

Niedobór talentów
2011 Wyniki badania
ManpowerGroup



ManpowerGroup™

Wprowadzenie

Światowa gospodarka nadal odczuwa skutki kryzysu a na wielu rynkach utrzymuje się wysoki poziom bezrobocia, mimo to firmy na całym świecie nie mogą znaleźć odpowiednich zasobów talentu w odpowiednim czasie. Pracodawcy stawiają kandydatom coraz większe wymagania i poszukują konkretnych umiejętności, co wydłuża proces rekrutacji. Jednak światowe trendy ekonomiczne trwale przekształciły rynek pracy, należy więc zmienić podejście i nie oczekiwać powrotu do sytuacji sprzed kryzysu.

Firmy działają dziś w nowej rzeczywistości. Przemiany gospodarcze ostatnich lat zmusiły je do osiągania więcej przy ograniczonych zasobach. Wiele organizacji odkryło, że jeśli tylko mają odpowiednich ludzi na odpowiednim miejscu, to mimo wszystko mogą osiągnąć niesamowite rezultaty. Talent staje się dziś kluczowym wyznacznikiem konkurencyjności. To właśnie kraje i firmy, które mają do niego dostęp, odniosą sukces w niezwykle szybko zmieniającym się świecie pracy.

Wkraczamy dziś w Erę Człowieka, w której potęga i potencjał jednostki stają się siłą napędową innowacji i przedsiębiorczości. Konieczność posiadania odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach jest dziś ważniejsza niż kiedykolwiek. Światowa gospodarka stopniowo wychodzi z kryzysu, jednak pracodawcy wciąż napotykają trudności w pozyskaniu talentów, mimo pozornych nadwyżek kandydatów związanych z wysokim bezrobociem.

ManpowerGroup rozszerzył tegoroczną, szóstą edycję globalnego badania „Niedobór talentów”. Tym razem sprawdzono nie tylko gdzie na świecie pracodawcy napotykają trudności w obsadzaniu kluczowych stanowisk, ale również dlaczego występuje niedobór talentów i w jaki sposób firmy próbują sobie z nim radzić. Wyniki badania pokazały, że w następstwie światowego kryzysu gospodarczego coraz trudniej jest znaleźć odpowiednich kandydatów, a wysiłki podejmowane, aby temu zaradzić są bardzo ograniczone. Badanie wykazało też wyraźne zróżnicowanie pomiędzy regionami świata.

- Wg. wyników badania ManpowerGroup, największy niedobór talentów w 2011 roku zgłaszają pracodawcy z Japonii, Indii i Brazylii. W Indiach odsetek firm zgłaszających problemy z obsadzaniem kluczowych stanowisk wzrósł o 51 punktów procentowych.
- Prawie jeden na czterech pracodawców twierdzi, że czynniki środowiskowe/rynkowe są istotną przyczyną niedoboru talentów - firmy nie znajdują odpowiednich kandydatów na swoich rynkach. 22% pracodawców deklaruje, że kandydatom brakuje znajomości zagadnień technicznych lub twardych umiejętności niezbędnych na danym stanowisku. Brak wiedzy biznesowej lub formalnych kwalifikacji wymieniane są jako główny powód niedopasowania przez 15% pracodawców.
- Około trzy czwarte pracodawców na całym świecie podaje brak doświadczenia, umiejętności lub wiedzy u kandydatów jako główny powód trudności z obsadzaniem stanowisk. Z drugiej strony tylko jeden na pięciu pracodawców skupia się na szkoleniach i rozwoju pracowników, które pomogłyby wypełnić te braki. Zaledwie 6% firm podejmuje współpracę z instytucjami edukacyjnymi, aby wspólnie tworzyć programy nauczania, które odpowiadałyby na potrzeby rynku.

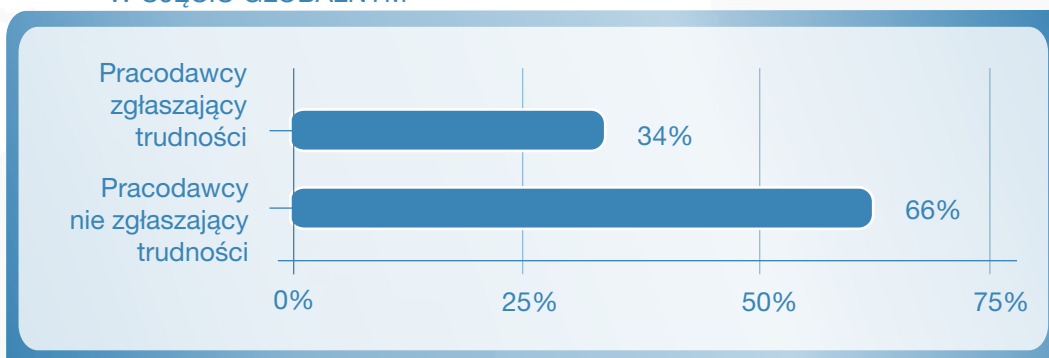
Wyniki globalne

W szóstym globalnym badaniu „Niedobór talentów” przeprowadzonym przez ManpowerGroup w 2011 roku uczestniczyło prawie 40 tys. pracodawców z 39 krajów. Celem badania było zmierzenie wpływu niedoboru talentów na światowy rynek pracy. Wyniki pokazują lekką tendencję zwyżkową jeśli chodzi o odsetek pracodawców napotykających trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów na kluczowe stanowiska. Przeprowadzono 39 641 wywiadów telefonicznych w 39 krajach: 10 337 w 10 krajach Ameryki Północnej i Południowej, 11 167 w 8 krajach regionu Azja-Pacyfik oraz 18 137 w 21 krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (region EMEA).

Rosnące trudności w obsadzaniu stanowisk

Ponad jeden na trzech (34%) pracodawców na świecie zgłasza trudności w obsadzaniu stanowisk z powodu braku dostępnych talentów, co oznacza wzrost o trzy punkty procentowe w porównaniu do 2010 roku. 66% ankietowanych firm nie zgłasza takich problemów (Ryc. 1). Odsetek pracodawców deklarujących trudności jest najwyższy od 2007 roku (Ryc. 2). Światowy kryzys gospodarczy sprawił, że problem niedoboru talentów w ostatnich latach zszedł na dalszy plan. Obecnie, pomimo wciąż niepewnej sytuacji ekonomicznej kwestia ta staje się bardziej widoczna. Firmy, które zredukowały zatrudnienie, odkrywają, że potrzebują odpowiednich ludzi, aby realizować strategie biznesowe.

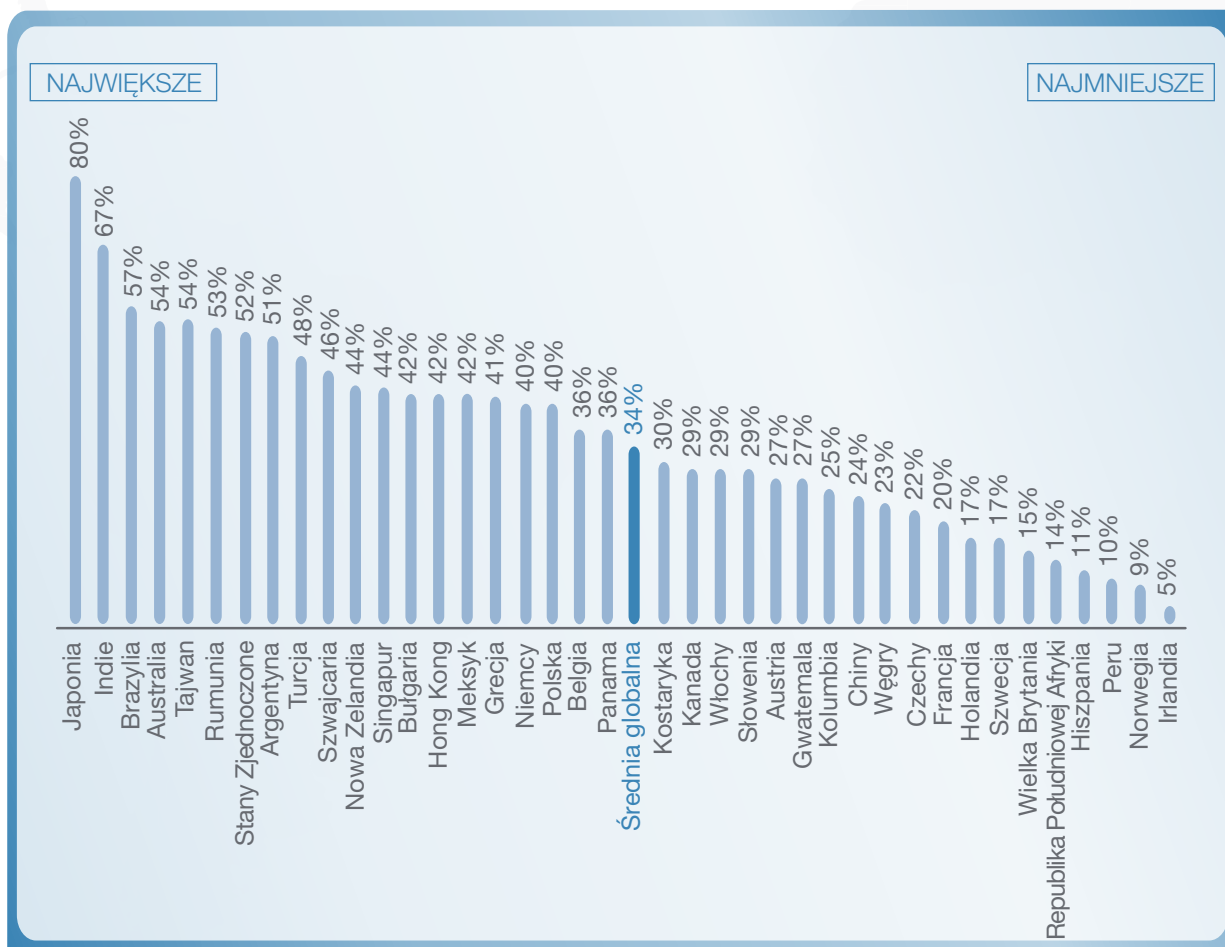
RYC. 1: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU BRAKU TALENTÓW W UJĘCIU GLOBALNYM



