inżynierii, doszkolona do poziomu inżynierii oprogramowania. Jeśli jednak kandydaci nie mogą być wyłonieni z danej organizacji, poszukiwania zewnętrzne mogą zaowocować znalezieniem dobrze przygotowanych kandydatów pochodzących z przedsiębiorstw z branży IT, które zredukowały personel.

Należy także zwrócić uwagę na kandydatów, którzy nie postrzegają siebie, jako informatyków, a jednak dysponują większością oczekiwanych umiejętności. Na przykład inżynierowie produktu lub produkcji, posiadający rozległe doświadczenie w dziedzinie projektowania z wykorzystaniem komputerów oraz systemów technologii grupowych, pod odpowiednim kierownictwem i przy woli uczenia się, mogą łatwo zmienić profil zawodowy. Gdy firma musi zatrudnić i wyszkolić zaledwie kilku inżynierów oprogramowania, nieformalna praktyka pod nadzorem doświadczonych kolegów



jest dobrym sposobem na przyswojenie przez kandydatów koniecznych umiejętności i wewnętrznych metod. W przypadku zapotrzebowania na większą liczbę pracowników z tej dziedziny, skuteczne mogą okazać się przyspieszone kursy z obszaru danej technologii, języków programowania oraz technik diagnostycznych pod kątem wewnętrznego użytkownika. Należy zauważyć, że absolwenci posiadający kierunkowe wykształcenie również będą potrzebowali dłuższego okresu przyuczenia, by odnaleźć się w zawodzie tak zróżnicowanym i wymagającym jak inżynier oprogramowania. Nawet kandydaci posiadający pełne kwalifikacje poświadczane certyfikatami powinni zostać poddani uważnej ocenie z punktu widzenia profilu intelektualnego, zdefiniowanego jako klucz do sukcesu.

Inny przykład to rozwijająca się firma, zajmująca się instalowaniem i konserwacją systemów generatorów energii wiatrowej, tak na potrzeby indywidualne, jak i dużych farm wiatrowych. Firma ta potrzebuje stałego dopływu kandydatów na stanowisko technika serwisu. Przewidziano czas na szkolenie kandydatów zgodnie z zapotrzebowaniem, ponieważ w momencie uruchamiania nowych dużych instalacji zachodzi konieczność uzupełniania kadr.

W związku z tym firma potrzebuje także osób o kompetencjach elektromechanicznych, przygotowanych kandydatów można znaleźć w przedsiębiorstwach produkujących sprzęt oraz tych wytwarzających energię. Jednak doświadczeni pracownicy tych branż oczekują wyższych wynagrodzeń, niż jest w stanie wypłacić dana firma. Zatem szuka ona siły roboczej wśród osób dopiero wstępujących na drogę zawodową, w tym absolwentów kierunków technicznych i pokrewnych, oraz innych kandydatów o zbliżonych kompetencjach. Brana jest zatem pod uwagę konieczność przeszkolenia nowych pracowników w obszarze wiadomości podstawowych.

Analiza profilu osoby z potencjałem do szybkiego przyswajania wiedzy (patrz: ilustracja 7) wskazuje, że podstawowe informacje z dziedziny elektromechaniki mają istotne znaczenie, lecz można ich nauczyć. Kluczowe kompetencje na tym stanowisku – dogłębna znajomość technologii przedsiębiorstwa, konkretne techniki dotyczące jakości, bezpieczeństwa, diagnostyki sprzętu i doskonalenia procesów – są możliwe do szybkiego przyswojenia. Zasadnicze elementy zawodu, które trudniej przekazać, odnoszą się do relacji z klientem i orientacji na świadczenie usług. Tym, co decyduje o automatycznej dyskwalifikacji kandydata, jest brak uzdolnień w kierunku mechaniki, brak zdolności interpersonalnych oraz występujący lęk wysokości. Zasadniczym warunkiem jest chęć uczenia się, zarówno w okresie przygotowania do zawodu, jak i podczas wykonywania pracy.

