



PRZEWODNIK PO ERZE CZŁOWIEKA

Jak zwiększyć efektywność,
zdobyć najlepszych kandydatów
i opracować kompleksową strategię HR,
by odnieść sukces we współczesnym rynku pracy.



ManpowerGroup™

ManpowerGroup, jako światowy lider innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy, tworzy i dostarcza wysoce skuteczne rozwiązania, które pomagają firmom i kandydatom odnieść sukces w szybko zmieniającym się świecie pracy. W styczniu 2011 roku, podczas corocznego Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) w Davos. Jeff Joerres, Prezes ManpowerGroup, ogłosił nadejście nowego okresu dla rynku pracy – Ery Człowieka.

Tym, co pozwoliło ManpowerGroup precyzyjnie określić wyznaczniki nowej ery, były lata badań i śledzenia zjawisk makroekonomicznych. Zidentyfikowaliśmy najważniejsze trendy na dzisiejszym rynku pracy: dynamiczny rozwój technologii, zmiany demograficzne pogłębiające problem niedoboru talentów, a także konieczność indywidualnego podejścia do klientów i ich rosnących potrzeb.

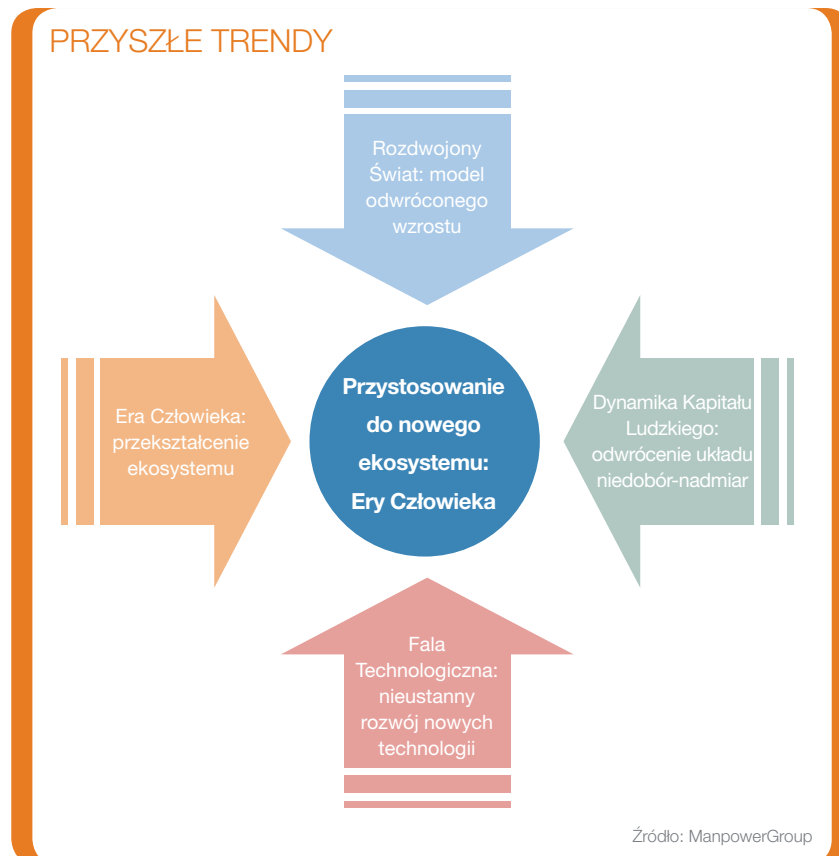
Po raz pierwszy, w historii ManpowerGroup publikuje analizę przyszłych trendów formujących Erę Człowieka, do których dopasowane są propagowane przez nas skuteczne strategie HR.

Era Człowieka jest następstwem zachodzących w ostatnich latach zmian technologicznych, demograficznych

i geopolitycznych. Jej znaczenie jest równie istotne, co znaczenie epoki brązu, epoki żelaza, ery podboju kosmosu czy też ery informacji. Najważniejszym wyznacznikiem nowej rzeczywistości jest talentyzm, który zastąpił kapitalizm. Dziś bowiem to właśnie talent jest główną siłą napędową sukcesu w biznesie.

Na Erę Człowieka składają się nieustanny rozwój rynków wschodzących, globalizacja, konkurencja o coraz bardziej świadomych swojej wartości pracowników oraz szersze wykorzystanie zaawansowanych technologii. Przed pracodawcami stoi wyzwanie w postaci konieczności zmagania się z niedoborem i niedopasowaniem talentów. Wiele osób nie będzie mogło znaleźć pracy i jest też bardzo prawdopodobne, że w Erze Człowieka bezrobocie będzie utrzymywało się na wyższym poziomie niż wcześniej.

Dodatkowym problemem dla pracodawców jest coraz swobodniejszy dostęp do informacji oraz rosnące wymagania stawiane wobec firm w kwestii odpowiedzialności społecznej. Wszystko to razem wymaga pro-aktywnych, innowacyjnych i elastycznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi.



W serii publikowanych przez ManpowerGroup raportów, opracowanych m. in. na podstawie wywiadów z wiodącymi ekspertami w dziedzinie HR, jako rozwiązanie tych przeszkód zalecamy stosowanie w rekrutacji oraz rozwoju pracowników postawy "one-size-fits-one", czyli indywidualnego podejścia. Firmy powinny poświęcić więcej uwagi potrzebom swoich zespołów podczas opracowywania warunków zatrudnienia – nie chodzi tylko o miejsce i godziny pracy, ale także o możliwości rozwoju kariery przez szkolenia, nowe wyzwania i awanse. ManpowerGroup zwraca też uwagę na konieczność usprawnienia współpracy między poszczególnymi firmami, między firmami a instytucjami rządowymi i edukacyjnymi oraz między firmami a pracownikami. To najlepsza droga do rozwiązania skomplikowanych problemów niedoboru i niedopasowania talentów. ManpowerGroup zaleca swobodniejszy obieg informacji oraz zachowanie równowagi pomiędzy pracownikami stałymi i tymczasowymi. Pozwala to firmom właściwie delegować odpowiedzialność pracowników do wykonywania zadań w szybszy i mniej kosztowny sposób. Prędkość działania jest kluczem do przewidywania coraz dynamiczniej zmieniających się warunków Ery Człowieka.

“ BARDZO WAŻNE JEST ZROZUMIENIE, ŻE DOSTĘPNE INFORMACJE, TO JEDYNI DANE, KTÓRE MOGĄ, ALE NIE MUSZĄ, WARUNKOWAĆ PODEJMOWANYCH DECYZJI. TRZEBA WIEDZIEĆ, KTÓRE Z NICH SĄ DLA CIEBIE ISTOTNE. ”

**KEVIN WHEELER, ZAŁOŻYCIEL
I PREZES FUTURE OF TALENT INSTITUTE**

ManpowerGroup uważnie śledzi „ruchy tektoniczne” w światowej gospodarce i polityce. Gruntowna transformacja, która zaczęła się w 2011 roku, pociąga za sobą kolejne głębokie zmiany. Błędne posunięcia banków oraz kryzys finansowy w Europie doprowadziły do upadku wieloletnich koalicji rządzących w Grecji i we Włoszech oraz zagroziły przyszłości wspólnej europejskiej waluty. Arabska Wiosna Ludów, napędzana rosnącymi wpływami mediów społecznościowych, obaliła wiele reżimów w krajach Afryki Północnej. Niepokoje społeczne swym zasięgiem objęły nawet Rosję, gdzie w grudniu 2011 roku tłumy protestowały przeciwko rządowi. Wspólnym podłożem wszystkich tych zjawisk

było rozczarowanie stanem gospodarki, zwłaszcza wśród ludzi młodych, których problemem jest brak perspektywy zatrudnienia. To właśnie młodzi coraz częściej nie znajdują pracy. Jednak mimo rosnącego bezrobocia światowy kryzys niedoboru talentów nie znika. W obliczu rosnącego zapotrzebowania na efektywność, pracodawcy podnoszą i redefiniują swoje wymagania, aby tworzyć miejsca pracy nieustannie pobudzające innowację i rozwój ich firm.