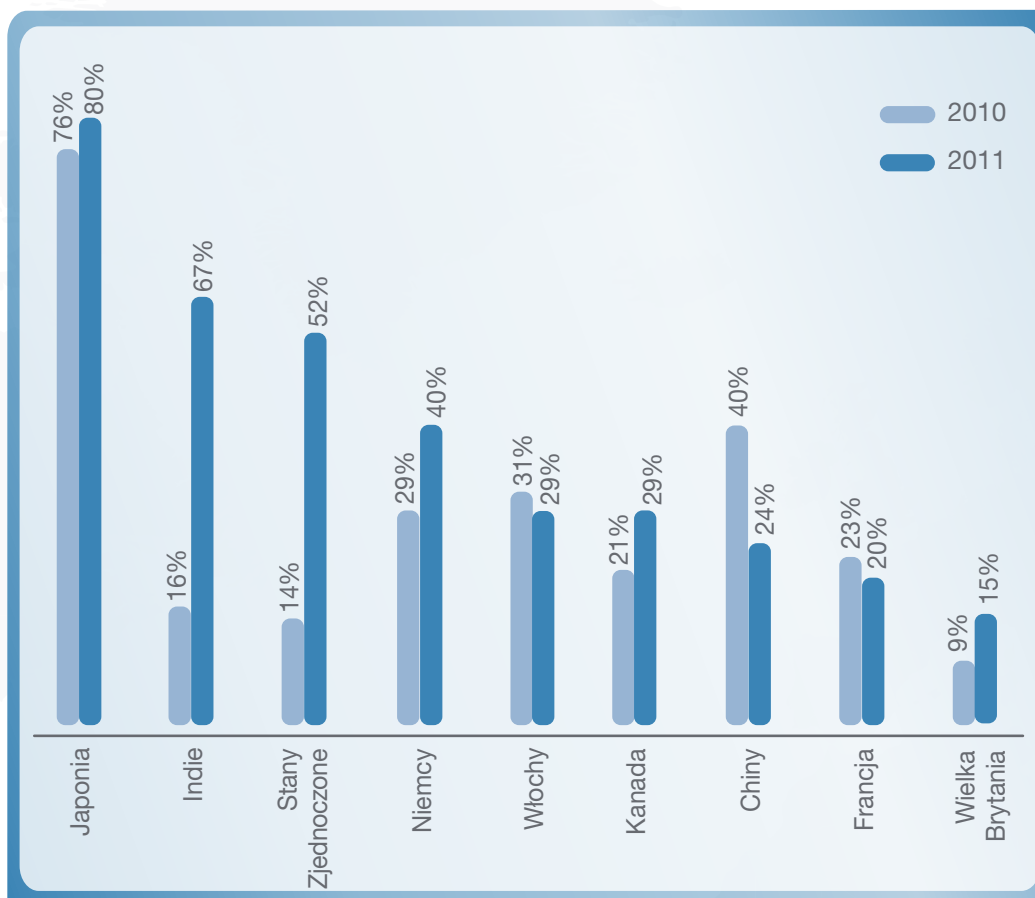
RYC. 2: ODSETEK PRACODAWCÓW ZGŁASZAJĄCYCH TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU NIEDOBORU TALENTÓW W UJĘCIU GLOBALNYM



RYC. 3: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK WG. KRAJU



RYC. 4: ZMIANY W NAJWIĘKSZYCH ŚWIATOWYCH GOSPODARKACH



Wyniki badania „Niedobór talentów 2011” w wielu krajach wskazują na lekki wzrost grupy pracodawców zgłaszających trudności w znajdowaniu pracowników w porównaniu z ubiegłym rokiem. Jednak w niektórych z największych gospodarek świata odsetek firm napotykających problemy w obsadzaniu etatów wzrósł alarmująco. W przypadku Indii odsetek ten w 2011 roku osiągnął 67%, w porównaniu do zaledwie 16% w 2010 roku (Ryc. 4). W Stanach Zjednoczonych zmiana wyniosła 38 punktów procentowych, z 14% do 52%. Trudności te najprawdopodobniej wynikają ze zwiększonego zapotrzebowania na talenty w sytuacji wychodzenia gospodarek z kryzysu.

Zawody dotknięte największym niedoborem talentów

Zapytani o stanowisko najtrudniejsze do obsadzenia z powodu braku dostępnych talentów, pracodawcy na całym świecie, po raz piąty z rzędu, najczęściej wymieniali techników, przedstawicieli handlowych oraz wykwalifikowanych pracowników fizycznych (Ryc. 5). W porównaniu z ubiegłym rokiem technicy awansowali z trzeciego na pierwsze miejsce, a wykwalifikowani pracownicy fizyczni spadli z pierwszego na trzecie. Wysokie zapotrzebowanie dotyczy też inżynierów (czwarta pozycja) i niewykwalifikowanych pracowników fizycznych, którzy znaleźli się na piątym miejscu. Kierowcy zniknęli z listy, a zastąpili ich pracownicy działów IT. W porównaniu z rokiem 2010, trudniej jest teraz zatrudnić niewykwalifikowanych pracowników fizycznych, kadrę najwyższego szczebla i pracowników działów IT. Względnie łatwiej natomiast o pracowników księgowości i finansów, operatorów produkcji i pracowników administracyjnych, choć stanowiska te wciąż stanowią wyzwanie dla rozwijających się firm.

RYC. 5: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW W UJĘCIU GLOBALNYM

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

RYC. 6: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW W UJĘCIU GLOBALNYM, PORÓWNANIE 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TECHNICY	3	3	3	3	3	1
PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI	1	1	2	2	2	2
WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	5	2	1	1	1	3
INŻYNIEROWIE	2	4	4	4	4	4
NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	*	6	6	7	10	5
CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	10	9	5	5	8	6
PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW	9	5	9	6	5	7
PRACOWNICY DZIAŁÓW IT	6	*	10	*	*	8
OPERATORZY PRODUKCJI	4	7	*	8	6	9
PRACOWNICY SEKRETARIATU, ASYSTENCI DYREKCJI, ASYSTENCI DS. ADMINISTRACJI	7	*	7	9	7	10

* Nie znaleźli się wśród 10 zawodów najczęściej podawanych przez pracodawców

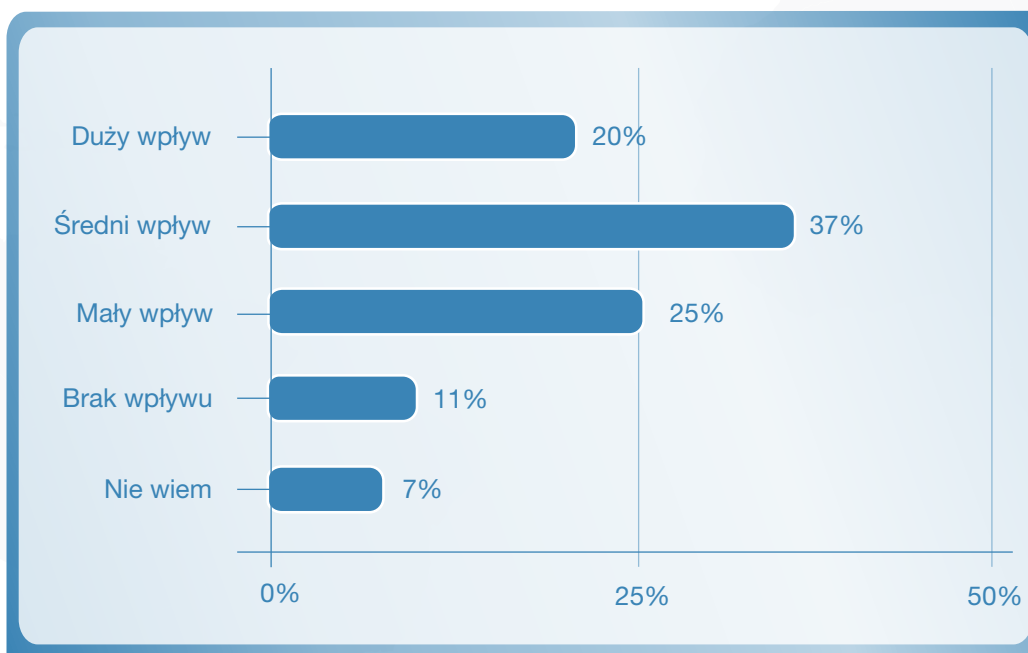
57% pracodawców mówi, że niedobór talentów ma wpływ na relacje biznesowe

W tym roku po raz pierwszy pracodawcy zostali zapytani o wpływ niedoboru talentów na relacje biznesowe z klientami i inwestorami (Ryc. 7). Ponad połowa respondentów oceniła, że kiedy stanowiska nie są obsadzone odpowiednimi osobami ma to duży lub średni wpływ na relacje biznesowe. Jeden na czterech pracodawców stwierdził, że wpływ ten jest niski, a 11%, że nie ma to żadnego wpływu. Ponadto 7% badanych, nie potrafiło określić wielkości wpływu.

To niepokojące, że aż 43% firm uważa, że biznesowe skutki niedoboru talentów są niewielkie lub nie ma ich wcale, czy też nie potrafi ich ocenić. Według ManpowerGroup fakt ten można wyjaśnić na kilka sposobów. Po pierwsze, pracodawcy odkładają zatrudnienie do czasu aż poprawi się koniunktura i utrzymują wakaty. Po drugie, wielu pracodawców uważa, że będzie w stanie pozyskać niezbędne talenty w odpowiednim momencie oferując wyższe płace i pakiety świadczeń. Podejście to jest krótkowzroczne, ponieważ gdy wiele firm równocześnie zdecyduje się powiększyć zatrudnienie doprowadzi to do pogłębienia niedoboru talentów.

Przedsiębiorstwa, które nie mają przemyślanej strategii pozyskania i zatrzymywania talentów czeka zimny prysznic w momencie, gdy kandydaci staną się bardziej wymagający.

RYC. 7: WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA RELACJE BIZNESOWE



Niedostateczne doświadczenie i brak kandydatów to główne przyczyny trudności z obsadzaniem stanowisk

W części badania poświęconej głównym przyczynom trudności w obsadzaniu stanowisk respondenci wskazywali czynniki z trzech obszarów: czynniki związane z kandydatem, takie jak niedostateczne doświadczenie; czynniki środowiskowe/rynkowe, takie jak niechęć do zmiany pracy w danej sytuacji gospodarczej; oraz czynniki organizacyjne, takie

jak niewystarczająca siła marki pracodawcy (Ryc. 8). W ujęciu globalnym pracodawcy najczęściej wymieniali czynniki związane z kandydatem (Ryc. 9). Ponad jedna czwarta pracodawców twierdzi, że kandydatom brakuje doświadczenia niezbędnego na danym stanowisku. Również aktualne czynniki środowiskowe/rynkowe w dużym stopniu przyczyniają się do niedoboru talentów, 24% pracodawców deklaruje, że dostępnych kandydatów jest zbyt mało. Firmy nie mogą znaleźć odpowiednich i dostępnych pracowników na swoich rynkach. Kolejne 22% pracodawców twierdzi, że kandydatom brakuje wiedzy technicznej lub kompetencji twardych niezbędnych na danym stanowisku. Z kolei nieznanostwo biznesu lub brak formalnych kwalifikacji to główne przyczyny trudności w obsadzaniu stanowisk dla 15% pracodawców. Wśród innych przyczyn wymienianych przez respondentów znalazły się: wysokie oczekiwania finansowe kandydatów (11%), brak odpowiednich wartości lub sposobu myślenia (10%), brak kompetencji miękkich (8%) oraz brak odpowiedniej osobowości i inteligencji (6%).