Ilustracja 7: Analiza profilu osoby z potencjałem do szybkiego przyswajania wiedzy:  
Technik serwisu energii wiatrowej

|  | Kompetencje  | Uwagi   | Ważne?<br>1 (mało) - 5 (bardzo) | Do nauczzenia?<br>1 (mało) - 5 (bardzo) |   |
|--|--|---|---------------------------------|---|---|
| <b>Wiedza</b><br><i>Akademicka i biznesowa</i>                                       | Podstawowe informacje z dziedziny elektromechaniki | Preferowane wykształcenie zawodowe/ techniczne  | 5                               | 5                                       | <input checked="" type="radio"/> stałe<br><br><input type="radio"/> zmienne |
|  | Obsługa klienta                                    | Bezpośredni przedstawiciel firmy, często jedyny obecny w danym miejscu  | 5                               | 3                                       |   |
|  | Procedury w obszarze jakości i bezpieczeństwa      | Główna wytyczna odnośnie pracy  | 5                               | 4                                       |   |
|  | Diagnozowanie/ identyfikacja problemów             |   | 5                               | 4                                       |   |
| <b>Umiejętności</b><br><i>Praktyka i predyspozycje, zarówno twarde jak i miękkie</i> | Rozumienie ludzi i sytuacji                        | Zdolność szybkiego rozpoznania sytuacji i podejmowania decyzji, czasem w stresujących i niebezpiecznych warunkach | 5                               | 3                                       |   |
|  | Obsługa komputera                                  | Wprowadzanie podstawowych danych, e-mail, wyszukiwanie informacji   | 3                               | 5                                       |   |
|  | Doskonalenie procesów                              | Konieczność nieustannego rozpoznawania i dzielenia się najlepszymi praktykami                                     | 4                               | 4                                       |   |
|  | Komunikacja  | Słuchanie i instruowanie klienta  | 4                               | 3                                       |   |
|  | Zarządzanie własnymi obowiązkami/ samodzielność    | Częste samodzielne wykonywanie pracy  | 4                               | 2                                       |   |
|  | Chęć do podróżowania                               | 50% czasu spędzane przy dużych instalacjach u klientów, 50% w podróżach związanych z mniejszymi instalacjami      | 4                               | 1                                       |   |
|  | Motywacja do uczenia się                           | Patrz: "doskonalenie procesów"  | 4                               | 2                                       |   |
| <b>Wartości i postawa</b><br><i>Postawa zawodowa oraz oczekiwania odnośnie pracy</i> | Orientacja na usługi                               | Patrz "obsługa klienta"   | 5                               | 2                                       |   |
|  | Uzdolnienia w kierunku mechaniki                   |   | 5                               | 2                                       |   |
|  | Brak lęku wysokości                                |   | 5                               | 1                                       |   |
|  | Umiejętność uczenia się                            |   | 4                               | 1                                       |   |
| <b>Osobowość i inteligencja</b><br><i>Podstawowe cechy osobowe i mentalne</i>        |  |   |                                 |   |   |

Oceniając kandydatów, firma powinna nastawiać się głównie na testowanie zdolności z dziedziny mechaniki i ostrożnie oszacowywać zdolności interpersonalne i orientację na usługi. Może rekrutować pracowników wśród młodszych techników i obsługi terenowej z innych branż, w tym telekomunikacyjnej, lotniczej i motoryzacyjnej, przykładając szczególną wagę do bezpośredniego doświadczenia w dziedzinie obsługi klienta. W poszukiwaniach diagnostów z innych dziedzin, na przykład programistów będących także technologicznymi "złotymi rączkami", może także wykorzystać serwisy społecznościowe. Istnieje także opcja nawiązania współpracy ze szkołą techniczną odnośnie organizacji 12-tygodniowego intensywnego kursu z dziedziny elektromechaniki, wprowadzającego technologię firmy do klasy i zajęć w terenie. Firma może także przeprowadzić kampanię rekrutacyjną adresowaną do osób o kompetencjach z dziedziny mechaniki i posiadających zdolności interpersonalne, preferujących pracę w terenie i produkcji ekologicznej.