W ostatnim kwartale 2011 roku w amerykańskiej gospodarce pojawiły się pozytywne sygnały, zwłaszcza w kwestii perspektyw zatrudnienia, a także budowania zaufania konsumentów. W sondażu przeprowadzonym w grudniu przez agencję *Associated Press* na grupie prawie czterdziestu najważniejszych Amerykańskich ekonomistów, ankietowani prognozowali przyspieszenie wzrostu gospodarczego w USA w 2012 roku, jeśli tylko problemy Europy nie przerodzą się w globalny kryzys. Mimo to, problem bezrobocia – którego stopa wynosi 8,5%, czyli prawie dwukrotnie więcej niż na przełomie stuleci – rzuca się cieniem na pozytywne prognozy i tworzy uciążliwą atmosferę niepewności. Wielu Amerykanów nie czuje się już bezpiecznie w kwestii pracy i zaczyna wątpić w to, że kraj zagwarantuje im możliwość życia na dotychczasowym poziomie. Bezrobocie, zadłużenie i perspektywa wzrostu szybszego niż powolne dotychczas 1-2% PKB z trzech pierwszych kwartałów 2011 roku – to główne problemy poruszane przez amerykańskich polityków oraz centralne tematy kampanii prezydenckiej, odbywającej się w USA jesienią 2012 roku.

W regionie Azji – Pacyfiku, chińska gospodarka nadal pędzi do przodu, choć i tu pojawiają się pierwsze oznaki kłopotów. Niesamowity, 10,4 procentowy wzrost z roku 2010 spadł o jeden punkt we wrześniu 2011. Ponadto, ze względu na starzejące się społeczeństwo, Chiny stoją przed perspektywą groźnego problemu niedoboru talentów – w ciągu następnych dwóch dekad będzie tu bardzo ciężko zastępować obecnych pracowników. Japonia z kolei boryka się ze zniszczeniami po przejściu tsunami, które zakłóciło produkcję i łańcuchy dostaw oraz skłoniło kraj do ponownego przeanalizowania przyszłości energii atomowej. Podobnie jak w Chinach, społeczeństwo w kraju kwitnącej wiśni również starzeje się coraz szybciej.

„Częstotliwość zjawisk, które wstrząsają światem i zmuszają go do przekształceń zdaje się rosnąć. Są to zdarzenia różnego rodzaju – od katastrof naturalnych do politycznych wstrząsów, od niepokoju społecznego do ekonomicznej i finansowej niepewności” – mówi Jeff Joerres. „Wszystko to jest ze sobą powiązane, jeśli nie przez przyczyny, to bez wątpienia przez skutki”.

Nadejście Ery Człowieka przyniosło ze sobą rozległe i szybkie zmiany. Dzisiejsza rzeczywistość znacznie różni się od tej z 2011 roku. Natłok informacji w coraz bardziej przypominającym globalną wioskę świecie zapoczątkował zjawiska, których rozwój kiedyś zajęłby całe lata. W 2011 roku zaobserwowaliśmy tendencje, które będą miały ogromny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w bliższej i dalszej przyszłości. Na kolejnych stronach raportu wyjaśnimy szczegółowo jak poradzić sobie z następstwami tych zmian. Pracodawcy, którym się to uda, zapewnią sobie konkurencyjność i sukces.

ROZDWOJONY ŚWIAT

Pomimo drobnych trudności, rynki wschodzące nadal mają się świetnie, za to udział i znaczenie dojrzałych gospodarek cały czas maleje. W 2011 roku PKB Indii wzrosło o ponad 7%, a Brazylii o ponad 6%. Z kolei

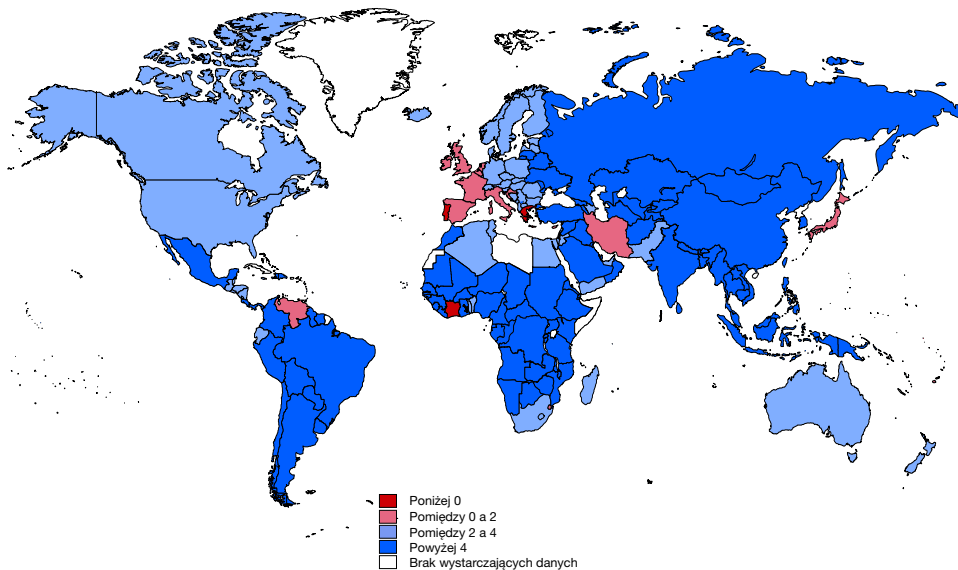
gospodarki USA, Wielkiej Brytanii i Japonii zatrzymały się na poziomie 2%, albo nawet niższym. Tymczasem według badania agencji Moody's Analytics i McKinsey Global Institute, by bezrobocie wróciło do poziomu 5%, amerykańskie firmy w ciągu najbliższych ośmiu lat musiałyby utworzyć 21 milionów nowych miejsc pracy. Znaczna część tych miejsc pracy będzie wymagała przygotowania, którego obecne systemy edukacji nie są w stanie zapewnić.

Chiny posiadają w rezerwach walutowych 2,85 biliona dolarów – to prawie dwa razy tyle co Hiszpania, Portugalia, Włochy i Irlandia razem wzięte. Według prognoz brytyjskiego tygodnika *The Economist*, parytet siły nabywczej państwa środka zrówna się z poziomem USA na koniec 2012 roku. Z kolei według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego na Chiny przypada 40% światowego zużycia surowców, co bardzo dobrze obrazuje potęgę tamtejszego sektora produkcji.

Bank HSBC na podstawie przeprowadzonego przez siebie badania przewiduje, że do końca dziesięciolecia wkład rynków wschodzących w światowy wzrost gospodarczy będzie dwa razy większy niż wkład krajów rozwiniętych. Dziś są one sobie prawie równe, ale czterdzieści lat temu wzrost dojrzałych gospodarek

ŚREDNI WZROST PKB NA ŚWIECIE

PROGNOZA NA LATA 2011-2012, W PROCENTACH



Źródło: szacunki pracowników MFW

był trzy razy większy niż wzrost rynków wschodzących. Młodsze społeczeństwo jest dodatkową przewagą wschodzących gospodarek (m. in. w Indiach, Brazylii czy Wietnamie). Rynki wewnętrzne państw wschodzących również rozwijają się bardzo dynamicznie dzięki wzrostowi dochodów.