RYC. 8: CZYNNIKI DETERMINUJĄCE MOŻLIWOŚCI OBSADZANIA STANOWISK

◆ Czynniki organizacyjne	❖ Czynniki związane z kandydatem	★ Czynniki środowiskowe/rynkowe
Wysokie oczekiwania finansowe	Brak wiedzy biznesowej, teoretycznej lub branżowej/ brak kwalifikacji formalnych	Niechęć do zmiany pracy w danej sytuacji gospodarczej
Zły wizerunek branży/zawodu	Brak kompetencji twardych lub umiejętności technicznych	Niechęć do zmiany miejsca zamieszkania
Zły wizerunek firmy i/lub jej kultury korporacyjnej	Brak kompetencji miękkich lub umiejętności komunikacyjnych	Brak dostępnych kandydatów/ brak kandydatów
Niepożądana lokalizacja	Brak doświadczenia	Brak kandydatów gotowych pracować na niepełny etat lub tymczasowo
	Brak odpowiednich wartości i sposobu myślenia	Zbyt duże kwalifikacje
	Brak odpowiedniej osobowości i inteligencji	

Fakt, że prawie jedna czwarta respondentów narzeka na ogólny brak kandydatów, sugeruje, że potrzebna jest zmiana w metodach rekrutacji. Firmy powinny zastanowić się, czy szukają kandydatów w odpowiednich miejscach oraz czy stosują do tego odpowiednie techniki. Wiele firm wymienia brak umiejętności i doświadczenia jako przyczynę niedoboru talentów. To sygnał ostrzegawczy zarówno dla pracodawców jak i dla rządów. Jeśli dostępni na rynku kandydaci nie posiadają odpowiedniego doświadczenia czy kompetencji (twardych lub miękkich) należy podjąć odpowiednie kroki w obszarze szkoleń i rozwoju, aby temu zaradzić.

Strategie w obliczu niedoboru talentów

Na pytanie o strategie, jakie pracodawcy wdrażają w obliczu niedoboru talentów, najczęstszą odpowiedzią (21%) były dodatkowe szkolenia i rozwój obecnego personelu (Ryc. 10). Prawie jedna czwarta respondentów zmienia podejście do rekrutacji, w tym 13% rozszerza

RYC. 9: PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK W UJĘCIU GLOBALNYM



poszukiwania poza swój lokalny rynek, a 11% zmienia sposób rekrutacji i promocji dostępnych stanowisk. Inni pracodawcy decydują się zatrudniać kandydatów, którym brakuje niezbędnych umiejętności, ale którzy mają potencjał aby je wykształcić (10%). 8% skupia swoje wysiłki na utrzymaniu obecnego personelu, a kolejne 8% podnosi oferowane wynagrodzenia. Skoncentrowanie na budowaniu zasobów talentów oraz współpraca z instytucjami edukacyjnymi są wymieniane przez 6% pracodawców. 5% decyduje się powiększać pakiety świadczeń dodatkowych, a 4% rozszerza poszukiwania poza granice swojego kraju lub stwarza większe możliwości rozwoju obecnym pracownikom.

Mimo, że 73% firm biorących udział w badaniu uważa brak doświadczenia, umiejętności lub wiedzy za główny powód trudności w obsadzaniu stanowisk, zaledwie jedna na pięć podejmuje kroki w zakresie szkolenia i rozwoju aby rozwiązać ten problem. Jeszcze mniej, bo tylko 6%, decyduje się na współpracę z instytucjami edukacyjnymi w celu tworzenia programów nauczania, które wyposażą przyszłych kandydatów w odpowiednią wiedzę. Dane te nie napawają optymizmem, są wręcz alarmujące. Pracodawcy nie podejmują dostatecznego wysiłku, żeby zneutralizować przyczyny niedopasowania talentów i zagwarantować sobie dostęp do odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów.

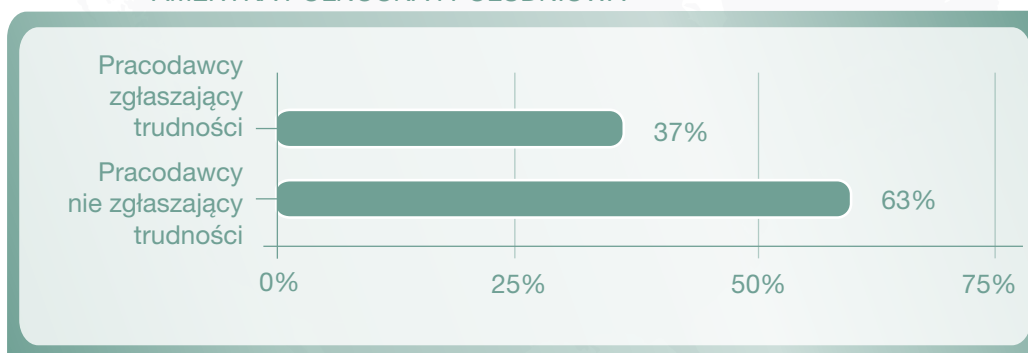
RYC. 10: STRATEGIE WYCHODZENIA Z NIEDOBORU TALENTÓW W UJĘCIU GLOBALNYM



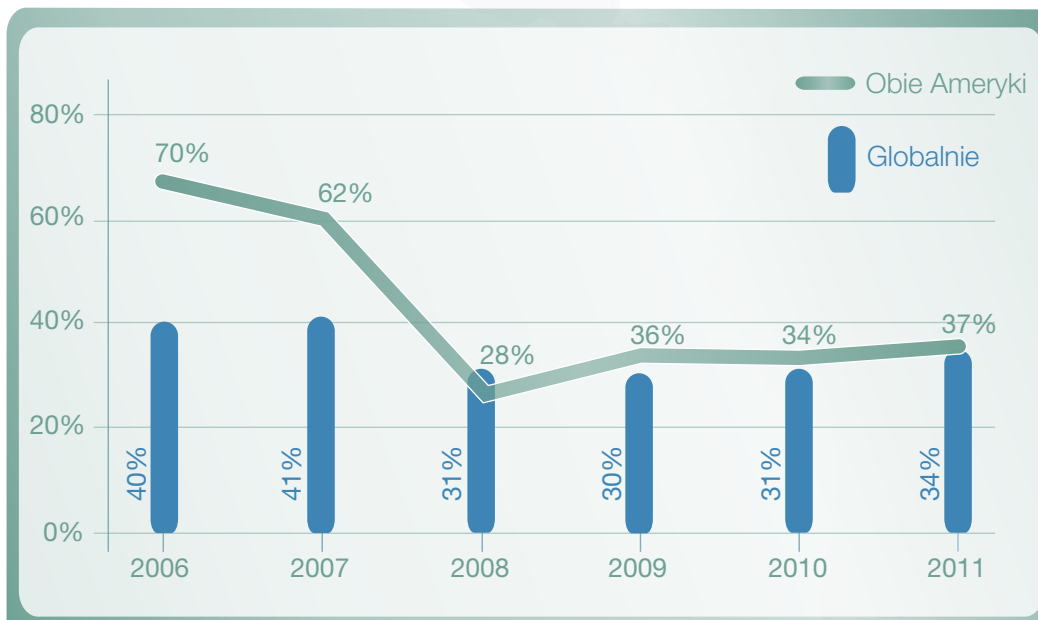
Ameryka Północna i Ameryka Południowa

W regionie Ameryki Północnej i Południowej przeprowadzono 10 337 wywiadów wśród pracodawców z Argentyny, Brazylii, Kanady, Kolumbii, Kostaryki, Gwatemali, Meksyku, Panamy, Peru oraz Stanów Zjednoczonych.

RYC. 11: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU BRAKU TALENTÓW - AMERYKA PÓŁNOCNA I PÓŁDNIOWA



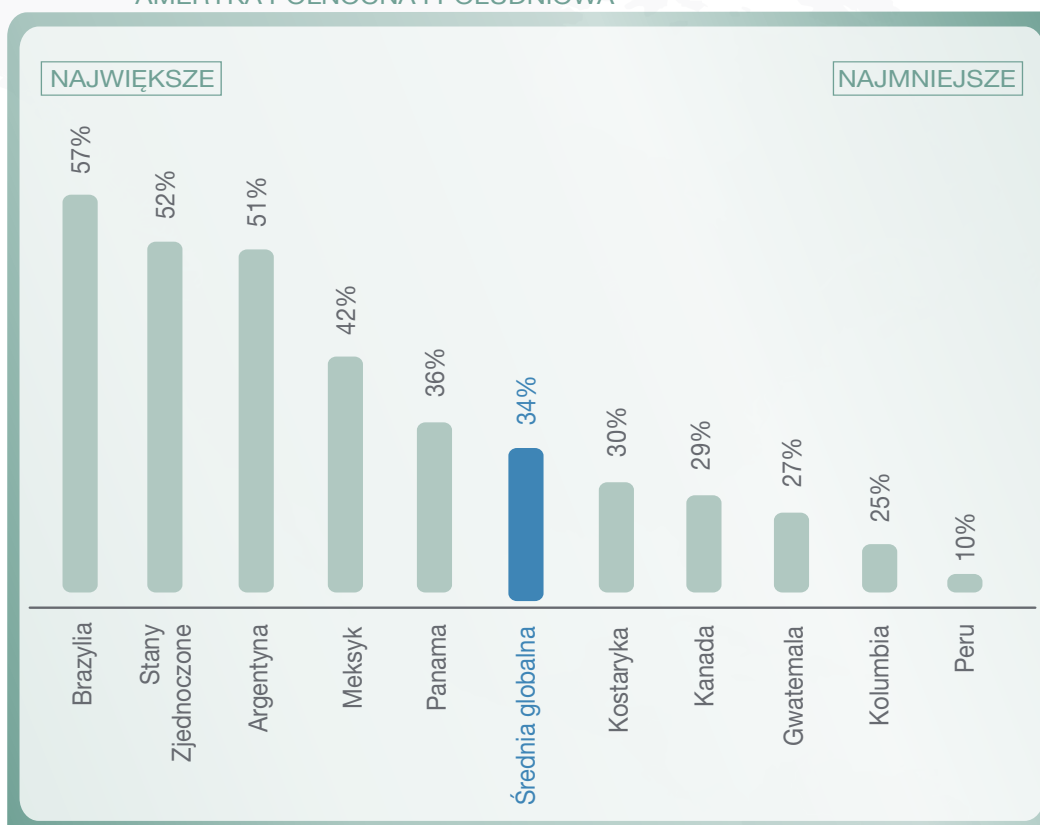
RYC. 12: ODSETEK PRACODAWCÓW ZGŁASZAJĄCYCH TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU NIEDOBORU TALENTÓW



Trudności w obsadzaniu stanowisk

Pracodawcy w regionie Ameryki Północnej i Południowej, wśród których 37% odczuwa niedobór talentów, mają częściej problemy z obsadzaniem stanowisk niż wskazuje ogólnoświatowa średnia (Ryc. 11). Jest to najwyższy odsetek od początku światowego kryzysu gospodarczego w 2008 roku oraz wzrost o trzy punkty procentowe w porównaniu z badaniem z zeszłego roku (Ryc. 12).