Systematyki profilu osoby z potencjałem do szybkiego przyswajania wiedzy, podobne tym przedstawionym wyżej, mogą także być przydatne w ogólnym zarządzaniu kompetencjami. W miarę wyłaniania się wzorów umiejętności ważnych, których można szybko nauczyć, pracodawcy będą w stanie lepiej pokierować inwestycjami w szkolenia. Równie wartościowe są informacje o mniej oczywistych typach umiejętności, odnajdywanych w specyficznych sektorach lub w grupach pracowników zatrudnionych na stanowiskach poniżej posiadanych kwalifikacji. Dane te mogą być pomocne w bardziej precyzyjnej selekcji migrantów branżowych. Gdy pracodawcy określą obszary, w których odczuwają niedobory, pomimo zastosowania procedur dotyczących doszkalania i rozwijania potencjału, o wiele łatwiej będzie im uzupełnić zespoły pracownikami zatrudnienia zewnętrznego.

# Wnioski

Wraz z następującą poprawą kondycji gospodarki światowej, niekorzystna dystrybucja talentów będzie coraz bardziej odczuwalna. Oznacza to większą trudność i konkurencję w pozyskaniu dostępnych wykwalifikowanych pracowników – co może być bardzo istotne w sytuacji, gdy firmy planują zwiększenie produkcji i doświadczają odchodzenia z pracy niezadowolonych pracowników. Zatem opracowanie strategii pozyskiwania talentów ma większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej. Pracodawcy stoją przed koniecznością zmiany sposobów poszukiwania pracowników wykwalifikowanych, zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Muszą poszerzyć spektrum pozyskiwania kandydatów i ustalić, którzy z nich, z punktu widzenia kompetencji i osobowości, najwięcej wyniosą z oferowanych szkoleń i możliwości rozwoju. Pracodawcy powinni zdać sobie sprawę, że brak równowagi w dystrybucji talentów nie jest problemem, który można rozwiązać na drodze jednorazowego zatrudnienia odpowiedniego kandydata. W miarę jak niekorzystna dystrybucja talentów będzie się nasilać, koncepcja zatrudniania pracowników z potencjałem do szybkiego opanowywania nowych umiejętności stanie się podstawą strategii pozyskiwania talentów. To kluczowy element ekspansywnego, metodycznego i zrównoważonego podejścia – strategii pozyskiwania talentów, która nie tylko dotrzymuje kroku strategii biznesowej, lecz nadaje jej rozpędu.

© 2010, Manpower Inc. All rights reserved.  
GC-30



## Źródła:

- <sup>i</sup> *Global Employment Trends 2010*, International Labour Organization, 27 stycznia 2010 r.
- <sup>ii</sup> *Niedobór talentów 2010*, Badanie Manpower, maj 2010 r.
- <sup>iii</sup> "Help Wanted: Why That Sign's Bad," *Businessweek*, 30 kwietnia 2009 r.
- <sup>iv</sup> Kwartałne zestawienie dostępnych miejsc pracy Eurostat, dane z 25 kwietnia 2010 r.
- <sup>v</sup> *Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility*, Światowe Forum Gospodarcze, marzec 2010 r.
- <sup>vi</sup> Manpower., op. cit.
- <sup>vii</sup> *New Skills for New Jobs: Action Now*, The Expert Group on New Skills for New Jobs, opracowanie Komisji Europejskiej, luty 2010 r.
- <sup>viii</sup> *Women in IT Scorecard*, British Computer Society, e-skills UK and Intellect, 2008.
- <sup>ix</sup> *Successful Leaders—They May Not Be Who You Think They Are*, Right Management, kwiecień 2010 r.