Zmiany w ekonomicznym układzie sił powodują napięcia pomiędzy krajami i firmami, a także wewnątrz nich. Słabnące potęgi patrzą dziś z zazdrością na gospodarki wschodzące kwestionując praktyki prowadzone na ich rynkach pracy, które zapewniają im rzekomo niesprawiedliwą przewagę. Co gorsza, rządy rozwiniętych krajów coraz częściej muszą zmagać się ze społecznym niezadowoleniem w obliczu niezliczonych miejsc pracy przenoszonych za granicę lub obsadzanych lepiej wykwalifikowanymi imigrantami.

Rezultatem tych napięć jest rosnąca potrzeba ochrony posiadanych zasobów talentów. Identyfikacja, gospodarowanie i strategiczne dopasowanie ról dla pożądanых talentów to dzisiaj jeden z priorytetów dla dyrektorów HR. Aby osiągnąć ten cel niezbędna jest współpraca pomiędzy pracodawcami a administracją publiczną. W badaniu firmy PwC większość ankietowanych dyrektorów zarządzających deklarowała, że jeśli chcemy, by tworzenie i rozwijanie zasobów wykwalifikowanych pracowników przyniosło efekty na szeroką skalę, to zadanie to powinno być dzielone wspólnie z rządami.

Tymczasem nagromadzenie bogactwa przyczynia się do powstawania głębokich podziałów społecznych, zarówno na rynkach wschodzących jak i dojrzałych. Bogaci nie tylko mogą pozwolić sobie na wygodniejszy tryb życia, ale także na edukację, która utrwali ich pozycję. Sytuacja ta frustruje niezamożną część społeczeństwa, którego większość – poza nielicznymi wyjątkami – nie ma środków aby poprawić swój byt. To błędne koło było iskrą, która rozpałała atmosferę na Bliskim Wschodzie i doprowadziła do protestów w Europie, Stanach Zjednoczonych, Ameryce Łacińskiej oraz krajach Dalekiego Wschodu. Problem niedopasowania talentów pogłębia również asymetria w dostępie do edukacji. W przeprowadzonym przez ManpowerGroup badaniu „Niedobór talentów 2012”, trudności w obsadzaniu

wolnych stanowisk deklarowała jedna trzecia z prawie 40 tysięcy firm na całym świecie. Problem ten niesie za sobą dwojakie szkody – paraliżuje biznes pogarszając jednocześnie napięcie pomiędzy pracującymi a bezrobotnymi.

ODWRÓCENIE UKŁADU NIEDOBÓR-NADMIAR

W Erze Człowieka zasoby, których kiedyś było pod dostatkiem, stały się trudne do znalezienia, podczas gdy innych, których kiedyś brakowało, jest nadmiar. To odwrócenie sytuacji jest częściowo spowodowane recesją, która zaczęła się w 2008 roku i zmieniła oblicze globalnego systemu finansowego. Firmy borykające się ze spadającymi przychodami musiały zrekonstruować swoje podejście do zarządzania zasobami – naturalnymi, kapitałowymi oraz ludzkimi. Pracodawcy ograniczyli ilość etatów i znacznie zwiększyli ostrożność przy zatrudnianiu nowych pracowników, ze względu na dodatkowe koszty, a także brak pewności, że nowy talent przełoży się na wymagane korzyści. Rządowe cięcia kosztów dotknęły także opiekę społeczną. Taka sytuacja doprowadziła do opisywanego odwrócenia: skromniejsze pakiety socjalne wzmagają niepokój wśród pracowników, którzy nie czują się już bezpiecznie. Z drugiej strony wiele społeczeństw starzeje się, co tylko zwiększa potrzebę socjalnej ochrony.

Ogólna ilość odpowiednio wykwalifikowanych pracowników spada. Jak pokazały wyniki corocznego badania „Niedobór talentów”, wśród dziesięciu najczęściej poszukiwanych kategorii w 2012 roku znaleźli się inżynierowie, wykwalifikowani pracownicy fizyczni, technicy, kierowcy, przedstawiciele handlowi, pracownicy działów IT, szefowie kuchni/ kucharki, menedżerowie projektów, operatorzy maszyn, pracownicy księgowości i finansów. Podobnie kształtowała się lista w roku 2011 i latach wcześniejszych. U kandydatów na te i inne stanowiska powszechny jest ogólny brak kompetencji wymaganych w środowisku biznesowym – takich, jak zdolności komunikacyjne, zmysł do zarządzania czy umiejętność pracy w grupie. Niedobory są szczególnie dotkliwe w kilku krajach rozwijających

się - m.in. w Wietnamie, gdzie systemy edukacji oraz szkolenia nie nadążają za wzrostem, w związku z czym dopływ wykształconych i wykwalifikowanych kandydatów jest ograniczony.

Ponad trzech na 10 pracodawców biorących udział w badaniu ManpowerGroup deklaruje, że jedną z kluczowych przeszkód w obsadzaniu stanowisk jest brak kandydatów oraz brak kompetencji twardych lub umiejętności technicznych. Jeden na 4 badanych pracodawców jako trudności w rekrutacji zgłosił też brak doświadczenia. Odpowiedzialny za taki stan rzeczy – przynajmniej częściowo – jest postęp technologiczny. Niektóre stanowiska stały się dzisiaj zbędne. Równolegle, od biur po hale fabryczne, powstają nowe, bardziej techniczne rodzaje zawodów. Surowce naturalne, nawet żywność i woda, wyczerpują się – to dodatkowy problem nie tylko dla ludności i rządów, ale także dla firm, które muszą ograniczać koszty i działać z większą wydajnością.

Z kolei informacje – kiedyś pożądane i chronione niczym skarb – dziś są ogólnodostępne dzięki coraz popularniejszym nowoczesnym gadżetom i usługom sieciowym, takim jak smartfony, tablety, wyszukiwarki, media społecznościowe czy też blogi. Według raportu firmy telekomunikacyjnej Ericsson, w 2010 roku na świecie było 5 miliardów użytkowników telefonów komórkowych, wobec całkowitej liczby ludności zbliżającej się do 7 miliardów. Operatorzy komórkowi dodają do tej liczby 2 miliony nowych użytkowników każdego dnia. Inne raport pokazuje, iż, w tym samym roku, liczba wizyt w serwisach społecznościowych wzrosła o 24%. Serwis YouTube ogłosił, że jego użytkownicy wgrzywają do serwisu 24 godziny materiałów wideo na minutę. Liczba aktywnych smartfonów rośnie o 20% rocznie według niektórych szacunków. W równie dynamicznym tempie rośnie sprzedaż układów scalonych wykorzystywanych w telefonach komórkowych.

Pod koniec 2011 roku, firma Apple przedstawiła czwartą wersję telefonu iPhone, wyposażoną w sztuczną inteligencję (Siri), dzięki której użytkownik może na przykład wysyłać maile dyktując je do urządzenia. Sprzedaż iPada rośnie w niesamowitym tempie od premiery urządzenia w styczniu 2010 roku – w drugiej

połowie 2011 roku wzrost jej wyniósł ponad 160 procent. Wyszukiwarki internetowe i oprogramowanie analityczne stają się coraz potężniejsze i precyzyjne. Dzisiaj to już norma, że na dane zapytanie, zamiast jednej lub dwóch, otrzymujemy wiele możliwych odpowiedzi. Taka rzeczywistość ma istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach: łatwiej jest „śledzić” pracowników, szukać utalentowanych kandydatów czy też promować wizerunek swojej marki. Jest też oczywiście druga strona medalu tej sytuacji: swobodny przepływ informacji sprawia, że również pracodawcy są dziś łatwiejsi do prześwietlenia.