RYC. 13: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK WG. KRAJU
- AMERYKA PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA



W obrębie regionu widoczne jest wyraźne zróżnicowanie odpowiedzi (Ryc. 13). W Brazylii, której gospodarka względnie szybko wychodzi z recesji, aż 57% firm ma trudności ze znajdowaniem odpowiednich pracowników. W Stanach Zjednoczonych i w Argentynie problem ten zgłasza ponad połowa respondentów (odpowiednio 52% i 51%). W Meksyku ich odsetek wynosi 42%. Na drugim końcu skali znajdują się firmy z Peru, tylko 10% z nich ma trudności w obsadzaniu stanowisk. Pracodawcy z Kolumbii, Gwatemali, Kanady i Kostaryki znajdują niezbędne talenty łatwiej niż wskazuje ogólnoświatowa średnia.

Najtrudniejsze do obsadzenia zawody w Ameryce Północnej i Południowej

Lista najtrudniejszych do obsadzenia zawodów w regionie Ameryki Północnej i Południowej jest zbieżna z listą globalną. Na jej szczycie znaleźli się technicy, przedstawiciele handlowi, wykwalifikowani pracownicy fizyczni oraz inżynierowie (Ryc. 14). Technicy i przedstawiciele handlowi byli w czołówce również w ubiegłym roku, natomiast wykwalifikowani pracownicy fizyczni i inżynierowie przesunęli się o kilka pozycji do góry. Podobnie kierowcy, którzy na liście z 2011 roku zajmują szóste miejsce (Ryc. 15).

RYC. 14: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW
- AMERYKA PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA

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

RYC. 15: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW
- AMERYKA PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA - PORÓWNANIE 2006-2011

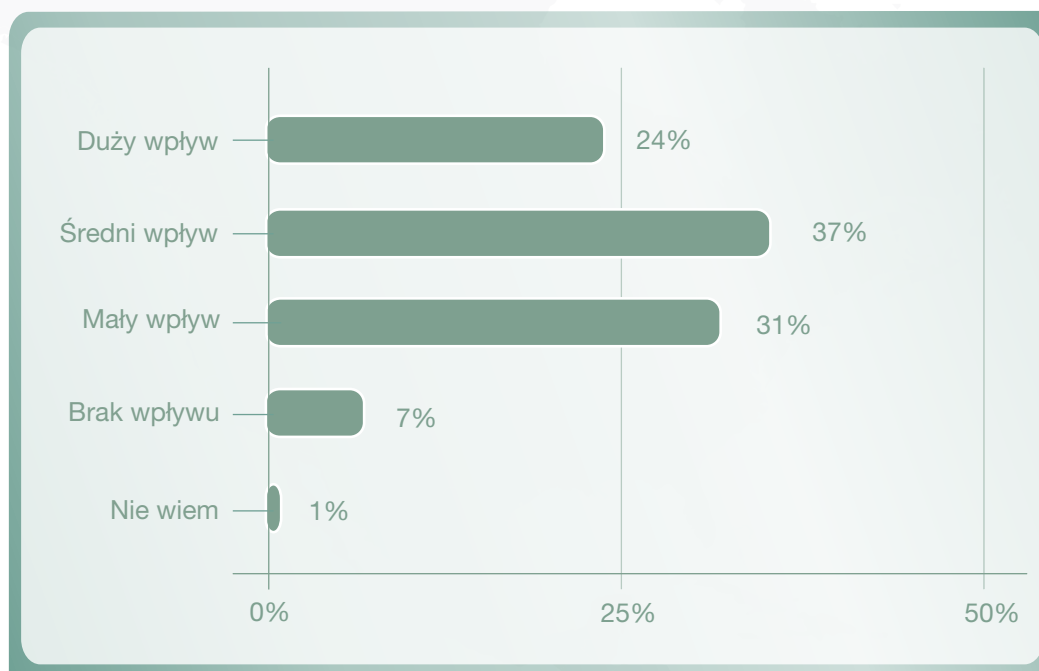
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TECHNICY	3	5	1	1	1	1
PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI	1	2	7	6	2	2
WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	*	7	3	9	4	3
INŻYNIEROWIE	2	9	2	5	8	4
PRACOWNICY SEKRETARIATU, ASYSTENCI DYREKCJI, ASYSTENCI DS. ADMINISTRACJI	6	*	6	9	3	5
KIEROWCY	7	8	*	*	9	6
OPERATORZY PRODUKCJI	9	1	5	2	5	7
NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	4	4	8	3	6	8
PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW	*	3	11	3	7	9
CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	*	*	4	7	10	10

* Nie znaleźli się wśród 10 zawodów najczęściej podawanych przez pracodawców

Wpływ nieobsadzonych stanowisk

Gdy zapytaliśmy o wpływ trudności z obsadzeniem stanowisk na relacje biznesowe firmy, aż 61% pracodawców w regionie Ameryki Północnej i Południowej stwierdziło, że jest on duży lub średni oraz, że nieobsadzone stanowiska stanowią rzeczywisty problem dla produktywności w regionie (Ryc. 16). Z drugiej strony 31% respondentów deklaruje, że skala tego problemu jest mała, a 7% że nieobsadzone stanowiska nie mają żadnego wpływu na relacje biznesowe.

RYC. 16: WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA RELACJE BIZNESOWE



Przyczyny trudności w obsadzaniu stanowisk

W Ameryce Północnej i Południowej czynniki związane z kandydatem najbardziej przyczyniają się do trudności z obsadzaniem stanowisk (Ryc. 17). Najczęściej wymienianymi przez przedsiębiorstwa tego regionu są brak doświadczenia (32% - odsetek wyższy niż gdziekolwiek indziej na świecie) oraz brak umiejętności technicznych (24%). Innymi słowy, pracodawcy nie mogą znaleźć kandydatów posiadających kompetencje niezbędne na danym stanowisku. Zgodnie z tendencją globalną, wśród środowiskowych czynników niedoboru talentów pracodawcy z regionu obu Ameryk najczęściej wymieniają brak kandydatów (23%). Kolejnymi powodami są brak formalnych kwalifikacji (21%) oraz wysokie oczekiwania finansowe (18%).

RYC.17: PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK
- AMERYKA PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA

Strategie w obliczu niedoboru talentów

Pracodawcy z regionu Ameryki Północnej i Południowej zostali zapytani o ich strategie w obliczu trudności w obsadzaniu stanowisk. Najczęstszym rozwiązaniem są dodatkowe szkolenia i rozwój personelu. Wybiera je 32% pracodawców, czyli więcej niż globalna średnia (21%). Wciąż jednak niewielu pracodawców decyduje się aktywnie przeciwdziałać problemowi niedopasowania talentów (Ryc. 18). Poza inicjatywami szkoleniowymi i rozwojowymi, firmy starają się też rozszerzać poszukiwania poza swój lokalny rynek (16% - najwyższy odsetek spośród trzech badanych regionów), zatrudniać pracowników bez wymaganych umiejętności, ale z potencjałem (15%) oraz zatrzymywać obecnych kluczowych pracowników (10%).

RYC. 18: STRATEGIE PRZECIWDZIAŁANIA NIEDOBOROWI TALENTÓW
- AMERYKA PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA



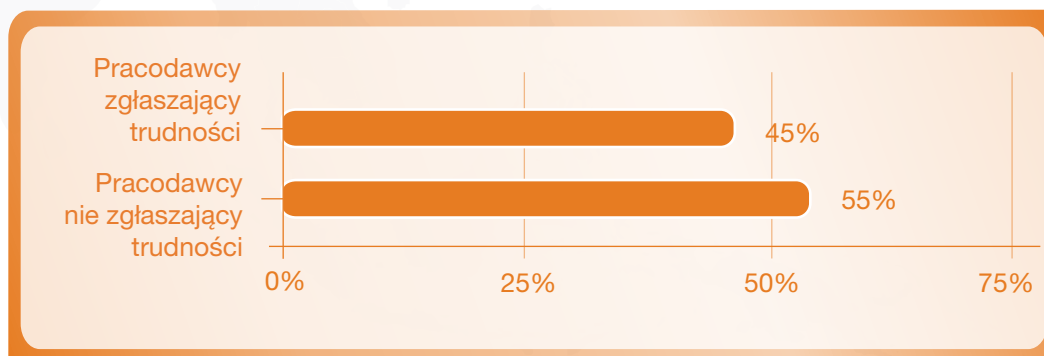
Azja i Pacyfik

W regionie Azja-Pacyfik przeprowadzono 11 167 wywiadów telefonicznych z pracodawcami z Australii, Chin, Hong Kongu, Indii, Japonii, Nowej Zelandii, Singapuru i Tajwanu.

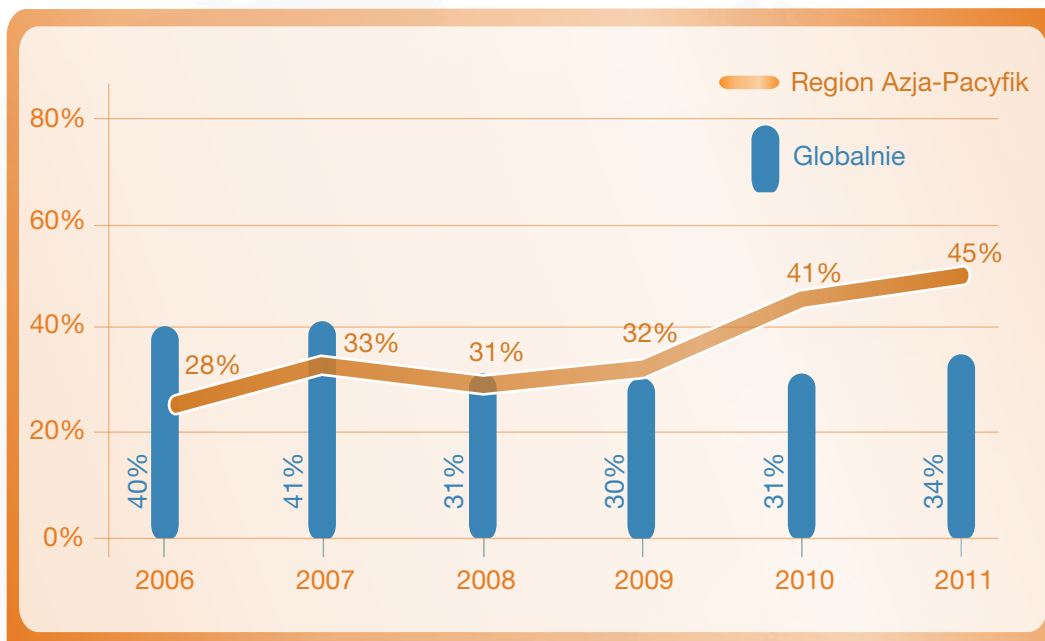
Trudności w obsadzaniu stanowisk

W tegorocznym badaniu 45% pracodawców z regionu Azja-Pacyfik zgłosiło trudności w obsadzaniu stanowisk z powodu braku dostępnych talentów (Ryc. 19). Oznacza to wzrost o cztery punkty procentowe w porównaniu z ubiegłym rokiem oraz najwyższy wynik od 2006 roku, kiedy po raz pierwszy przeprowadzono badanie. Wzrost na przestrzeni sześciu lat wyniósł 17 punktów procentowych (Ryc. 20). Rynek pracy w tym regionie wyraźnie staje się coraz bardziej konkurencyjny, a jego specyfiką są rosnące trudności w znajdowaniu pracowników. Powodem takiego stanu rzeczy może być fakt, że światowy kryzys gospodarczy miał mniejszy wpływ na wiele krajów tego regionu, przez co zapotrzebowanie na talenty nie osłabło. Dane z Barometru Manpower Perspektyw Zatrudnienia potwierdzają, iż w Chinach i Indiach pracodawcy niezmiennie deklarują wysokie plany zatrudnienia, mimo ograniczonej liczby dostępnych kandydatów.