Liczba osób starszych stale się zwiększa. Tendencja ta będzie kontynuowana w kluczowych gospodarkach przez następne dekady. Do 2050 roku w Europie będzie dwa razy więcej ludzi powyżej 65 roku życia niż osób poniżej 15 lat. W Chinach Populacja 65+ przewyższy niedługo całkowitą liczbę mieszkańców Stanów Zjednoczonych. W Ameryce z kolei ilość pracowników kwalifikujących się do przejścia na emeryturę jest dziś większa niż liczba nastolatków. Według raportu Pew Research Center, w ciągu nadchodzących dwudziestu lat każdego dnia dziesięć tysięcy osób z pokolenia Baby Boom będzie obchodziło 65 urodziny. Społeczeństwa starzeją się w krajach tak bardzo różniących się od siebie jak Japonia i Niemcy. Z drugiej strony ludność takich państw jak Indie, Wietnam czy Brazylia, jest statystycznie młodsza, co stanowi istotną przewagę dla tych wschodzących gwiazd gospodarczych.

W przeszłości starsza część społeczeństwa mogłaby zostać uznana za obciążenie, dziś jednak – dzięki postępowi w dziedzinie medycyny – żyjemy coraz dłużej i jesteśmy coraz zdrowsi. Dla pracodawców dojrzały pracownicy stanowią zatem możliwość zwiększenia jakości posiadanych zasobów talentów.

Miejsca pracy są dziś coraz bardziej różnorodne. Firmy nauczyły się, że zatrudnianie pracowników różnych narodowości oraz kultur pomaga zrozumieć konsumentów i rozszerzać działalność na nowe rynki. Różnorodność w miejscu pracy wymaga jednak wyjątkowej wrażliwości i elastyczności. Techniki zarządzania personelem, które działają w Brazylii, mogą okazać się nieskuteczne

GLOBALNE SCENARIUSZE NA LATA 2010-2020, WYBOISTA DROGA PRZED ŚWIATEM RÓŻNYCH PRĘDKOŚCI?

Kraje o rozwiniętych i silnych gospodarkach (USA, Strefa Euro, Wielka Brytania, Japonia)

Seria dużych kryzysów finansowych zapoczątkowanych na rynkach wschodzących

Narastanie napięć społecznych i politycznych na wielu rynkach wschodzących, wybuchy protestów prowadzące do niestabilności i odchodzenia od gospodarki rynkowej i demokracji

Względna równowaga między popytem a podażą na towary i surowce

Praktyczne zatrzymanie procesu równoważenia globalnej gospodarki

Kraje rozwinięte, zwłaszcza USA, pozostają najważniejszym graczem w światowej gospodarce

Proces równoważenia globalnej gospodarki trwa, niezakłócony przez żaden większy kryzys finansowy

Światowe PKB zaczyna rosnąć, tak jak w latach 1990-2007, szybki wzrost bezwzględnych poziomów PKB oraz wzrost PKB per capita w większości krajów

Kraje rozwinięte walczą z nierównościami finansowymi poprzez wzrost i solidną politykę gospodarczą

Zaostrzenie rywalizacji o surowce (ropa, woda i żywność jako podłoże międzynarodowych konfliktów)

Oszczędności krajów rozwiniętych i bezpośrednie inwestycje zagraniczne wystarczają, aby przywrócić równowagę w przepływie towarów i kapitałów z krajami rozwijającymi się

Konsumpcja i inwestycje rynków wschodzących stają się siłą napędową światowego wzrostu gospodarczego

Duże rynki wschodzące, silne lub umiarkowane

Duże rynki wschodzące bardzo silne (Chiny, Indie, Brazylia)

Seria dużych kryzysów finansowych o globalnym zasięgu

Kraje rozwinięte pozostają nadmiernie zadłużone; krajom rozwijającym się brakuje wewnętrznych inwestycji i konsumpcji napędzających wzrost

Światowa gospodarka pogrąża się w stagnacji; w krajach rozwiniętych dochód per capita zmniejsza się; na rynkach wschodzących wyrównuje się

Narastanie napięć społecznych i politycznych w wielu krajach prowadzi do protestów i niestabilności; odchodzenie od gospodarki rynkowej i demokracji

Tragiczne perspektywy dla Europy i Japonii w latach 2020 ze względu na starzenie się populacji i niemożność uwolnienia imigracji i wewnętrznych rynków pracy

Nadmiar towarów i surowców

Słabe perspektywy dla USA w latach 2020 (amerykańskie społeczeństwo jest 10 lat młodsze)

Malejąca moc militarna krajów rozwiniętych tworzy warunki do błędnej oceny i niepowodzeń militarnych krajów rozwijających się

Seria dużych kryzysów finansowych zapoczątkowanych w krajach rozwiniętych

Proces globalnego równoważenia przyspiesza; w roku 2020 gospodarki Indii i Chin razem wyprzedzają USA przy obecnych kursach wymiany

Względna równowaga między popytem a podażą na towary i surowce

Kraje rozwinięte zmuszone przez presję rynków do zmniejszenia deficytów i wyrównania nierówności handlowych

Narastanie napięć społecznych i politycznych w wielu krajach rozwiniętych, wybuchy protestów prowadzących do niestabilności i odchodzenia od gospodarki rynkowej i demokracji

Wzrost znaczenia militarnego krajów rozwijających się i relatywny spadek znaczenia krajów rozwiniętych (zwłaszcza USA) tworzą warunki do poważnych błędów w ocenie i niepowodzeń militarnych

Kraje rozwinięte słabe gospodarczo

Źródło: Analiza McKinsey i ManpowerGroup

w Indonezji, a z kolei odpowiednie dla Francji, albo na odwrót. Jedną z czołowych amerykańskich firm świadczących usługi finansowe rozszerzyła niedawno swoją działalność na kraje z innych kontynentów. Aby usprawnić ten proces, firma zatrudniła konsultantów, których zadaniem było wspieranie kadry zarządzającej w komunikacji z zagranicznymi pracownikami. By pomóc managerom zapoznać się z tamtejszą kulturą wysłała ich do nowych krajów. To tylko przykład, który potwierdza, że szkolenia interkulturowe stają się dziś branżą samą w sobie.

FALA TECHNOLOGICZNA

Wspomniany wcześniej dynamiczny rozwój dostępu do informacji to rezultat ewolucji technologicznej. Dzięki niej zbieranie, udostępnianie i analiza informacji są dziś szybsze i bardziej efektywne. Urządzenia, których do tego używamy, są mniejsze, lecz bardziej wszechstronne. Co ciekawe, coraz częściej wykorzystujemy telefony komórkowe do przechowywania i udostępniania danych, zamiast do dzwonienia.

PRZEWODNIK PO ERZE CZŁOWIEKA

Jak zwiększyć efektywność, zdobyć najlepszych kandydatów i opracować kompleksową strategię HR, by odnieść sukces we współczesnym rynku pracy.

Niedostępne niegdyś informacje należą dziś do domeny publicznej. Wielość tych materiałów stwarza jednak potrzebę kategoryzacji oraz optymalizacji danych w strategiczny sposób. W rezultacie bardziej pożądaną są dziś eksperci od selekcji i analizy niż od wyszukiwania. Dodatkowo obserwujemy również nadmiar informacji dostępnych na temat sposobów działania firm oraz ich obecnych i potencjalnych pracowników. Zacieśnia to granicę pomiędzy sferą prywatną a publiczną. Pracodawcy muszą zatem wykazać się szczególnym wyczuciem w korzystaniu z informacji na temat kandydatów – tak aby uwolnić ich potencjał bez naruszania prywatności. Serwisy społecznościowe, dzięki którym możemy komunikować się nawzajem, mają coraz większy zasięg. Jest dziś coraz mniej miejsc, z których nie da się skontaktować z resztą świata, i mniej momentów, w których jesteśmy niedostępni. Era Człowieka to czas dostępnych całą dobę serwisów internetowych, dzięki którym możemy natychmiastowo reagować na nowe sytuacje. Projekt, który zaczyna się w poniedziałek w Tokio, dla międzynarodowej korporacji może trwać bez przerwy przez kilka dni, a to dzięki pracownikom i konsultantom z różnych stref czasowych. Nowe pomysły mogą rodzić się z jednorazowych projektów lub współpracy pomiędzy pracownikami, którzy znają się tylko wirtualnie. Manager, któremu kiedyś podjęcie decyzji zabierało kilka dni, dziś może przyspieszyć ten proces – wystarczy by w ciągu kilku godzin pobrał dane z chmury, przetworzył je na smartfonie i zasięgnął opinii swoich najlepszych ekspertów dzięki nowoczesnym rozwiązaniom programowym. Technologia jest dziś bardziej dopracowana, tańsza i powszechniejsza, a grono jej użytkowników powiększa się o tysiące w każdej minucie, 24 godziny na dobę.