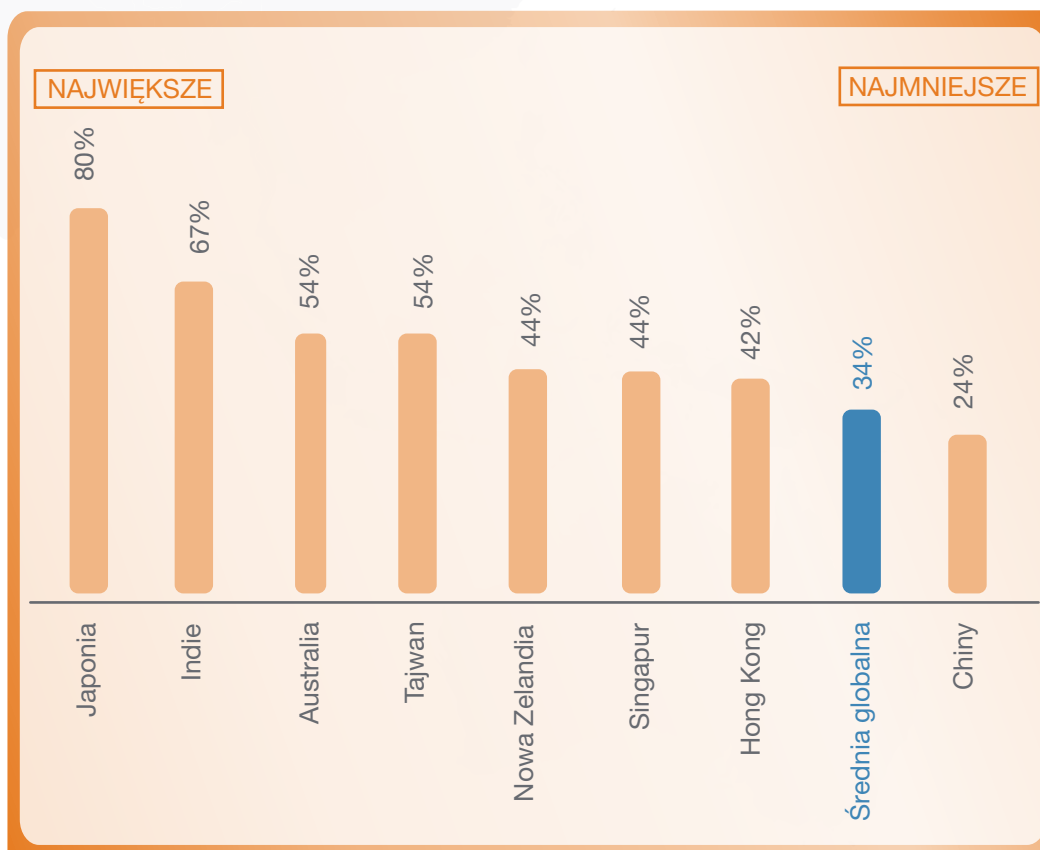
RYC. 19: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU BRAKU TALENTÓW - REGION AZJA-PACYFIK



RYC. 20: ODSETEK PRACODAWCÓW ZGŁASZAJCYCH TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU BRAKU DOSTĘPNYCH TALENTÓW



RYC. 21: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK WG. KRAJU - REGION AZJA-PACYFIK



W większości badanych krajów z regionu Azja-Pacyfik odsetek firm zgłaszających trudności w obsadzaniu stanowisk był bardzo wysoki, w Japonii wyniósł aż 80%. Bardzo wysokie wyniki, znacznie powyżej globalnej średniej, uzyskano też dla Indii (67%), Australii (54%) i Tajwanu (54%) (Ryc. 21). Z kolei pracodawcy z Chin zgłaszali problem niedoboru talentów zdecydowanie rzadziej niż wskazuje średnia dla regionu, wynik dla Chin to 24%.

Najtrudniejsze do obsadzenia zawody w regionie Azja-Pacyfik

Zapytani o stanowiska najtrudniejsze do obsadzenia ze względu na niedobór talentów, pracodawcy regionu Azja-Pacyfik wymieniali przedstawicieli handlowych, techników i niewykwalifikowanych pracowników fizycznych (Ryc. 22). Przedstawiciele handlowi utrzymują się na szczycie listy w tym regionie od samego początku badania. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni i specjaliści badań i rozwoju (R&D) przesunęli się w górę o kilka pozycji w porównaniu do lat ubiegłych, natomiast kategorie wykwalifikowanych pracowników fizycznych oraz kadry najwyższego szczebla przesunęły się w dół, a operatorzy produkcji wypadli z listy.

RYC. 22: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW - REGION AZJA-PACYFIK

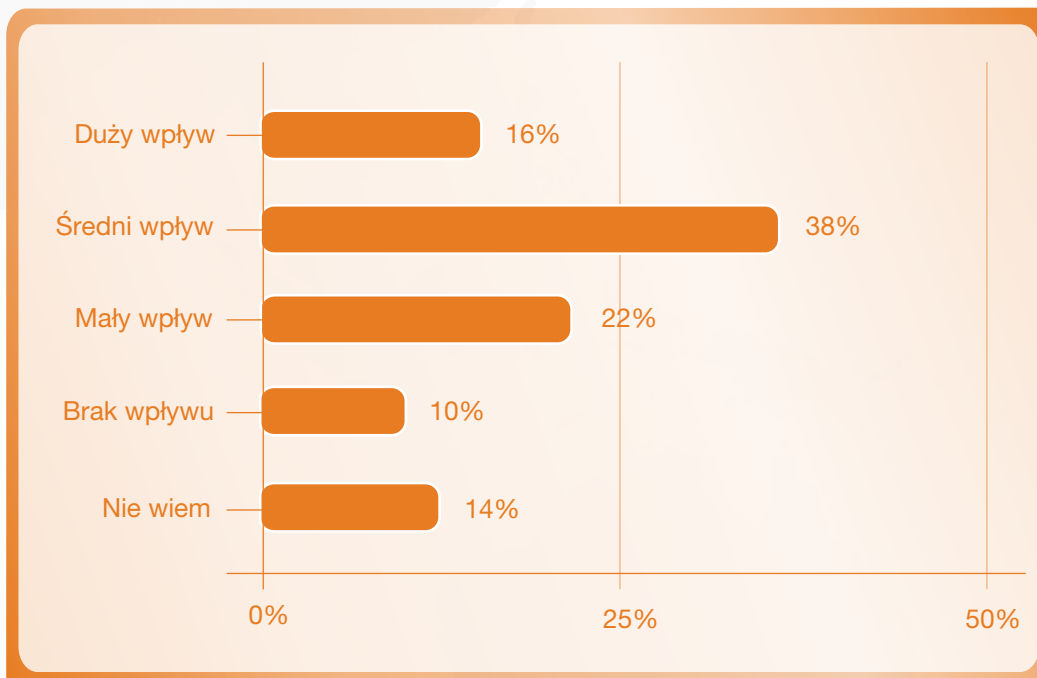


RYC. 23: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW
- REGION AZJA-PACYFIK - PORÓWNANIE 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI	1	1	1	1	1	1
TECHNICY	3	3	3	3	2	2
NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	*	8	9	7	10	3
INŻYNIEROWIE	2	2	2	5	3	4
PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW	5	7	7	6	7	5
SPECJALIŚCI BADAŃ I ROZWOJU (R&D)	10	*	*	*	*	6
PRACOWNICY DZIAŁÓW IT	4	9	6	7	9	7
CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA	7	4	5	4	5	8
WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	8	5	4	2	4	9
KIEROWNICY SPRZEDAŻY	*	*	*	*	8	10

* Nie znaleźli się wśród 10 zawodów najczęściej podawanych przez pracodawców

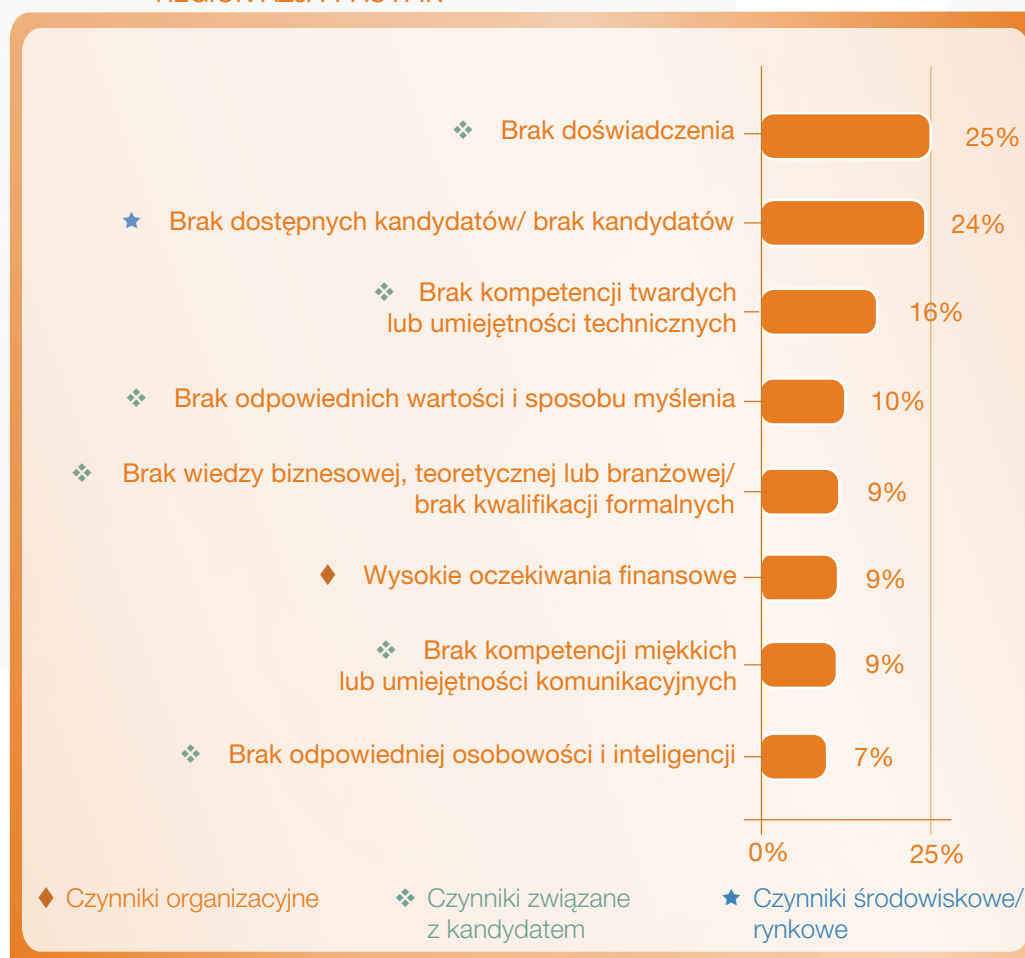
RYC. 24: WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA RELACJE BIZNESOWE



Wpływ nieobsadzonych stanowisk

Na pytanie o wpływ nieobsadzonych stanowisk na relacje biznesowe z klientami i inwestorami ponad połowa pracodawców (54%) odpowiedziała, że jest on duży (16%) lub średni (38%) (Ryc. 24). Według 22% respondentów wpływ jest mały, 10% stwierdziło że nie ma go wcale, a 14% nie było w stanie ocenić jego wielkości. Bardzo wymowne jest, że aż 14% firm nie potrafiło powiedzieć czy trudności z obsadzeniem stanowisk mają wpływ na relacje z klientami. Można założyć, że te firmy nie przeprowadziły dokładnych analiz swoich zasobów ludzkich w celu sprecyzowania które stanowiska są kluczowe dla rozwoju biznesu.