Oto kilka technologii, które zasługują na szczególną uwagę ze względu na rolę, jaką mogą odegrać w zarządzaniu zasobami ludzkimi i innych zagadnieniach biznesowych:

- Tablety i czytniki eBooków – zapewniają pracownikom łatwy i szybki dostęp do informacji.
- Urządzenia wyposażone w technologię NFC (Near Field Communication – komunikacja bliskiego zasięgu), która automatyzuje proces dokonywania transakcji. Niestety, w parze ze zwiększoną

efektywnością idzie zmniejszenie ilości miejsc pracy. Jednak firmy, które zatrudniały pracowników odpowiedzialnych za proces transakcyjny, mogą pomóc im wyszkolić się w innych dziedzinach.

- Telekonferencje i produkty pochodne – pozwalają pracodawcom na zdalne zatrudnianie wielu pracowników o porządanych kwalifikacjach, którzy nie byłby dostępni w inny sposób. Liczba wirtualnych pracowników rośnie nieprzerwanie, gdyż taki sposób pracy to ograniczenie kosztów podróży i przestrzeni biurowej, a także większa efektywność oraz satysfakcja z wykonywanych zadań. Jeden z raportów z 2010 roku przewidywał, że w najbliższej przyszłości ponad miliard osób będzie pracowało zdalnie – to ponad 30 procent światowej populacji aktywnej zawodowo.
- Mobilne platformy i aplikacje – ułatwiają komunikację i dostęp do informacji. To z kolei skraca proces rekrutacji, zwiększa poziom zaangażowania pracowników, a także usprawnia współpracę i produktywność. A wszystko to 24 godziny na dobę.
- Produkty i usługi do obsługi zasobów BigData – dzięki nim możliwe jest efektywne wykorzystanie ogromnych ilości informacji, z którymi stare systemy nie mogły sobie poradzić. Rozwiązania BigData pomagają lepiej zrozumieć rynki i tworzyć lepsze strategie zarządzania – zwłaszcza firmom zatrudniającym dziesiątki tysięcy pracowników w różnych miejscach na całym świecie. Inną zaletą tych systemów jest usprawnienie procesu rekrutacji, dzięki błyskawicznej identyfikacji luk w zespołach i dopasowaniu kandydatów, którzy mogą je zapełnić. Rozwiązania BigData przyniosły już wymierne korzyści firmie Best Buy, która jest siecią sklepów z elektroniką użytkową, której siedziba znajduje się w stanie Minnesota w Stanach Zjednoczonych. Ponad sto tysięcy pracowników w tysiącu pięciuset sklepach (w USA, Kanadzie, Meksyku i Chinach) zyskało dostęp do sieciowej platformy, która umożliwia dzielenie się feedbackiem od klientów i sugerowanie usprawnień managerom. Best Buy wykorzystał te informacje

do podejmowania decyzji w takich kwestiach, jak marketing w danym kraju czy też reklamy wewnątrz sklepów.

- Media społecznościowe – pozwalają firmom promować swoją markę, utrzymywać kontakt z potencjalnymi pracownikami oraz wykorzystywać swoich obecnych pracowników i zewnętrznych ekspertów do rozwiązywania konkretnych problemów.
- Proces grywalizacji (ang. gamification) i „funware” – czyli wykorzystanie mechaniki gier wideo w świecie pracy. Jego przykładowym użyciem jest badanie reakcji pracowników oraz kandydatów na szereg pytań związanych z rynkiem pracy. Dzięki zastosowaniu tej metody pracodawca może lepiej dopasować ludzi do stanowisk oraz usprawniać planowanie szkoleń i kariery. Efektem końcowym jest większa satysfakcja pracownika, która przekłada się na dziesiątki innych korzyści.

ERA CZŁOWIEKA - PORADY

Nowa Era wymaga nowych sposobów prowadzenia firmy – nowych strategii, procesów i modeli przywództwa.

Jedną z kluczowych idei Ery Człowieka jest zrozumienie, że siła firmy zależy od tworzących ją pracowników. Z kolei jakość tych pracowników warunkowana jest jakością strategii zarządzania zasobami ludzkimi, którą tworzy i implementuje kadra zarządzająca.

To właśnie członkowie kadry zarządzającej są dziś odpowiedzialni za wprowadzanie nowych trendów w rekrutacji, strategię rozwijania umiejętności oraz ścieżki karier, nowe środowiska pracy, równowagę między pracownikami tymczasowymi a stałymi, a także wykonującymi zadania zdalnie. Aby osiągnąć maksymalne korzyści, managerowie w Erze Człowieka powinni posiadać umiejętność konceptualizacji i praktycznego wykorzystania danych w swoich strategiach. Kluczem jest zrozumienie, że firma musi dbać o swoich pracowników. Na skali push-pull, zarządzanie zasobami ludzkimi musi znajdować się bliżej końca pull. Innymi słowy: bliżej zrozumienia potrzeb pracowników niż autokratycznych rządów.

To wymaga od pracodawcy bardziej personalnego podejścia do ludzi. Manager w Erze Człowieka musi potrafić dostosować się do dynamicznie zmieniających się warunków i pozostawać otwartym na nowe technologie oraz metody zarządzania zasobami ludzkimi. Powinien także czuć się komfortowo w pracy z przedstawicielami innych kultur, jednocześnie dbając o to, aby organizacja działała w oparciu o wspólną filozofię i standardy. W Erze Człowieka ważne jest bowiem wspieranie pracy grupowej i dostrzeganie zalet z kreatywności, jakiej taka współpraca dostarcza.

“ NASZYM PRACOWNIKOM MÓWIMY: TO TY JESTEŚ ODPOWIEDZIALNY ZA SWÓJ ROZWÓJ. MUSISZ DĄŻYĆ DO TEGO, BY SIĘ SZKOLIĆ I ROZWIJAĆ. JESTEŚMY BOWIEM PRZEKONANI, ŻE CZŁOWIEK NAPRAWDĘ ZACZYNA UCZYĆ SIĘ DOPIERO WTEDY, KIEDY SAM MUSI O TO ZADBAĆ, A NIE KIEDY JEST MU TO PODSUWANE LUB NARZUCANE. ”

**RICH FLOERSCH, VICEPREZES
WYKONAWCZY I DYREKTOR DZIAŁU KADR
W FIRMIE MCDONALD'S**

W Erze Człowieka innowacja w zakresie produktów, usług i procesów jest kluczowa dla konkurencyjności.

W nowej rzeczywistości managerowie muszą być wyczuleni na kwestie społecznej odpowiedzialności oraz gotowi do podjęcia współpracy z organizacjami, zarówno państwowymi jak i prywatnymi, których misją jest poprawianie jakości zasobów ludzkich. Firmy doradztwa personalnego, takie jak ManpowerGroup, to wartościowi partnerzy, oferujący zestaw unikalnych rozwiązań, którym warto zaufać.