FIGURE 25. PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK
- REGION AZJA-PACYFIK



Przyczyny trudności w obsadzaniu stanowisk

Tak jak w przypadku Ameryki Północnej i Południowej, pracodawcy regionu Azja-Pacyfik uważają, że czynniki związane z kandydatem przyczyniają się w największym stopniu do trudności w zatrudnieniu (Ryc. 25). Najczęściej wymienianym czynnikiem w tym regionie jest brak doświadczenia - deklaruje go jeden na czterech pracodawców. Kolejną przyczyną jest ogólny brak kandydatów (24%). Na następnych miejscach respondenci wymieniają brak umiejętności technicznych (16%) oraz brak odpowiednich wartości i sposobu myślenia (10%).

Strategie w obliczu trudności w obsadzaniu stanowisk

Zapytani o strategie obierane wobec niedoboru talentów pracodawcy z regionu Azja-Pacyfik najczęściej wskazywali dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju obecnych pracowników (17% respondentów) (Ryc. 26). Rozszerzanie poszukiwań poza lokalny rynek pojawia się u 12% badanych, 10% deklaruje podnoszenie zarobków, a kolejne 10% koncentruje wysiłki na budowaniu zasobów talentów. Fakt, że prawie jeden na pięciu pracodawców rozumie potrzebę rozwijania swoich pracowników, napawa optymizmem, jednak odsetek ten jest dużo poniżej poziomu, przy którym przyszłe zasoby talentów tego regionu byłyby zabezpieczone. Przekonanie pracodawców, że talent można "kupić" oferując wyższe wynagrodzenia jest bardziej powszechne w regionie Azja-Pacyfik, niż w pozostałych badanych regionach, gdzie częściej z kolei stawia się na zatrudnianie pracowników z potencjałem do rozwoju. Należy zaznaczyć, że w miarę jak rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny, możliwości zwiększania płac czy pakietu świadczeń dodatkowych są ograniczone. Jest to strategia niemożliwa do utrzymania, zwłaszcza na rynkach, gdzie arbitraż płacowy stanowi problem. Kluczowe w przyciąganiu talentów mogą być czynniki takie jak zaangażowanie danej firmy w działania CSR, solidna strategia rozwoju pracowników czy inwestowanie w budowanie marki pracodawcy.

RYC. 26: STRATEGIE PRZECIWDZIAŁANIA NIEDOBOROWI TALENTÓW
- REGION AZJA-PACYFIK



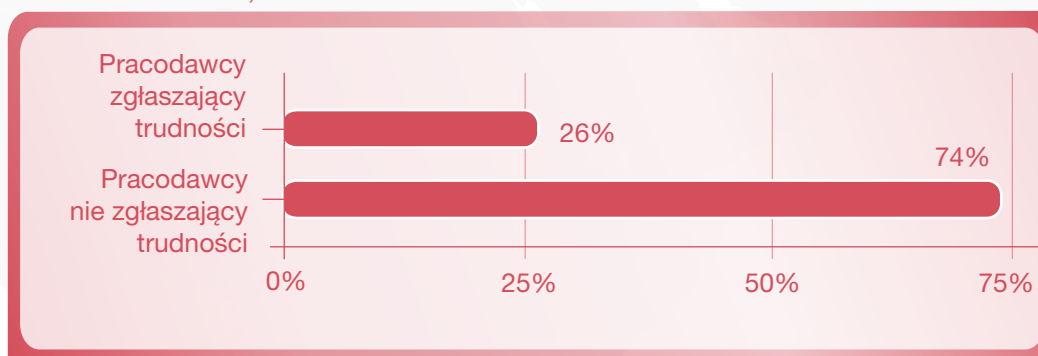
Europa, Bliski Wschód i Afryka (EMEA)

Wywiady telefoniczne w obrębie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki objęły 18 137 pracodawców z Austrii, Belgii, Bułgarii, Czech, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Niemiec, Norwegii, Polski, Republika Południowej Afryki, Rumunii, Słowenii, Szwajcarii, Szwecji, Turcji, Węgier, Wielkiej Brytanii i Włoch.

Trudności w obsadzaniu stanowisk

W regionie EMEA jeden na czterech pracodawców deklaruje trudności w obsadzaniu stanowisk z powodu braku dostępnych talentów (Ryc. 27). Mimo, że wynik ten plasuje się poniżej ogólnoświatowej średniej, jest on wyższy o trzy punkty procentowe od wyniku z roku ubiegłego oraz najwyższy od 2008 roku.

RYC. 27: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU BRAKU TALENTÓW - EUROPA, BLISKI WSCHÓD I AFRYKA

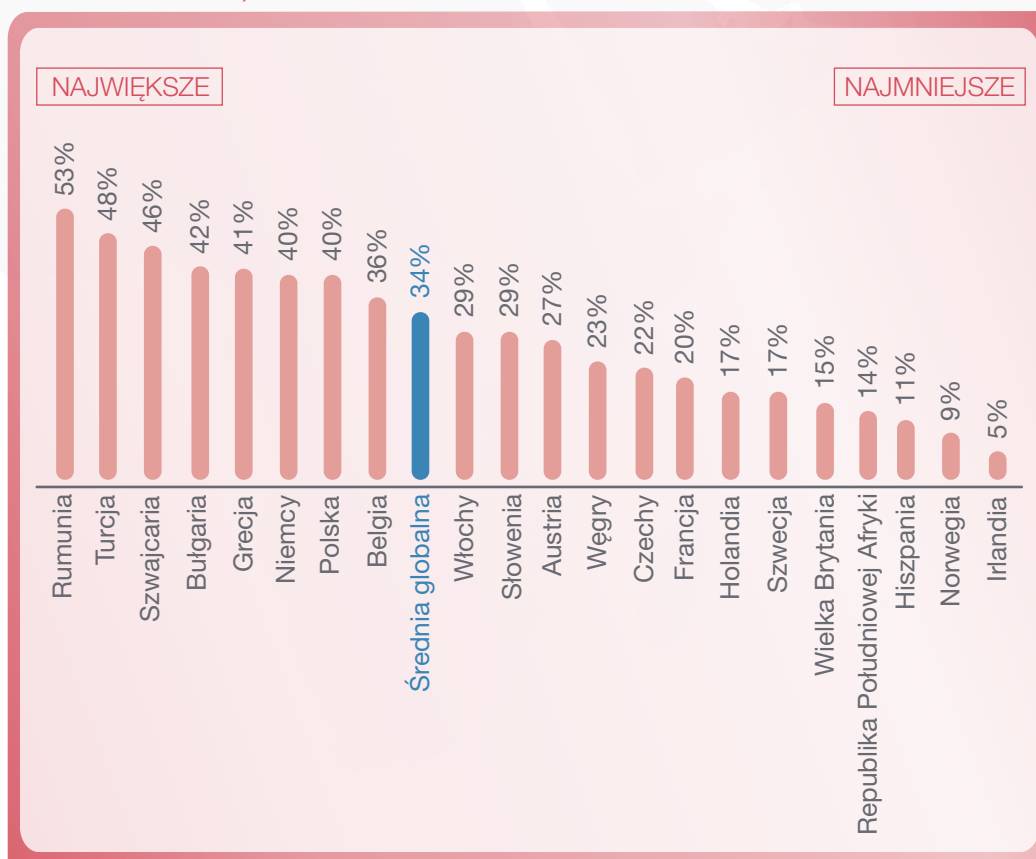


Skala problemu jest zróżnicowana w obrębie regionu. Aż 53% pracodawców w Rumunii deklaruje trudności z pozyskaniem talentów (Ryc. 29). Odsetek ten jest wyższy od ogólnoświatowej średniej także w Turcji, Szwajcarii, Bułgarii, Grecji, Polsce, Niemczech i Belgii. Z kolei firmy we Francji, Holandii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, RPA i Hiszpanii plasują się poniżej średniej, jeśli chodzi o trudności w pozyskiwaniu pracowników. Najmniej problemów w obrębie regionu mają przedsiębiorstwa w Norwegii i Irlandii - odpowiednio 9% i 5%.

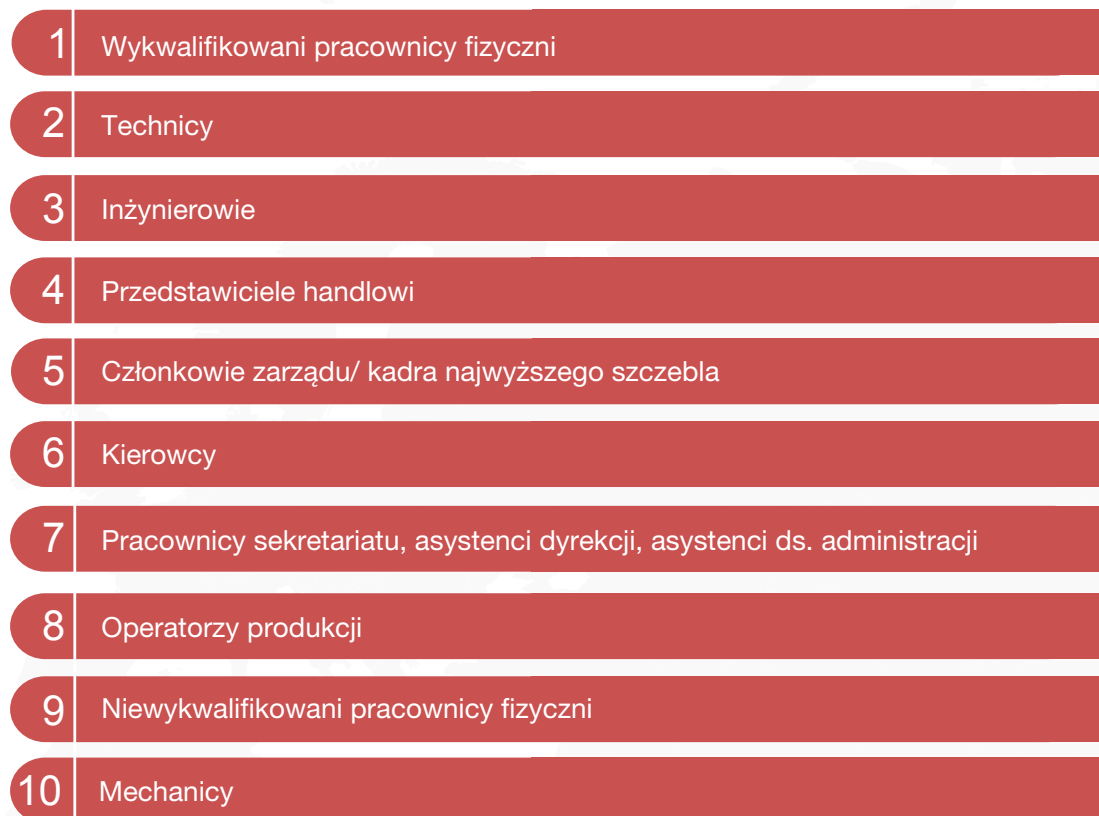
RYC. 28: ODSETEK PRACODAWCÓW ZGŁASZAJĄCYCH TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU NIEDOBORU TALENTÓW