ManpowerGroup dostarcza rozwiązania, dzięki którym sukces w Erze Człowieka stanie się możliwy. Obecna ich lista uwzględnia zmiany, jakie zaszły od 2011 roku, oraz przyszłe uwarunkowania, o których mowa była wcześniej. Jest też dłuższa i bardziej precyzyjna – to wynik analizy nowej rzeczywistości, którą prowadziliśmy od samego

początku nowej ery. Większe są też stawki, o jakie toczy się rywalizacja. Walka o talenty i zasoby jest coraz ostrzejsza ponieważ firmy coraz bardziej potrzebują pewnych rozwiązań w nowym, dynamicznie zmieniającym się świecie. Według ManpowerGroup najważniejszymi zadaniami nowoczesnego HR-u jest tworzenie bardziej elastycznych miejsc pracy, pozyskiwanie najlepszych pracowników i usprawnianie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w czasie rzeczywistym. Wszystko to razem stanowi rozwiązanie problemów, jakie niesie za sobą Era Człowieka.

NOWE MODELE PRACY

Jednym z fundamentów konkurencyjności w Erze Człowieka jest wykorzystanie elastycznych modeli zatrudnienia, obejmujących pracę stałą, tymczasową, zdalną czy wirtualną. Równowaga pomiędzy różnymi typami pracowników to oszczędność kosztów, a także większy zakres dostępnych możliwości.

- **Przyjmij bardziej globalne podejście.** Orientacja w lokalnym środowisku to podstawa, nawet kiedy rozległa sieć placówek musi stosować się do tej samej filozofii, procesów i standardów. Wcześniej mówiliśmy już o tym, jak ważne jest dostosowanie zarządzania zasobami ludzkimi do różnic kulturowych. Reguły i zasady obowiązujące w jednym kraju mogą stać w sprzeczności ze zwyczajami panującymi u sąsiadów. Jeśli nie weźmie się pod uwagę tych różnic, nawet codzienna komunikacja może tworzyć nieporozumienia, które hamują produktywność.
- **Twórz programy szkoleń we współpracy z administracją publiczną.** Dla przykładu, Indie i Wietnam to dwa kraje, w których rządy obierają pro-aktywne podejście i tworzą ogólnokrajowe programy szkoleń, aby zdywersyfikować zestaw umiejętności swoich populacji. Takie inicjatywy są często wynikiem współpracy z agencjami pozarządowymi, organizacjami non-profit, instytucjami edukacyjnymi czy zwykłymi przedsiębiorstwami.
- **Wykorzystaj pracę „mrowiskową” i wirtualną.** Praca „mrowiskowa” to model, w którym od kilku do kilku tysięcy pracowników wykonuje małe zadania będące częścią jednego

projektu – do tego stopnia, że jego kierownik może nie wiedzieć, kto dokładnie bierze w nim udział. Część zadań może być wykonywana nawet przez wolontariuszy z sieci badawczych, utworzonych w celu usprawnienia przepływu pomysłów – tacy ludzie angażują się w różne przedsięwzięcia ze względu na swoje pasje. Praca „mrowiskowa” pobudza innowacyjność ponieważ pozwala firmom wykorzystać talenty, które kiedyś pozostałyby niedostrzeżone. Stosowanie tego modelu jest dziś możliwe ze względu na coraz powszechniejsze wykorzystanie pracy zdalnej – dzięki temu indywidualni pracownicy mogą coraz częściej współtworzyć projekty na swoich własnych zasadach. Praca wirtualna to jeden z fundamentów Ery Człowieka.

- **Wykorzystaj poziomą strukturę pracy.** Pionowe systemy zarządzania ograniczają pracowników sprawiając, że są oni przypisani do wykonywania zadań jedynie w ramach swoich działów. Natomiast dzięki wykorzystaniu poziomych struktur pracy można zniwelować bariery istniejące pomiędzy grupami oddzielnymi od siebie geograficznie lub funkcjonalnie. Kierownicy mogą swobodnie przydzielać swoich pracowników do zadań w innych działach, usprawniając tym samym pracę całego zespołu. Modele współpracy są zazwyczaj indywidualne dla każdej firmy, nawet w obrębie tej samej branży. Zadaniem kadry zarządzającej wyższego szczebla jest określenie odpowiednich modeli oraz tempa, w jakim mają one przynosić efekty. W niektórych firmach praca zespołowa przybiera formę współzawodnictwa, burzy mózgów, a nawet gry pomiędzy zespołami. Wspólne zarządzanie wiedzą stanowi doskonałą platformę pomagającą tworzyć i usprawniać dobre praktyki. Z kolei sieci powiązań między pracownikami poszerzają horyzonty i przyspieszają osiągnięcie wymiernych rezultatów. Efektem końcowym jest obniżenie wydatków, spowodowane wyeliminowaniem kosztów przeznaczanych na zatrudnianie pracowników kontraktowych czy nawet pracowników stałych spoza organizacji. Poziome struktury organizacyjne mają też drugoplanowe zalety, takie jak wzmacnianie powiązań

pomiędzy zespołami i oddziałami czy wspieranie innowacji. Dobrym przykładem jest hiperspecjalizacja, czyli rozdzielanie poszczególnych zadań projektu na wielu pracowników (nawet w odległych od siebie lokalizacjach) tak, aby móc wykorzystać tych najlepszych.

- **Używaj technik grywalizacji.** Mechanika zaczerpnięta z gier pozwala firmie zidentyfikować istotne dla niej dane na temat pracowników oraz kandydatów, poprzez szczegółowe pytania (np.: Czy wolisz pracować z domu jeden czy dwa dni w tygodniu? Czy rozważyłbyś przeprowadzkę dla danego stanowiska? Czy czujesz się komfortowo zarządzając zespołem?). Takie pytania wspomagają dialog pomiędzy pracownikami a pracodawcą, czego efektem jest poprawa wzajemnych relacji. Gry wykorzystywane do celów szkoleniowych i rozwojowych oferują ogromne korzyści, jako że konkretne idee są przekazywane w bardziej przystępny sposób inspirując kreatywność i innowację. Pracodawcy mogą również wprowadzić elementy gry do rekrutacji: w internetowych serwisach poświęconych pozyskiwaniu talentów ewaluacja w formie gry pozwala ocenić zgłaszane projekty.

NOWE PRAKTYKI HR

Dotychczasowe praktyki i modele HR nie wystarczą w realiach XXI wieku. Wymagają usprawnień w kwestii zatrudniania, wynagradzania, angażowania i rozwijania talentów.

- **Stwórz wszechstronną strategię zarządzania zasobami ludzkimi.** Pracodawcy rozumieją dziś, że znajdowanie i utrzymywanie przy sobie talentów będzie nieodzowne, aby osiągnąć sukces. Strategia HR powinna zręcznie łączyć najnowsze zdobycze technologii z personalnym podejściem w rekrutacji oraz mieć na względzie równowagę pomiędzy pracownikami stałymi i tymczasowymi. Media społecznościowe i inne serwisy internetowe mogą być wykorzystane do znajdowania kandydatów z całego świata, komunikacji z nimi, a także odkrywania, czego oczekują od środowiska pracy. Z pewnością będą oni kierowali się takimi

kwestiami, jak traktowanie pracowników czy społeczna odpowiedzialność biznesu. Zwróć też uwagę zarówno na nieformalne możliwości rozwoju, np. mentoring, jak i na bardziej formalne programy szkoleń. Zarządzanie zasobami ludzkimi w Erze Człowieka wymaga wieloaspektowego i perspektywicznego podejścia – wszelkie niedociągnięcia to ryzyko zostania wyprzedzonym przez konkurencję. Firmy w Erze Człowieka są pro-aktywne: one nie zostają w tyle, lecz wychodzą na prowadzenie.

- **Współpracuj z firmą innowacyjnych rozwiązań HR, aby wyróżnić się w obliczu niedoboru talentów.** Podstawę działań stanowią rozwiązania zindywidualizowane. Często spotykanym nieporozumieniem jest obwinianie agencji zatrudnienia o znikające miejsca pracy. Rzeczywistość jest odwrotna – takie instytucje mają pozytywny wpływ na gospodarkę poprzez zwiększanie elastyczności rynku pracy. Dzięki nim firmy mogą szybko uzupełnić braki w zasobach ludzkich, a ludzie bezpracy znaleźć zatrudnienie. Korzyści odnoszą obie strony – zarówno pracodawcy, którzy mogą przygotować pracowników wewnętrznych do stałych stanowisk, jak i sami pracownicy, którzy zyskują cenne doświadczenie oraz umiejętności.
- **Oceniaj kwalifikacje precyzyjnie i bardziej kompleksowo.** Ocena kandydata oprócz konkretnych kwalifikacji powinna obejmować także umiejętności miękkie, np. komunikacyjne. Pracodawca, który zidentyfikuje słabości wcześniej niż konkurenci, będzie miał więcej czasu na pokonanie niedociągnięć.
- **Zrównoważ proporcje push-pull w zarządzaniu i rozwoju.** W przeszłości rozwój pracowników był narzucany przez firmę: uczestniczyli w szkoleniach wskazanych przez swoich przełożonych, jedynie czasem konsultowane były one z działem HR. W nowej rzeczywistości programy rozwoju muszą opierać się na nieustannym dialogu pomiędzy pracownikami a pracodawcą. W ciągu ostatniego roku

ManpowerGroup wielokrotnie podkreślał, jak ważna jest postawa “one-size-fits-one” (czyli podejście zindywidualizowane) w kwestii szkoleń. Dzięki ułatwionemu dostępowi do wszechstronnych sieciowych programów, a także bardziej bezpośredniemu zaangażowaniu kadry zarządzającej, jest to obecnie łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Nieformalne przedsięwzięcia rozwojowe i programy mentoringu, często obejmujące bieżący bezpośredni kontakt z przedstawicielami kadry zarządzającej, są coraz liczniejsze. By firmy mogły w pełni wykorzystać potencjał swoich pracowników, trend ten musi się utrzymać.

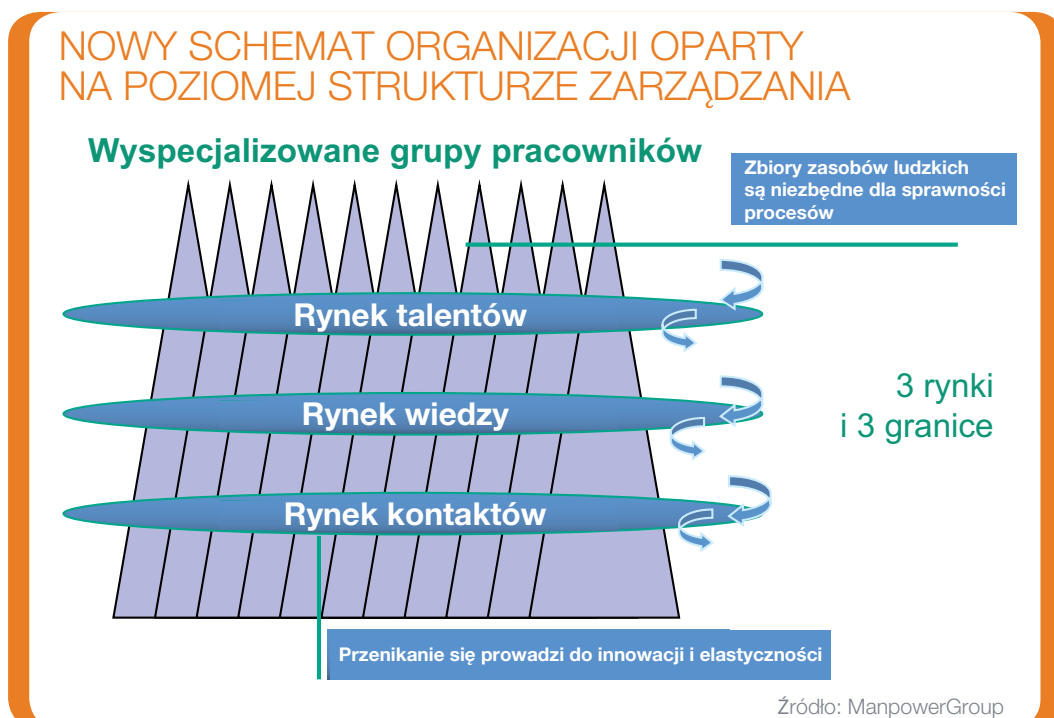
- **Dbaj o zdolności przywódcze charakterystyczne dla Ery Człowieka.**

Na poprzednich stronach mówiliśmy o najważniejszych problemach w zarządzaniu, jakie niesie ze sobą Era Człowieka. Przywództwo jest dziś bardziej złożone i trudniejsze niż w poprzednich latach – nie tylko ze względu na tempo zmian, ale także na ilość zmiennych, przed jakimi staje każdy przełożony. Na dodatek, kierownicy zespołów mają w Erze Człowieka mniej czasu na podejmowanie decyzji oraz więcej informacji do przeanalizowania. Kluczem jest więc

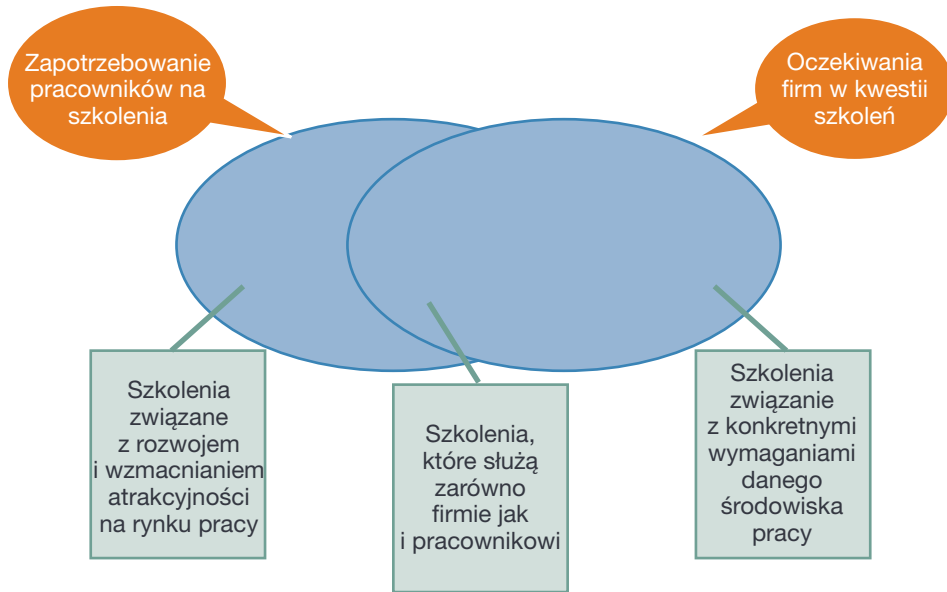
niezwykle zręczne zarządzanie własnym czasem i stresem. Ważna jest też umiejętność właściwego zarządzania ogromnymi ilościami danych oraz zapewnienie swoim firmom narzędzi do ich obsługi (BigData). Organizacja takich zasobów pomaga w planowaniu i codziennym działaniu przedsiębiorstwa. Aby osiągnąć optymalne rezultaty, kierownicy zespołów muszą nadzorować nadmiar informacji oraz efektywnie dystrybuować istotne dane wśród swoich pracowników. Warto wspomnieć raz jeszcze, że w Erze Człowieka każda firma powinna dbać o odpowiedzialność społeczną oraz ekologię, wspierać pracę zespołową i innowacyjne formy pracy, a także stawiać na bardziej bezpośrednie podejście do zasobów ludzkich, uwzględniające mentoring i inne działania rozwojowe. Temperament oraz styl kadry zarządzającej jest zawsze odzwierciedlony w działaniu organizacji. Dlatego jedynym właściwym podejściem do przywództwa w Erze Człowieka jest podejście ludzkie.