RYC. 29: TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK WG. KRAJU - EUROPA, BLISKI WSCHÓD I AFRYKA



RYC. 30: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW
- EUROPA, BLISKI WSCHÓD I AFRYKA



RYC. 31: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW
- EUROPA, BLISKI WSCHÓD I AFRYKA - PORÓWNANIE 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	2	1	1	1	1	1
TECHNICY	10	2	2	3	3	2
INŻYNIEROWIE	7	3	4	4	6	3
PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI	1	4	6	2	2	4
CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	*	*	8	6	*	5
KIEROWCY	5	5	3	5	4	6
PRACOWNICY SEKRETARIATU, ASYSTENCI DYREKCJI, ASYSTENCI DS. ADMINISTRACJI	9	6	9	*	8	7
OPERATORZY PRODUKCJI	3	*	*	*	*	8
NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	*	8	5	7	*	9
MECHANICY	*	*	7	10	*	10

* Nie znaleźli się wśród 10 zawodów najczęściej podawanych przez pracodawców

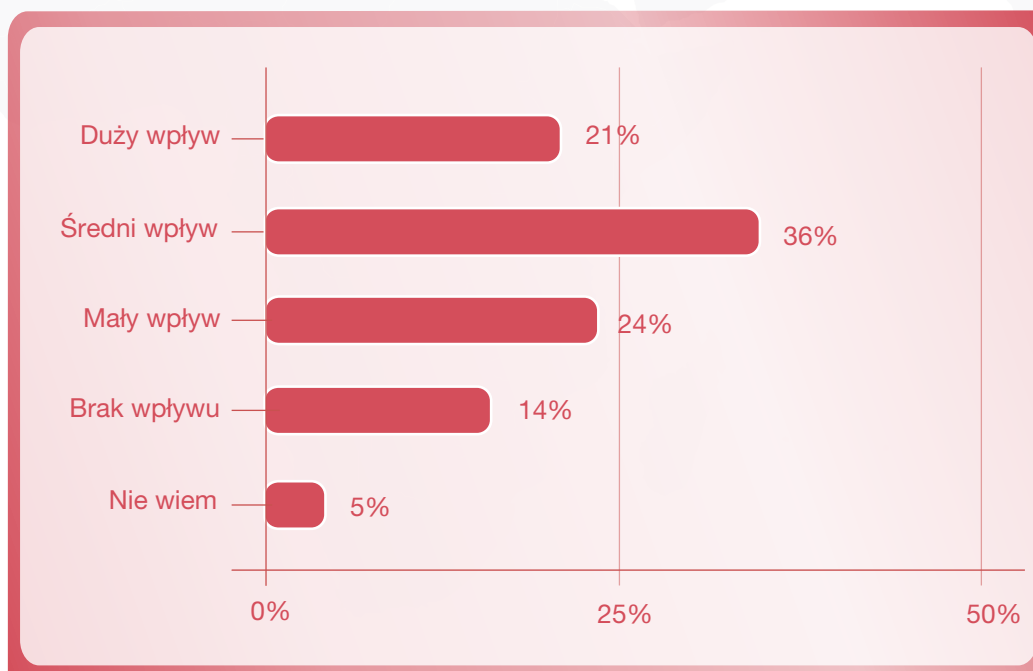
Najtrudniejsze do obsadzenia stanowiska

Po raz piąty z rzędu na szczycie listy zawodów najtrudniejszych do obsadzenia w regionie EMEA znaleźli się wykwalifikowani pracownicy fizyczni. W porównaniu z wynikami z 2010 roku technicy i inżynierowie awansowali odpowiednio na drugie i trzecie miejsce, a przedstawiciele handlowi spadli na czwarte (Ryc. 30). W tegorocznym badaniu więcej pracodawców wskazywało kadrę najwyższego szczebla, przez co ta grupa zawodowa znalazła się na piątym miejscu (Ryc. 31). Pozostałe pozycje na liście regionu EMEA to: kierowcy, pracownicy administracyjni, operatorzy produkcji, mechanicy i niewykwalifikowani pracownicy fizyczni.

Wpływ nieobsadzonych stanowisk

Na pytanie o wpływ nieobsadzonych stanowisk na relacje biznesowe z klientami i inwestorami 21% respondentów w regionie EMEA odpowiedziało, że trudność w znajdowaniu pracowników ma na nie wysoki wpływ a 36% określiło go jako średni (Ryc. 32). Z kolei 24% firm odpowiedziało, że wpływ na kluczowe relacje jest mały (najwyższy odsetek spośród trzech badanych regionów), a 14% stwierdziło, że nie ma żadnego. Wysoki odsetek pracodawców deklarujących mały wpływ lub jego brak w krajach regionu EMEA może być związany z faktem, że wielu z nich nadal skupia się na cięciu kosztów a nieobsadzone stanowiska nie stanowią problemu tak długo, jak pozwalają na zwiększenie przychodów. ManpowerGroup przestrzega firmy przed przeciążaniem swoich obecnych pracowników, ponieważ obniża to poziom ich zaangażowania. Jeśli w trudnych czasach firma nie posiada strategii motywacyjnej, ci sami pracownicy, którzy przeprowadzili ją przez kryzys, poszukują lepszej pracy, kiedy tylko sytuacja się poprawi.

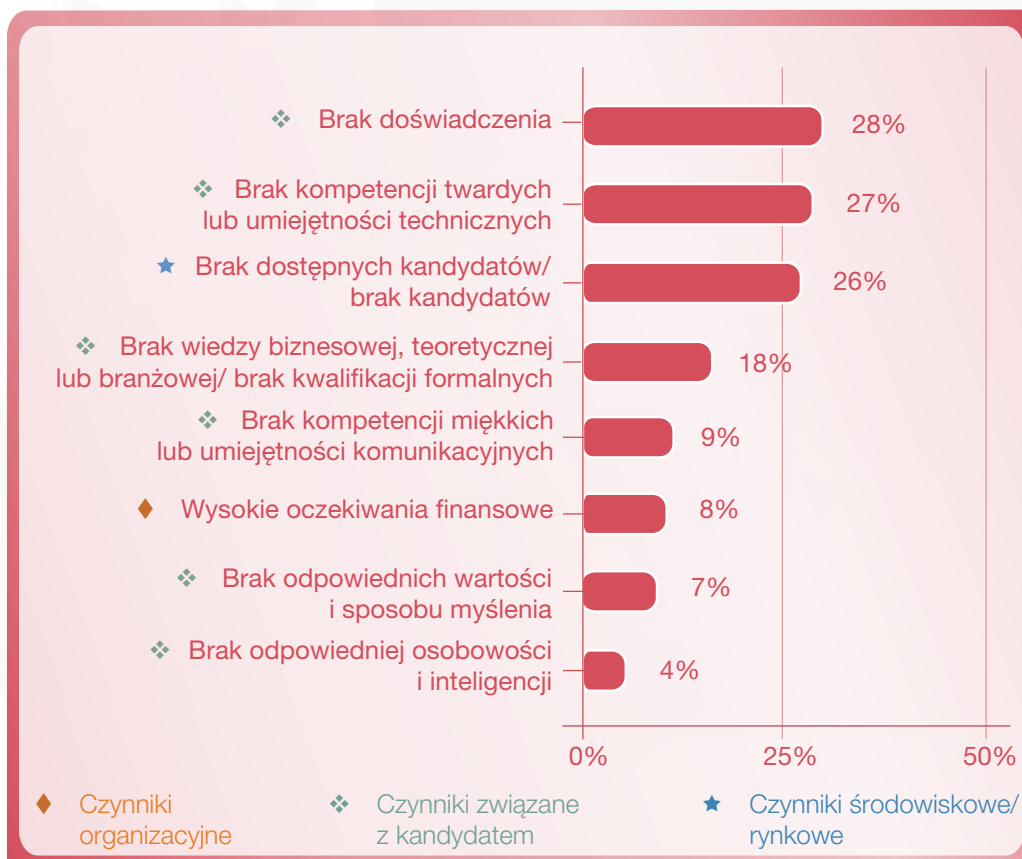
RYC. 32: WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA RELACJE BIZNESOWE



Przyczyny trudności w obsadzaniu stanowisk

Odpowiedzi w regionie EMEA są spójne ze światowym trendem, a brak doświadczonych kandydatów wymieniany jest jako najczęstsza (28%) przyczyna trudności w obsadzaniu stanowisk (Ryc. 33). Za równie istotny powód uznano brak kandydatów z odpowiednimi umiejętnościami technicznymi (27%) oraz po prostu brak kandydatów (26%). Prawie 30% firm wskazuje przyczyny problemu po stronie kandydatów. To poważna przeszkoda na drodze do rozwoju firm tego regionu. Tym bardziej widoczna jest potrzeba współpracy w celu opracowania i wdrożenia rozwiązań, które wyposażą pracowników w umiejętności niezbędne dla obecnego i przyszłego rozwoju firm.

RYC. 33: PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK
– EUROPA, BLISKI WSCHÓD I AFRYKA



Strategie w obliczu trudności w obsadzaniu stanowisk

Zapytani o strategie obierane wobec niedoboru talentów, pracodawcy w regionie EMEA najczęściej wymieniali dodatkowe szkolenia i rozwój obecnych pracowników (19%), rozszerzanie poszukiwań poza swój lokalny rynek (13%), zatrudnianie pracowników bez wymaganych umiejętności, ale z potencjałem rozwoju (13%) oraz zmiany w sposobie rekrutacji i promocji ogłoszeń (13%) (Ryc. 34). Wyniki te pokazują, że pracodawcy regionu EMEA przykładają większą wagę do strategii zaangażowania pracowników, niż ci z pozostałych regionów. Jednakże wynik na poziomie 10% nie jest dostatecznie wysoki, żeby uchronić firmy przed masowym odpływem pracowników, kiedy gospodarka wyjdzie ze spowolnienia.