NOWE ŹRÓDŁA TALENTÓW

Pracodawcy mogą usprawnić dopływ talentów uwzględniając różne źródła oraz możliwość dopasowania kandydatów, którzy są w ich zasięgu.



PODEJŚCIA PUSH I PULL W SZKOLENIU



Źródło: ManpowerGroup

- **Wykorzystaj pomijane i niedoceniane zasoby talentów.** Obserwowane ostatnio wzrosty poziomu bezrobocia były szczególnie dotkliwe dla młodszych grup wiekowych. Według artykułu opublikowanego w kwietniu 2011 roku w brytyjskim dzienniku *The Guardian*, 40% bezrobotnych w Wielkiej Brytanii mieściło się w przedziale wiekowym 16-24 lat. Jest to przyczyną poważnych problemów społecznych. Również według badania przeprowadzonego w 2011 roku, brak pracy był najczęściej wymienianym powodem wstępowania do gangów czy też ruchów buntowniczych. Jednak młodzi ludzie, nawet jeśli często nie posiadają niezbędnego doświadczenia lub umiejętności, potrafią szybko się uczyć. Firmy mogą lepiej wykorzystać tę grupę społeczną uczestnicząc bardziej aktywnie w systemach edukacji oraz tworząc własne programy szkoleń. Pierwsze kroki w tym kierunku – w formie stabilnego systemu praktyk – podjęto w Niemczech, gdzie gospodarka rozwija się szybciej niż w innych klasycznych, wysoko uprzemysłowionych krajach. Inną okazją do poprawienia jakości swoich zasobów ludzkich są powiększające się populacje ludzi starszych. W przeszłości wiele firm postrzegało takich kandydatów jako niewartych wysiłku ze względu na ich wiek, brak elastyczności czy też wysokie

prawdopodobieństwo ich szybkiego przejścia na emeryturę. Jednak w ostatnich latach pracodawcy przekonali się, że z łatwością można ich wyszkolić pod kątem bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. W Niemczech ogromny sukces osiągnęła inicjatywa stanowiąca platformę komunikacji pomiędzy rekrutującymi firmami a emerytami, którzy wciąż są w stanie podołać wyzwaniom pełnoetatowej pracy. Starsi pracownicy doskonale rozumieją normy zachowań panujące w środowisku pracy, a dzięki postępom w medycynie mogą zyskać wystarczająco dużo energii, by bez trudu pracować nawet po siedemdziesiątym roku życia. Potencjalny zwrot z takiej inwestycji jest bardzo wysoki. Model Elastycznego Dopasowania, opracowany przez ManpowerGroup, obrazuje sposób, w jaki pracodawca borykający się z brakiem odpowiednich talentów, może wyselekcjonować obecnych pracowników i dostępnych kandydatów, a potem rozwinąć ich umiejętności w pożądanym kierunku.

- **Postaw na strategiczną migrację talentów – wewnątrz i pomiędzy krajami.** Mobilność pracowników rośnie na całym świecie. W 2011 roku ManpowerGroup przeprowadziło na ten temat

badanie (2011 Borderless Workforce Survey), które objęło swoim zasięgiem 25 tysięcy pracodawców z 39 krajów. Okazało się, że około jedna czwarta z nich szukała pracowników poza granicami swojego kraju. Najczęściej decydowały się na to firmy amerykańskie, a z kolei chińscy pracodawcy wybierali to rozwiązanie najrzadziej. ManpowerGroup umożliwia przepływ talentów poprzez narzędzie Borderless Talent Solution ("Talent bez granic").

- **Przebuduj procesy oceny, rekrutacji, rozwoju i wynagradzania talentów na konkretnych rynkach.** Będzie to konieczne w coraz bardziej zglobalizowanym świecie, w którym każdy człowiek ma własną perspektywę. Ze względu na rosnący publiczny dostęp do informacji, firmy znajdują się pod większym ciśnieniem, aby działać odpowiedzialnie na wszystkich rynkach. Jednak techniki zarządzania zasobami ludzkimi będą się między nimi różniły.
- **Współpracuj z instytucjami edukacyjnymi i administracją publiczną.** Od dziesięcioleci programy nauczania w szkołach i na uczelniach zupełnie nie brały pod uwagę potrzeb biznesu. Jest to przyczyną obecnego niedoboru talentów i ogólnego braku zrozumienia dla panujących w świecie pracy zasad. Współpraca z tymi instytucjami pomoże wprowadzać na rynek pracy lepiej wykwalifikowanych kandydatów.
- **Efektywnie wykorzystaj BigData.** Wymaga to inwestycji w technologię (rozwój wewnętrzny lub zakup) do analizy ogromnych ilości danych na temat obecnych i potencjalnych pracowników. W Erze Człowieka efektywne wykorzystanie BigData pozwoli firmom dostrzec konkretne niedobory talentów, szybko analizować duże zbiory potencjalnych kandydatów, a także tworzyć narzędzia do szkolenia swoich obecnych pracowników.
- **Poznaj wszystkie aspekty mediów społecznościowych.** Wiele firm skorzystało z mediów społecznościowych, aby poprawić swój wizerunek jako pracodawcy, a tym samym przyciągnąć wykwalifikowanych kandydatów. Niektóre mają dedykowanych pracowników

nie tylko do zamieszczania w Internecie zawartości informacyjnej, ale także do monitorowania pojawiających się na ich temat komentarzy – zarówno słów krytyki jak i pochwały. Specjaliści od mediów społecznościowych często obierają za cel jednostki wpływowe – ludzi, którzy w swoich publikacjach mogą znacznie przyczynić się do ogólnej opinii o danej firmie. To właśnie przez media społecznościowe osoby szukające pracy coraz częściej poszukują informacji na temat wynagrodzeń i dodatkowych świadczeń a nawet sposobu, w jaki konkretni szefowie traktują swoich pracowników. Firmy z kolei mogą użyć tego środka przekazu do szybszego pozyskiwania informacji na temat kandydatów. Z zamieszczanych na portalach społecznościowych przez potencjalnych pracowników danych i aktywności, można uzyskać sporo wartościowych informacji. Niektórzy pracodawcy zatrudniają nawet firmy doradcze do obsługi działań HR w mediach społecznościowych.

“ WIELE RAZY WIDZIAŁEM JAK PREZES DANEJ FIRMY ZACZYNA UŻYWAĆ, DAJMY NA TO, TWITTERA I PUBLIKOWAĆ NA NIM WIADOMOŚCI. BARDZO SZYBKO WSZYSCY PRACOWNICY DOŁĄCZALI DO TEJ SIECI, BO CHCIELI DOWIADYWAĆ SIĘ NOWYCH RZECZY Z PIERWSZEJ RĘKI. REZULTATEM JEST PRZYSPIESZENIE KOMUNIKACJI W FIRMIE, POPRZECZ TO, ŻE LUDZIE DOWIADUJĄ SIĘ O NOWYCH PLANACH Z PIERWSZEJ RĘKI, ZAMIAST OD POŚREDNIKÓW CZY Z OFICJALNYCH KOMUNIKATÓW. ”

JAY CROSS, PREZES ORAZ GŁÓWNY UDZIAŁOWIEC W FIRMIE INTERNET TIME ALLIANCE



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

PRZEWODNIK PO ERZE CZŁOWIEKA

Jak zwiększyć efektywność, zdobyć najlepszych kandydatów i opracować kompleksową strategię HR, by odnieść sukces we współczesnym rynku pracy.



ManpowerGroup™

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

www.manpowergroup.pl

© 2012 ManpowerGroup. All rights reserved.