RYC. 34: STRATEGIE PRZECIWDZIAŁANIA NIEDOBOROWI TALENTÓW
– EUROPA, BLISKI WSCHÓD I AFRYKA



Polska

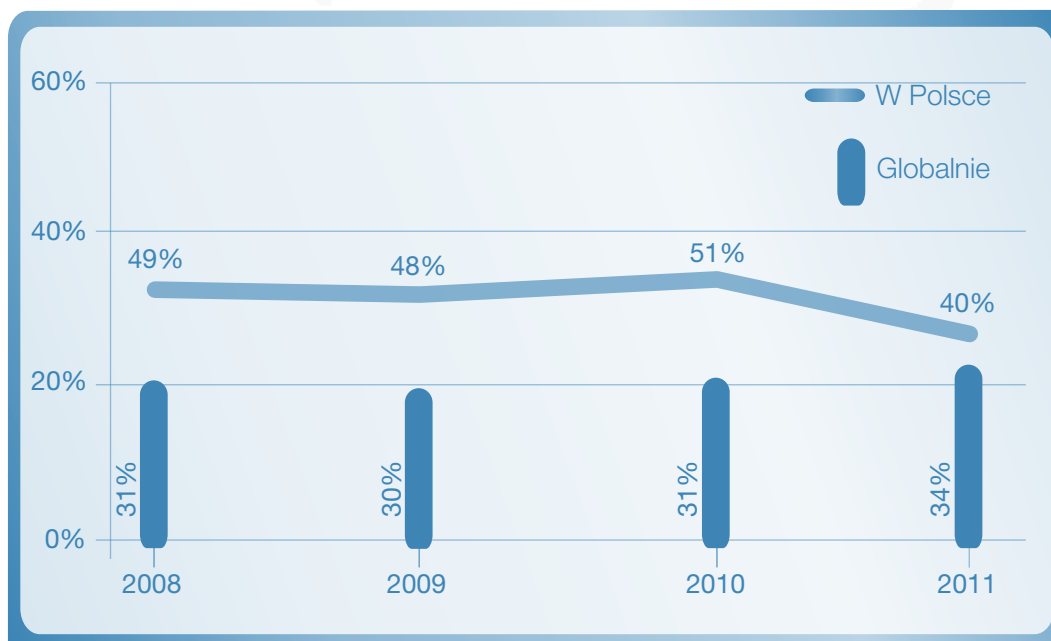
Trudności w obsadzaniu stanowisk

Wśród przebadanych 750 pracodawców w Polsce czterech na dziesięciu (40%) zgłasza, że nie może znaleźć pracowników posiadających kompetencje niezbędne na danym stanowisku. Odsetek ten jest niższy niż w poprzednich latach, niemniej nadal wskazuje na istotny problem na polskim rynku pracy.

Najtrudniejsze do obsadzenia stanowiska

Podobnie jak w trzech dotychczasowych edycjach badania w Polsce, pierwsze miejsce na liście najtrudniejszych do obsadzenia zawodów zajmują wykwalifikowani pracownicy fizyczni. Wyniki wskazują na rosnący niedobór talentów wśród inżynierów oraz operatorów produkcji. Nieznacznie poprawiła się dostępność na polskim rynku pracy menedżerów projektów, którzy z dotychczasowego drugiego miejsca przesunęli się na piątą. Po raz pierwszy na polskiej liście znaleźli się członkowie zarządu/ kadra najwyższego szczebla.

RYC. 35: ODSETEK PRACODAWCÓW ZGŁASZAJĄCYCH TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU NIEDOBORU TALENTÓW



RYC. 36: 10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW – POLSKA – PORÓWNANIE 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	1	1	1	1
INŻYNIEROWIE	4	4	8	2
OPERATORZY PRODUKCJI	7	9	*	3
KIEROWCY	2	5	4	4
MENEDŻEROWIE PROJEKTÓW	*	2	2	5
TECHNICY	3	*	*	6
NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI	9	6	*	7
CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	*	*	*	8
SZEFOWIE KUCHNI/ KUCHARZE	*	8	3	9
PRACOWNICY DZIAŁÓW IT	*	*	9	10

* Nie znaleźli się wśród 10 zawodów najczęściej podawanych przez pracodawców

O badaniu

Na zlecenie ManpowerGroup firma badawcza Infocorp Ltd. przeprowadziła 39 641 wywiadów telefonicznych w 39 krajach. W badaniu wzięło udział 10 337 firm z krajów Ameryki Północnej i Ameryki Południowej, 11 167 z regionu Azja-Pacyfik oraz 18 137 z Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (region EMEA). W Polsce odpowiedzi udzieliło 750 pracodawców.

Kraje i odpowiadające im marginesy błędów:

AMERICAS		EMEA	
Argentyna	+/- 3.5%	Austria	+/- 3.6%
Brazylia	+/- 3.3%	Belgia	+/- 3.6%
Gwatemala	+/- 3.9%	Bulgaria	+/- 3.6%
Kanada	+/- 2.2%	Czechy	+/- 3.6%
Kolumbia	+/- 3.6%	Francja	+/- 3.1%
Kostaryka	+/- 3.6%	Grecja	+/- 3.6%
Meksyk	+/- 2.1%	Hiszpania	+/- 3.1%
Panama	+/- 3.9%	Holandia	+/- 3.6%
Peru	+/- 3.7%	Irlandia	+/- 3.9%
Stany Zjednoczone	+/- 2.7%	Niemcy	+/- 3.1%
ASIA PACIFIC		Norwegia	+/- 3.6%
Australia	+/- 2.2%	Polska	+/- 3.6%
Chiny	+/- 1.5%	Republika Południowej Afryki	+/- 3.6%
Hong Kong	+/- 4.8%	Rumunia	+/- 3.6%
Indie	+/- 2.8%	Słowenia	+/- 3.6%
Japonia	+/- 3.1%	Szwajcaria	+/- 3.6%
Nowa Zelandia	+/- 3.8%	Szwecja	+/- 3.6%
Singapur	+/- 3.9%	Turcja	+/- 3.1%
Tajwan	+/- 3.0%	Węgry	+/- 3.6%
		Włochy	+/- 3.1%
		Wielka Brytania	+/- 2.1%

Należy zaznaczyć, że badanie „Niedobór talentów” prezentuje tylko 10 zawodów, które pracodawcy wskazali jako najtrudniejsze do obsadzenia. Inne stanowiska, które pojawiały się w wywiadach, nie były wymieniane na tyle często by zakwalifikować je do listy.

Więcej informacji o niedoborze talentów i pozostałych, obserwowanych przez ManpowerGroup trendach rynku pracy dostępne jest na stronie www.manpowergroup.pl w zakładce Badania / Dla Mediów.



ManpowerGroup™

O ManpowerGroup

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) jest światowym liderem innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy. Tworzy i dostarcza wysoce skuteczne rozwiązania, które pomagają klientom osiągać cele biznesowe i zwiększać konkurencyjność. Dzięki ponad 60-letniemu doświadczeniu ManpowerGroup – firma warta 22 miliardy dolarów – oferuje pracodawcom pełen wachlarz innowacyjnych rozwiązań, dostarczając wyjątkową jakość i skuteczność, które przyspieszają uzyskanie spodziewanych korzyści i pozwalają odnieść sukces w Erze Człowieka. Rozwiązania te są odpowiedzią na wszelkie potrzeby firm w obszarze talentów: od rekrutacji i badania kompetencji, poprzez szkolenia i zarządzanie karierą do zatrudnienia zewnętrznego, outsourcingu procesów i doradztwa personalnego. ManpowerGroup posiada największą w branży sieć obejmującą prawie 3900 biur w ponad 80 krajach, dzięki której łączy globalną perspektywę z wiedzą o trendach na rynku pracy i zrozumieniem lokalnych uwarunkowań. Pozwala to każdego roku odpowiadać na potrzeby 400 000 klientów, w tym małych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów oraz największych światowych korporacji. Innowacyjne rozwiązania ManpowerGroup dostarczane są przez ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ oraz Right Management®.

Więcej informacji o tym jak ManpowerGroup pomaga firmom odnieść sukces w Erze Człowieka na stronie manpowergroup.pl



ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions oferuje usługi outsourcingu procesów i funkcji, pracochłonnych lub nie mieszczących się w definicji działalności podstawowej klientów, w szczególności procesów wymagających dużych nakładów siły roboczej i rekrutacji masowych. ManpowerGroup Solutions usprawnia procesy, bierze odpowiedzialność za zarządzanie, realizację zadań i określonych celów biznesowych. Firma projektuje indywidualne rozwiązania, dopasowane do potrzeb klienta i zorientowane na wyniki, dzieląc się ryzykiem i korzyściami z klientami. Wachlarz oferowanych rozwiązań obejmuje: Talent Based Outsourcing, Managed Service Programs, Borderless Talent Solutions oraz Recruitment Process Outsourcing. ManpowerGroup Solutions jest jedną z największych na świecie firm oferujących rekrutację stałą i pracę tymczasową.

manpowergroup.pl



Experis™ ManpowerGroup

Experis™ jest światowym liderem w dziedzinie doradztwa personalnego i rekrutacji specjalistów. Firma zapewnia klientom kompetencje, których potrzebują do rozwoju swoich organizacji. Experis łączy wiedzę na temat branży z wyjątkowym zrozumieniem ludzkiego potencjału, dzięki czemu zapewnia firmom niezbędnych specjalistów i kadrę zarządzającą w obszarach IT, inżynierii oraz finansów. Firma specjalizuje się również w dostarczaniu rozwiązań projektowych, które pozwalają klientom przyspieszać rozwój i optymalizować koszty prowadzonej działalności. Oferta Experis obejmuje rozwiązania on-site, off-site oraz offshore.

experis.pl



Manpower®

Manpower® jest światowym liderem w dostarczaniu rozwiązań HR w zakresie pracy tymczasowej i rekrutacji stałej. Dzięki szerokiemu wachlarzowi usług rekrutacyjnych zapewnia firmom niezbędną elastyczność. W oparciu o zaufaną markę, Manpower zbudował bazę talentów, aby zapewnić klientom jeszcze szybszy dostęp do pracowników, których potrzebują. Manpower podnosi konkurencyjność swoich klientów i zwiększa potencjał kandydatów tworząc dla nich innowacyjne, efektywne rozwiązania, dzięki którym mogą oni osiągnąć więcej niż oczekiwali i odnieść sukces w zmieniającym się świecie pracy.

manpower.pl



Right Management® ManpowerGroup

Right Management® jest największą na świecie firmą świadczącą usługi outplacementu a także światowym liderem w obszarze zarządzania talentem i karierą. Dzięki innowacyjnym i unikalnym sposobom działania, wykorzystuje doświadczenie aby poprawić produktywność i zoptymalizować działanie firm. Right Management współpracuje z konsultantami, którzy doceniają i rozumieją ludzką stronę przedsiębiorczości, dzięki czemu ich działania mają kluczowe znaczenie dla ludzi i firm, z którymi pracują.

rightmanagement.pl

ManpowerGroup w Polsce, ul. Nowogrodzka 68, 02-014 Warszawa
Tel.: (+48) 22 50 40 715, E-mail: manpowergroup@pl.manpowergroup.com
www.manpowergroup.pl

© 2011, ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup™