



ManpowerGroup™

2015

# BADANIE NIEDOBÓR TALENTÓW

10 edycja

RAPORTU NIEDOBÓR TALENTÓW

# SŁOWO WSTĘPU

od Jonasa Prisinga, Prezesa ManpowerGroup



Od pierwszej edycji badania Niedobór Talentów, przeprowadzanego rokrocznie przez ManpowerGroup, minęło 10 lat. Przez ten czas wiele się zmieniło. Świat ma za sobą globalny kryzys gospodarczy, z którego nie wszystkie kraje podnosiły się w takim samym tempie, a zmiany demograficzne, technologiczne i ekonomiczne odmieniły rynek pracy.

*Byliśmy świadkami nadejścia Ery Człowieka, w której talent jest kluczem do sukcesu.* Pośród całej tej niepewności,

jedna rzecz jest stała: niesłabnące niedobory talentów. Z rozmów z prezesami firm i liderami biznesu z ponad 80 krajów i terytoriów, w których działamy, wiem, że niedobory talentów to problem, z którym zmagają się przedsiębiorstwa z całego świata.

Liczba ludności w wieku produkcyjnym spada, zmuszając pracodawców do wybierania kandydatów z kurczących się zasobów talentów. Technologia ewoluuje szybciej, niż kiedykolwiek wcześniej, zmieniając umiejętności niezbędne na danych stanowiskach i skracając cykl życia tych umiejętności. Obserwujemy też narastający podział pracowników – jedni posiadają kompetencje, na które jest popyt, a drudzy takie, których podaż jest wysoka. Mimo wszystko zbyt mało zmieniło się w ciągu tych dziesięciu lat.

Pierwszym krokiem, by uporać się z niedoborem talentów, jest *dopasowanie strategii rekrutacyjnej do strategii biznesowej*. Stare metody rekrutacji i zarządzania pracownikami nie przyniosą innych rezultatów, dlatego nadszedł czas, by opanować nowe i odkryć niewykorzystane zasoby talentów. *Pracodawcy muszą dbać o kulturę nauki w swoich firmach i zachęcać pracowników, by stali się właścicielami swojej kariery.*

Propozycja wartości oferowanej pracownikom powinna pozycjonować firmę jako docelowe miejsce dla ich talentu. Firmy nie mogą już liczyć na to, że będą utrzymywać przewagę nad konkurencją przez dekady – muszą być gotowe, by identyfikować możliwości osiągnięcia przewagi w bardziej dynamiczny, przejściowy sposób. Umiejętność utrzymania tempa i elastyczności niezbędnych do osiągnięcia sukcesu opiera się o przyciąganie i rekrutowanie talentów, a także zarządzanie nimi i organizowanie ich w sposób, który wspiera strategię biznesową.

W ManpowerGroup z dumą pracujemy z klientami z całego świata, by rozwijać, pozyskiwać i utrzymywać najlepsze dla nich talenty za pomocą naszych silnych i powiązanych ze sobą marek.

# KLUCZOWE ASPEKTY

W przeprowadzonym na zlecenie ManpowerGroup badaniu Niedobór Talentów 2015 wzięło udział 41 700 menedżerów ds. rekrutacji z 42 krajów świata. Jego celem było zidentyfikowanie odsetka pracodawców mających problemy z obsadzaniem etatów, najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk oraz powodu takiej sytuacji. Zapytaliśmy także pracodawców o wpływ niedoborów talentów na ich firmy oraz o to, jakie kroki podejmują, by uporać się z tym problemem.

## 41 700 PRACODAWCÓW ODPOWIEDZIAŁO NA NASTĘPUJĄCE PYTANIA:

- ▶ Jak duże problemy ma Państwa firma z obsadzaniem etatów ze względu na brak dostępnych talentów?
- ▶ Jak dużo problemów ma Państwa firma z obsadzaniem etatów w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku?
- ▶ Z obsadzeniem jakiego stanowiska Państwa firma ma zazwyczaj największe problemy?
- ▶ Jak duży wpływ na możliwość zaspokajania potrzeb klientów Państwa firmy ma niedobór talentów?
- ▶ W jaki sposób niedobór talentów/niedopasowanie umiejętności wpływa na Państwa firmę?
- ▶ Z czego wynikają problemy z obsadzaniem stanowisk danego typu?
- ▶ Jakie strategie obiera Państwa firma, by uporać się z tymi problemami?

## ROŚNIE LICZBA PRACODAWCÓW ZGŁASZAJĄCYCH PROBLEM

W ujęciu globalnym odsetek pracodawców deklarujących niedobory talentów w 2015 r. osiągnął 38%. To najwyższy wynik od siedmiu lat. Jest to jednak tylko średnia – w Japonii i Peru problemy z rekrutacją ma odpowiednio 83% i 68% pracodawców, natomiast w Irlandii tylko 11%. Największy wzrost odsetka pracodawców zmagających się z brakiem kandydatów odnotowaliśmy w Singapurze (40%), RPA (31%), Rumunii (61%) i Grecji (59%). Na drugim końcu skali znalazła się Argentyna, gdzie wynik znacznie spadł i osiągnął poziom 37%.

## TALENT, KTÓRY TRUDNO ZNALEŹĆ

Czwarty rok z rzędu pracodawcom na świecie najtrudniej przychodzi pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Na drugie miejsce wspięli się przedstawiciele handlowi. Inżynierowie i technicy, którzy w zeszłym roku zajmowali drugie i trzecie miejsce, spadli odpowiednio na trzecie i czwarte. Największy wzrost w globalnym top 10 odnotowali kierowcy, którzy z dziesiątej pozycji przesunęli się na piątą.

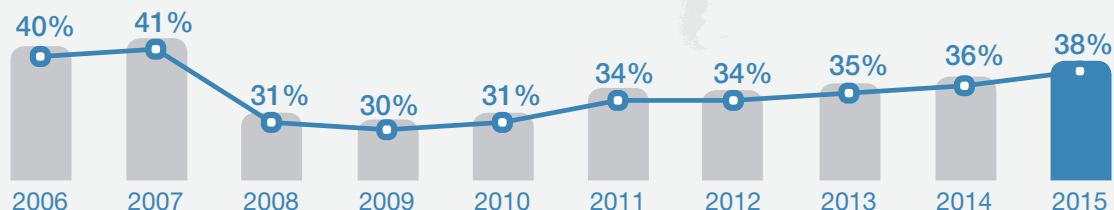
## WPŁYW NA FIRME

Odsetek pracodawców, którzy uważają, że niedobory talentów mają negatywny wpływ na ich zdolność zaspokajania potrzeb klientów, nie zmienił się (54%) porównaniu z ubiegłym rokiem, co potwierdza, że działania podejmowane, by uporać się z tym problemem, są niewystarczające w ujęciu globalnym. Ponad jedna piąta pracodawców na całym świecie nadal nie podejmuje żadnej strategii w obliczu niedoboru talentów.

Niniejszy raport obejmuje dane na poziomie globalnym, regionalnym i krajowym. Bardziej szczegółowe informacje o niedoborach talentów na świecie, w tym interaktywny eksplorator danych, infografiki, wnioski i blogi, można znaleźć na stronie [www.manpowergroup.com/talentshortage](http://www.manpowergroup.com/talentshortage)

# NIEDOBÓR TALENTÓW 2015 – GŁÓWNE WNIOSKI

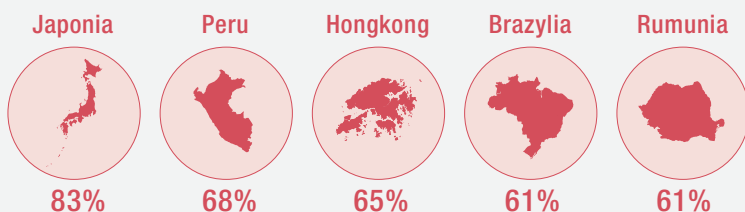
W ujęciu globalnym 38% **PRACODAWCÓW** ma **PROBLEMY Z OBSADZANIEM STANOWISK** w 2015 r.



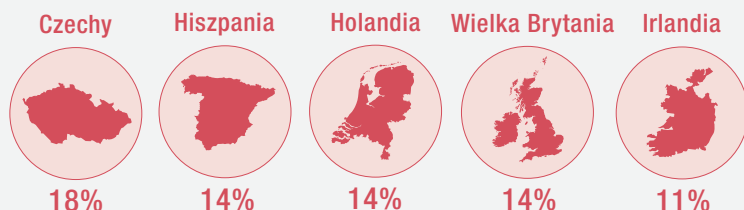
- Wzrost o dwa punkty procentowe w porównaniu z 2014 r.
- Najwyższy odsetek od 2007 r.

## KRAJE, W KTÓRYCH W 2015 R. PROBLEMY Z OBSADZANIEM ETATÓW SĄ NAJWIĘKSZE

**JAPONIA, PERU I BRAZYLIA** znalazły się także w pierwszej piątce krajów, w których pracodawcy zgłaszali największe trudności z pozyskiwaniem pracowników w 2014 r.



## KRAJE, W KTÓRYCH W 2015 R. PROBLEMY Z OBSADZANIEM ETATÓW SĄ NAJMNIEJSZE



## STANOWISKA NAJTRUDNIEJSZE DO OBSADZENIA

Czwarty rok z rzędu w ujęciu globalnym najtrudniej jest o **WYKWALIFIKOWANYCH PRACOWNIKÓW FIZYCZNYCH**. Na drugim miejscu znajdują się **PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI**, a za nimi **INŻYNIEROWIE, TECHNICY** i **KIEROWCY**.

- 1 ▶ **Wykwalifikowani pracownicy fizyczni** (zwłaszcza kucharze/piekarze/rzeźnicy, mechanicy i elektrycy)
- 2 ▲ **Przedstawiciele handlowi**
- 3 ▼ **Inżynierowie** (zwłaszcza na polu inżynierii mechanicznej, elektrycznej i lądowej)
- 4 ▼ **Technicy**
- 5 ▲ **Kierowcy** (zwłaszcza ciężarówek, ciężkiego sprzętu/maszyn budowlanych oraz dostawcy/kurierzy)
- 6 ▶ **Członkowie zarządu/kadra najwyższego szczebla**
- 7 ▼ **Pracownicy działów księgowych i finansowych** (zwłaszcza certyfikowani księgowi i analitycy finansowi)
- 8 ▲ **Pomoc biurowa**
- 9 ▼ **Pracownicy działów IT** (zwłaszcza deweloperzy i programiści, administratorzy baz danych oraz liderzy i menedżerowie IT)
- 10 ▲ **Operatorzy produkcji/maszyn**

## 5 NAJCZĘSTSZYCH PRZYCZYŃ TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK



35%

Brak dostępnych kandydatów/brak kandydatów



34%

Brak umiejętności technicznych (kompetencji twardych)



22%

Brak doświadczenia



17%

Brak umiejętności nietechnicznych (kompetencji miękkich)



13%

Zbyt wysokie wymagania finansowe

## DZIAŁANIA PRACODAWCÓW SĄ NIEWYSTARCZAJĄCE, BY ROZWIĄZAĆ PROBLEM NIEDOBORU TALENTÓW

Ponad **1/5** pracodawców nie ma żadnej strategii w obliczu niedoboru talentów



Tylko **1/10** stosuje strategie rekrutacyjne, by dotrzeć do niewykorzystanych zasobów talentów



Tylko **1/20** planuje rozszerzać zakres świadczeń pozapłacowych lub zwiększać wynagrodzenia początkowe

**5%** modyfikuje kryteria kwalifikacyjne, by uwzględnić osoby o „elastycznym dopasowaniu”

Tylko **1/5** oferuje dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju obecnym pracownikom

## CO PRACODAWCY MOGĄ ZROBIĆ

Opracowywać nowe **praktyki HR** – stare praktyki rekrutacyjne nie przyniosą nowych efektów (np. modyfikacja kryteriów kwalifikacyjnych)

Dbać o **kulturę nauki w firmie i zachęcać pracowników** do kierowania swoją karierą

Obrać **elastyczne podejście** – eksploracja niewykorzystanych zasobów nowych talentów (np. kandydaci z innych regionów, młodzież, seniorzy, kobiety, byli wojskowi)

Promować swoją **unikalną propozycję wartości dla pracowników** i stać się miejscem docelowym dla ich talentu

ROZWIĄZANIA



# WYNIKI GLOBALNE

## SKALA PROBLEMÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW ZE WZGLĘDU NA BRAK DOSTĘPNYCH TALENTÓW

*W ujęciu globalnym problem niedoboru talentów narasta. Najgorszą sytuację odnotowano w Japonii, Peru i Hongkongu*

W ujęciu globalnym odsetek pracodawców spodziewających się trudności w obsadzaniu etatów rośnie kolejny rok z rzędu. W porównaniu z 2014 r. wynik wzrósł z 36% do 38%. To najwyższy odsetek od czasu, gdy w 2008 r. rozpoczął się światowy kryzys gospodarczy. W 2007 r. niedobór talentów deklarowało odpowiednio 41% pracodawców, a w 2009 r. już tylko 30% (Ryc. 1).

### TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU NIEDOBORU TALENTÓW – GLOBALNIE



Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

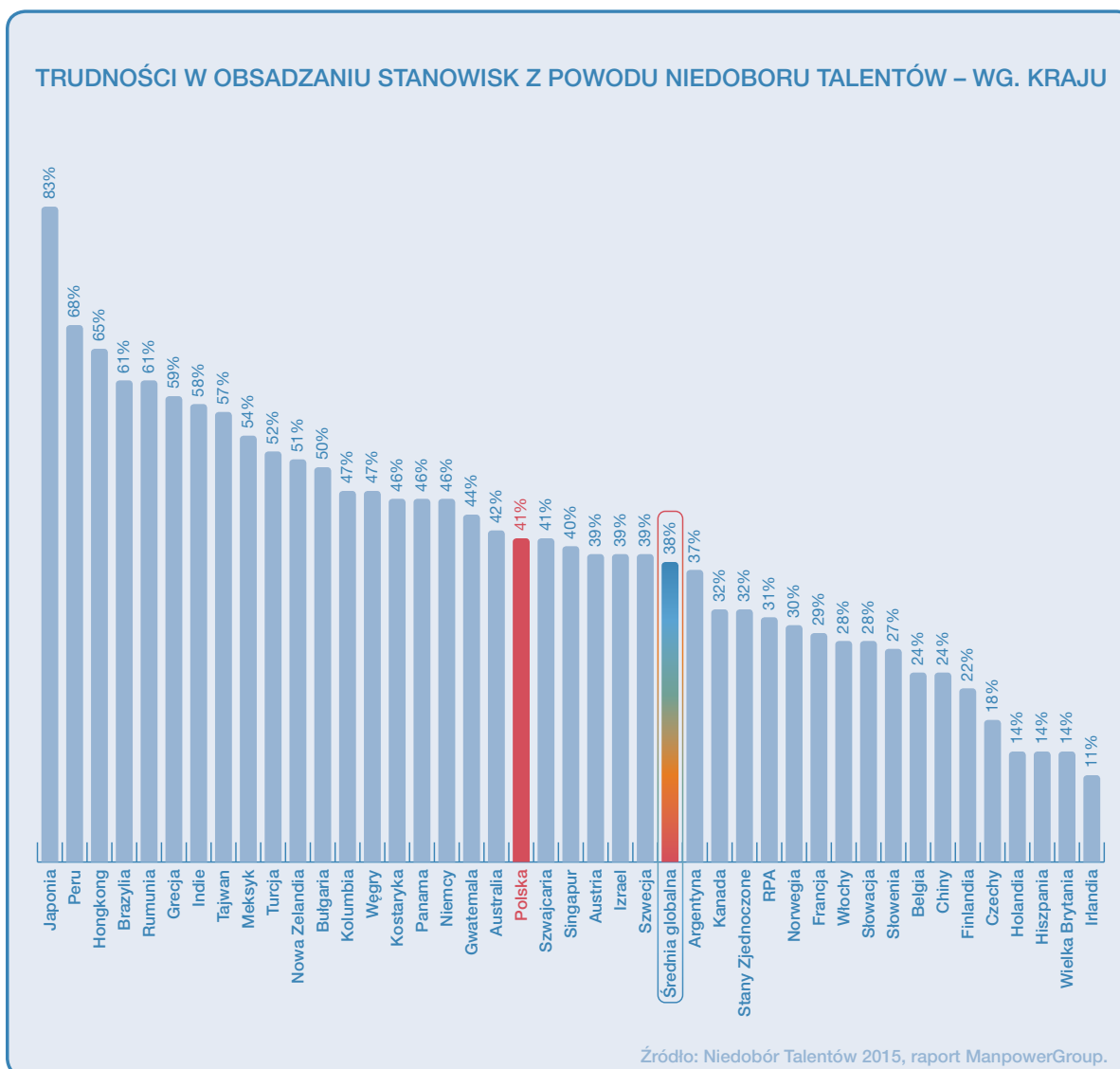
RYC. 1

Tak jak i w poprzednich edycjach badania od 2010 r. najpoważniejsze niedobory zgłaszają menedżerowie ds. rekrutacji w Japonii (83%). Trudności z obsadzaniem stanowisk ma około dwóch na trzech pracodawców w Peru (68%) i Hongkongu (65%), a w Brazylii i Rumunii podobne problemy deklaruje 61% firm.

W porównaniu z 2014 r. odsetek pracodawców zmagających się z niedoborem talentów wzrósł w 29 z 42 krajach i terytoriach objętych badaniem. Najbardziej drastyczny skok odnotowaliśmy w Singapurze (40%), RPA (31%) i Rumunii (61%), gdzie odsetek firm dotkniętych problemem wzrósł odpowiednio o 30, 23 i 21 punktów procentowych względem zeszłego roku. W pozostałych regionach wynik poprawił się w 12 krajach, z których sześć znajduje się w Ameryce Północnej

i Południowej. Największe spadki uzyskała Argentyna (37% – spadek o 26 p.p.) i Panama (46% – spadek o 12 p.p.). Zarówno w Finlandii (22%), jak i w Turcji (52%) odnotowano spadek o 11 punktów procentowych.

Dziewięć z dziesięciu krajów, w których problem niedoboru talentów jest najmniej widoczny, znajduje się w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (EMEA). Podobnie jak w 2014 r., najniższy odsetek pracodawców deklarujących trudności z rekrutacją odnotowano w Irlandii (11%), choć wynik dla tego kraju wzrósł o dziewięć punktów procentowych w ujęciu rocznym. Oprócz tego niedobór talentów stanowi problem dla zaledwie 14% firm w trzech krajach – Hiszpanii, Holandii i Wielkiej Brytanii (Ryc. 2).



RYC. 2



## STANOWISKA, Z KTÓRYMI PRACODAWCY MAJĄ NAJWIĘKSZE PROBLEMY

*W ujęciu globalnym najtrudniejsze do obsadzenia stanowiska należą do kategorii wykwalifikowanych pracowników fizycznych, za którymi znaleźli się w tym roku przedstawiciele handlowi*

Uwzględniając wszystkie 42 kraje i terytoria objęte badaniem, pracodawcom najtrudniej jest pozyskiwać wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Wynik ten odnotowywany jest już czwarty rok z rzędu. W porównaniu z zeszłym rokiem zmieniła się jednak druga pozycja, na którą z czwartego miejsca przesunęli się przedstawiciele handlowi. Oznacza to, że inżynierowie spadli z drugiego na trzecie miejsce, a technicy przesunęli się z trzeciej pozycji na czwartą.

Pracodawcy mają w tym roku znacznie więcej problemów z rekrutacją kierowców – kategoria ta z dziesiątej pozycji wskoczyła aż na piątą. Nową grupą na liście top 10 zawodów objętych największym niedoborem talentów są operatorzy produkcji/maszyn, którzy rok wcześniej zajmowali dwunaste miejsce, a teraz znaleźli się na pozycji dziesiątej. W odwrotnym kierunku przesunęła się kategoria menedżerów ds. sprzedaży, która zniknęła w tym roku z pierwszej dziesiątki (Ryc. 3, Ryc. 4).



RYC. 3

## ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBOREM TALENTÓW – GLOBALNIE

- 1 | WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI
- 2 | PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI
- 3 | INŻYNIEROWIE
- 4 | TECHNICY
- 5 | KIEROWCY
- 6 | CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA
- 7 | PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW
- 8 | PRACOWNICY SEKRETARIATU I ASYSTENCI
- 9 | PRACOWNICY DZIAŁÓW IT
- 10 | OPERATORZY PRODUKCJI/ MASZYN

Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 4



**POZIOM TRUDNOŚCI  
W OBSADZANIU STANOWISK  
W PORÓWNANIU Z 2014 R.**

*Poziom trudności, jaki napotykają pracodawcy w związku z niedoborem talentów uległ osłabieniu*

Odsetek pracodawców zgłaszających problemy z rekrutacją ze względu na niedobór talentów zwiększa się, jednak wyniki badania sugerują, że poziom tych trudności już nie. W ujęciu globalnym dla 7% pracodawców obsadzanie etatów jest większym problemem niż w 2014 r., dla 19% mniejszym, a 63% deklaruje, że nie uległ on zmianie (Ryc. 5).

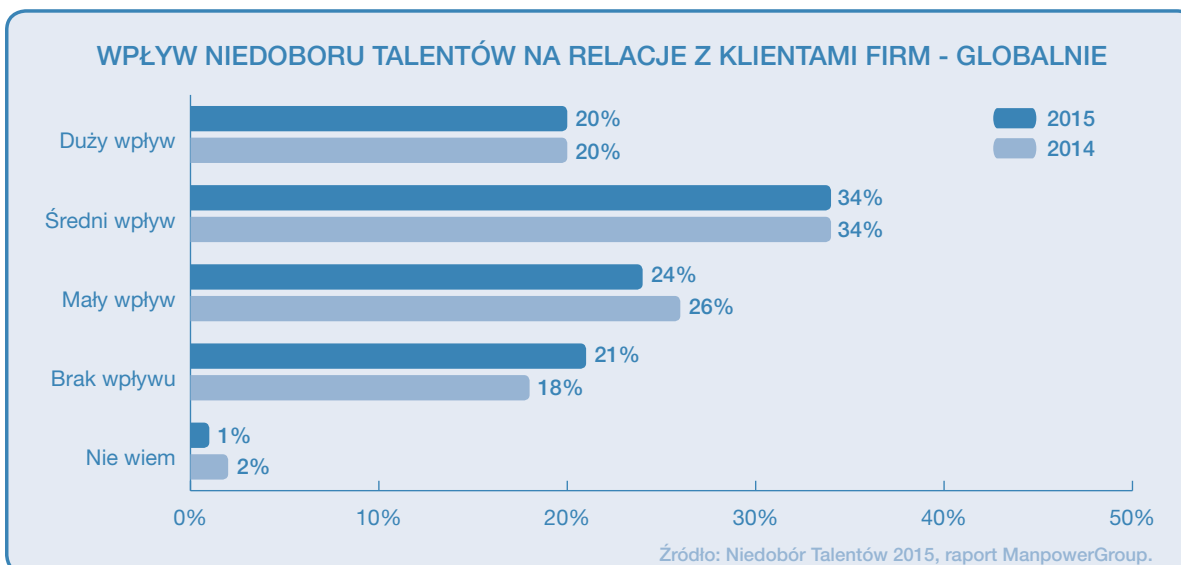


RYC. 5

**WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA MOŻLIWOŚĆ ZASPOKAJANIA POTRZEB KLIENTÓW**

*Większość pracodawców dotkniętych problemem niedoboru talentów deklaruje, że ma on wpływ na ich relacje z klientami*

Podobnie jak w 2014 r., ponad połowa pracodawców, którzy zmagają się z niedoborem talentów, deklaruje, że ma on duży (20%) lub średni (34%) wpływ na możliwość zaspokajania potrzeb klientów. Zaledwie jedna piąta (21%) uważa, że ten problem nie ma żadnego wpływu na relacje z klientami ich firm (Ryc. 6).



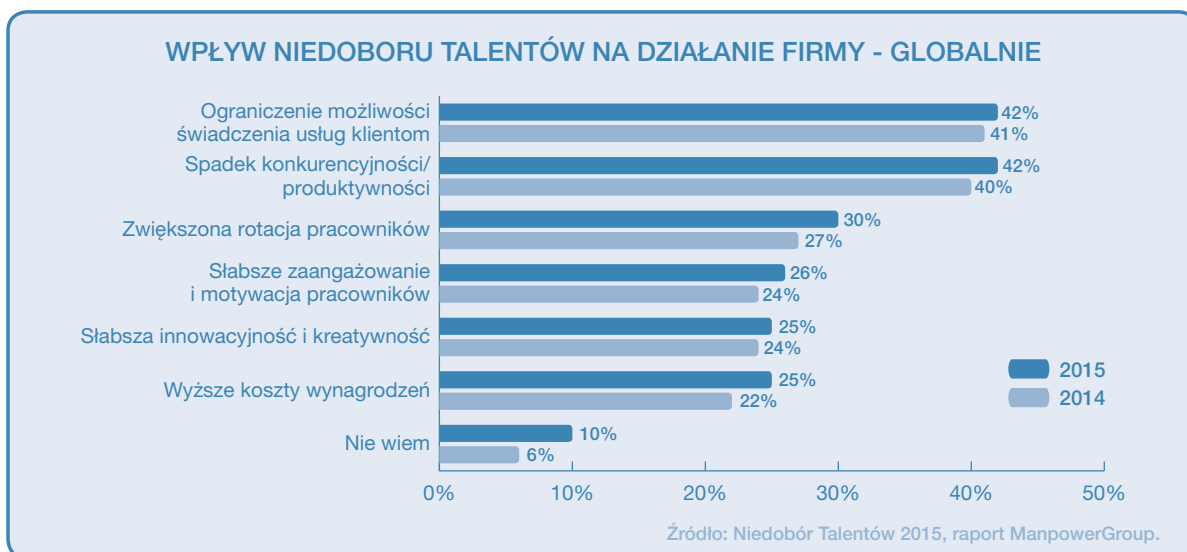
RYC. 6



## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA FIRMĘ

*Pracodawcy spodziewają się ograniczonej konkurencyjności i możliwości świadczenia usług klientom, jeśli nie uda im się pozyskać potrzebnych talentów*

Pośród pracodawców, którzy uważają, że niedobór talentów wpływa na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów, najczęściej wymieniane konsekwencje to ograniczona możliwość świadczenia usług klientom (42%) i ograniczona konkurencyjność/produktywność (42%). Dodatkowo 30% firm spodziewa się zwiększonej rotacji pracowników, a 26% mniejszego ich zaangażowania i gorszych nastrojów. Jedna czwarta (25%) obawia się obniżenia innowacyjności i kreatywności w firmie, a taki sam odsetek uważa, że niedobór talentów może prowadzić do wyższych kosztów wynagrodzeń pracowników (Ryc. 7).



RYC. 7

## POWODY PROBLEMÓW PRACODAWCÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW

*Niedobory talentów na świecie wciąż powodowane są przez brak dostępnych kandydatów oraz brak umiejętności technicznych wśród tych, którzy są dostępni*

Brak dostępnych kandydatów to najczęstsza przyczyna trudności z obsadzaniem stanowisk zgłaszana przez pracodawców w 2015 r. Jest to problem dla ponad jednej trzeciej firm (35%), kiedy jeszcze w zeszłym roku dotyczył on co trzeciej (31%).

Brak kandydatów z wymaganymi umiejętnościami technicznymi ma według pracodawców podobny wpływ na problem niedoboru talentów jak w poprzedniej edycji badania – ten powód deklaruje 34% firm. Poszukiwane przez nich kompetencje twarde obejmują kwalifikacje zawodowe (16%) oraz certyfikaty (13%) związane z daną branżą.

Ponad jedna piąta (22%) menedżerów ds. rekrutacji uważa, że przyczyną niedoboru talentów jest brak doświadczenia, a 17% wskazuje na brak kompetencji miękkich. Najczęściej w tym obszarze wymieniane są brak profesjonalizmu (6%) oraz brak entuzjazmu, motywacji i chęci do nauki (6%). W przypadku 13% pracodawców przeszkodą są zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów.

Dodatkowo 5% firm zgłasza, że kandydaci nie chcą pracować w lokalizacji, w której są wolne etaty, a kolejne 5% ma trudności z obsadzaniem stanowisk ze względu na zły wizerunek firmy, branży lub stanowiska (Ryc. 8).

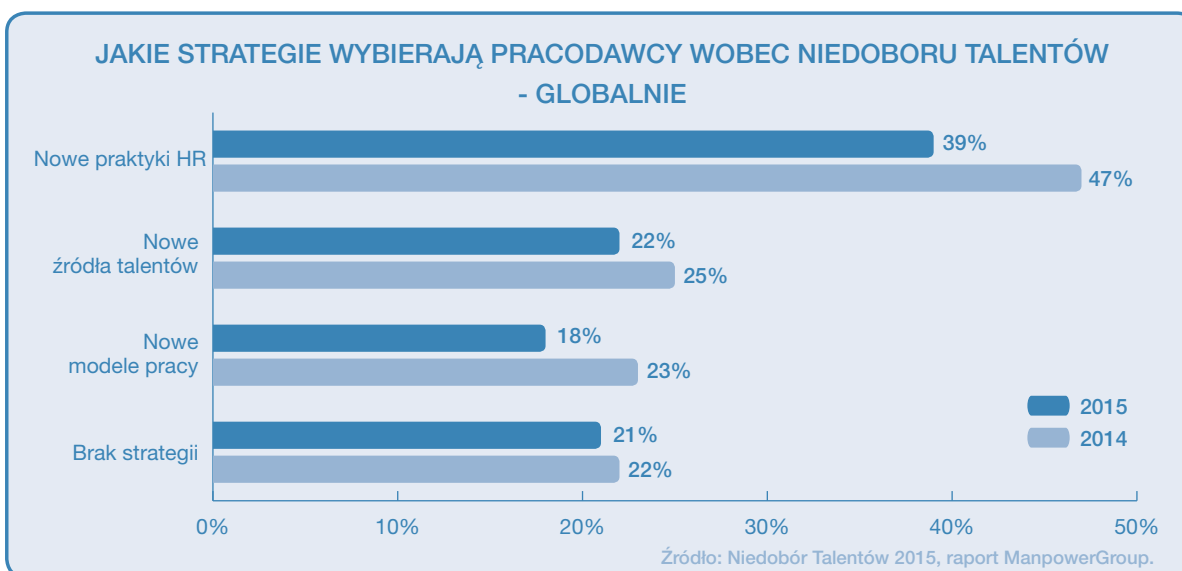


RYC. 8

## STRATEGIE PRACODAWCÓW W OBLICZU NIEDOBORU TALENTÓW

*Rozwijanie umiejętności obecnych pracowników, poszukiwanie nowych kanałów rekrutacji i wykorzystanie nowych zasobów talentów to najczęściej stosowane strategie przeciwdziałania niedoborowi talentów w ujęciu globalnym w 2015 r.*

Aby uporać się z niedoborami talentów, menedżerowie ds. rekrutacji na poziomie globalnym najczęściej stosują nowe praktyki HR (39%), choć strategia ta jest w tym roku mniej popularna niż w ubiegłym (47%). Ponad jedna piąta (22%) pracodawców stara się wykorzystywać nowe źródła talentów, by ułatwić sobie obsadzanie etatów, a 18% wdraża alternatywne modele pracy (spadek z poziomu 23% w 2014 r.) (Ryc. 9).



RYC. 9

W skali całego świata jedna piąta (20%) firm rewiduje swoje praktyki HR, by zapewnić więcej możliwości szkoleń i rozwoju obecnym pracownikom. Najczęściej przyjmuje to formę szkoleń mających na celu zdobycie nowych umiejętności (13%) oraz rozwój umiejętności już posiadanych (12%). Pojawia się również trend, by wykorzystywać niestandardowe praktyki rekrutacyjne, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz – taką strategię obiera 18% firm. Dla porównania, w 2014 r. było to 13%, a w 2013 r. – tylko 10%. Niektórzy pracodawcy zwiększają też pakiety świadczeń pozapłacowych (5%) i/lub początkowe wynagrodzenia (5%), inni rozszerzają kryteria rekrutacyjne (5%), by uwzględnić kandydatów, którym brakuje niektórych wymaganych umiejętności lub kwalifikacji, ale wykazują potencjał do ich zdobycia.

Jeśli chodzi o poszukiwanie nowych źródeł talentów, 10% pracodawców chce eksplorować niewykorzystane wcześniej zasoby, zwłaszcza kandydatów z innych regionów (3%) oraz ludzi młodych (3%). Jednocześnie 8% firm przyjmuje kandydatów, którzy nie mają obecnie wymaganych umiejętności, ale wykazują potencjał do nauki i rozwoju.

Pracodawcy wdrażający alternatywne modele pracy, by poradzić sobie z problemem z pozyskaniem pracowników, najczęściej koncentrują się na poprawieniu dopływu talentów (7%), choć strategia ta odnotowała spadek w porównaniu z zeszłym rokiem (10%) i rokiem 2013 (13%). Jedna dwudziesta (5%) firm rewiduje swoje dotychczasowe procesy, np. wprowadzając współdzielenie zadań między pracownikami.

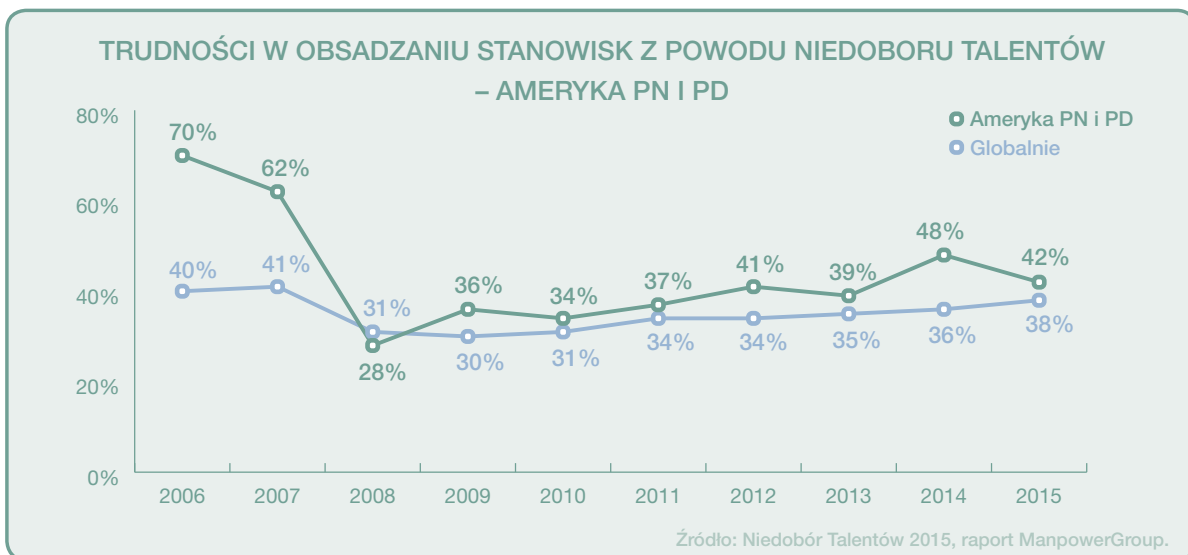
# AMERYKA PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA

**Badanie Niedobór Talentów 2015 objęło prawie 14 000 menedżerów ds. rekrutacji w Argentynie, Brazylii, Gwatemali, Kanadzie, Kolumbii, Kostaryce, Meksyku, Panamie, Peru i Stanach Zjednoczonych.**

## SKALA PROBLEMÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW ZE WZGLĘDU NA BRAK DOSTĘPNYCH TALENTÓW

*Poziom zaniepokojenia niedoborami talentów zmalał w porównaniu z wynikiem odnotowanym w 2014 r., jednak wciąż jest znacznie powyżej trendu, jaki obserwowaliśmy w latach 2008-2013*

W 2015 r. brak talentów na rynkach pracy niezmiennie stanowi problem dla ponad dwóch piątych pracodawców w regionie Ameryki Północnej i Południowej – ponad 42% zgłasza trudności z tego powodu. Mimo że oznacza to spadek o 6 punktów procentowych względem 2014 r., nadal jest to drugi najwyższy wynik w regionie jaki odnotowano od 2007 r. (Ryc. 10). W skali całego regionu pracodawcy najczęściej zmagają się z niedoborem talentów w Peru (68%) i Brazylii (61%). Trudności z obsadzaniem stanowisk ma też ponad połowa pracodawców w Meksyku (54%). Problem jest najmniej widoczny w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, chociaż nawet w tych krajach prawie jedna trzecia (32%) firm ma kłopoty z rekrutacją.



RYC. 10



W porównaniu z 2014 r., odsetek pracodawców narzekających na niedobory talentów spadł w sześciu z dziesięciu krajów w tym regionie. Największy spadek – o 26 punktów procentowych – odnotowano w Argentynie (37%), a największy wzrost w Panamie (46%) – o 12 punktów procentowych. Z drugiej strony problem stał się bardziej poważny w czterech krajach, zwłaszcza w Meksyku (54%) i Kolumbii (47%), gdzie procent firm zmagających się z brakiem talentów wzrósł o 10 punktów procentowych.

## **STANOWISKA, Z KTÓRYMI PRACODAWCY MAJĄ NAJWIĘKSZE PROBLEMY**

*Wykwalifikowani pracownicy fizyczni zastąpili techników na miejscu najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk dla pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej*

Po raz pierwszy w historii badania, czyli od 2006 r., pracodawcy w Ameryce Północnej i Południowej deklarują największe trudności z pozyskiwaniem wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Kategoria ta w 2014 r. była na drugim, a w 2013 r. na czwartym miejscu. W sześciu z siedmiu poprzednich edycjach badania pierwszą pozycję zajmowali technicy, którzy w tym roku spadli na drugie miejsce. Trzecią grupą najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk są przedstawiciele handlowi, którzy w 2014 r. zajmowali szóste miejsce. Na czwartej pozycji znajdują się pracownicy sekretariatu i asystenci – kategoria, która w zeszłym roku była siódma na liście.

Odzwierciedlając globalny trend, grupa kierowców wskoczyła w tym roku na wyższe miejsce w rankingu, zajmując piątą pozycję w Ameryce Północnej i Południowej, w porównaniu z jedenastą, którą zajmowała w 2014 r. Jednocześnie z listy top 10 zniknęła kategoria menedżerów ds. sprzedaży (Ryc. 11).

### **ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBOREM TALENTÓW – AMERYKA PN I PD**

- 1 | WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI
- 2 | TECHNICY
- 3 | PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI
- 4 | PRACOWNICY SEKRETARIATU I ASYSTENCI
- 5 | KIEROWCY
- 6 | INŻYNIEROWIE
- 7 | CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA
- 8 | OPERATORZY PRODUKCJI/ MASZYN
- 9 | PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW
- 10 | NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI

Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

**RYC. 11**



## POZIOM TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK W PORÓWNANIU Z 2014 R.

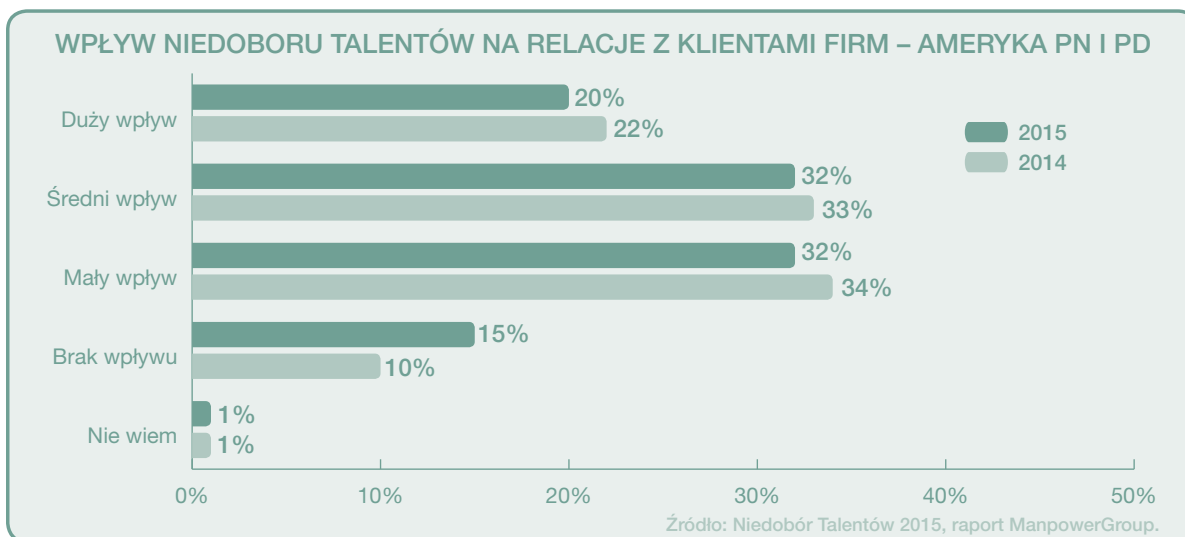
*Wielu pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej ma coraz mniejsze trudności z rekrutowaniem pracowników na problematyczne stanowiska*

Znacznie więcej pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej deklaruje, że poziom trudności, z jakimi się zmagają, zmalał (31%) w ostatnim roku, niż że się zwiększył (7%). Jednak w przypadku większości (56%) skala niedoboru nie ulega zmianie. Największy wzrost pod tym względem odnotowano w Brazylii (11%) i Peru (10%), natomiast Panama (46%) i Argentyna (42%) uzyskały najlepsze wyniki, jeśli chodzi o odsetek pracodawców, dla których pozyskiwanie pracowników stało się łatwiejsze.

## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA MOŻLIWOŚĆ ZASPOKAJANIA POTRZEB KLIENTÓW

*Większość pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej uważa, że niedobór talentów ma średni lub duży wpływ na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów*

Zdaniem jednej piątej (20%) pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej niedobór talentów będzie miał duży wpływ na ich relacje z klientami, a kolejne 32% deklaruje, że odczuwa średni wpływ. Podobny odsetek (32%) uważa, że wpływ niedoboru talentów na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów będzie mały. Mniej niż jedna szósta (15%) pracodawców jest przekonana, że nie będzie żadnego wpływu, choć w zeszłym roku grupa ta wynosiła tylko 10% (Ryc. 12).



RYC. 12

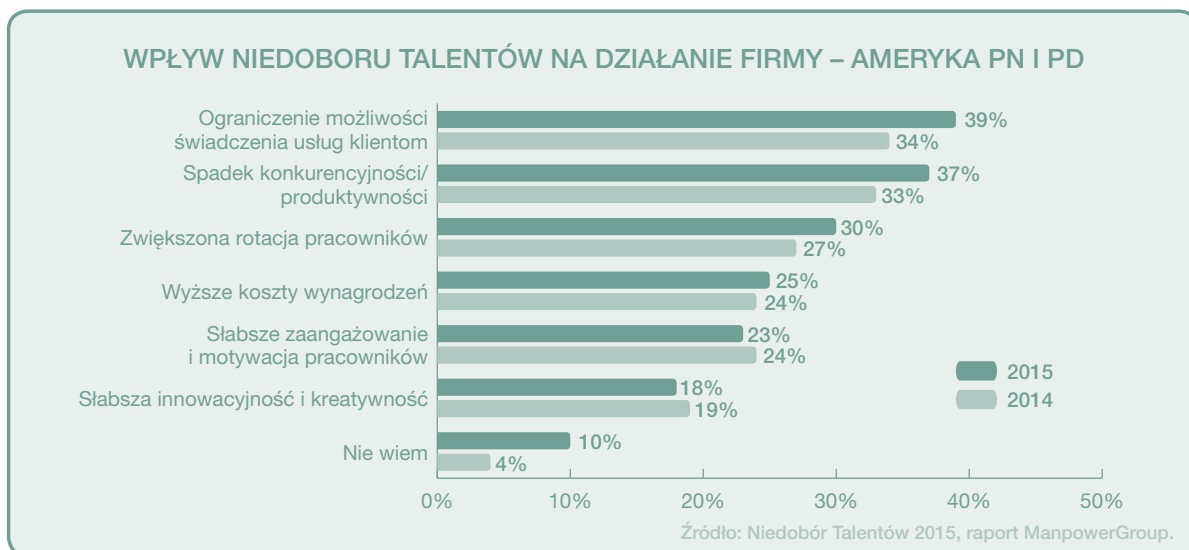
Opinia, że niedobór talentów wywiera duży wpływ na możliwość zaspokajania potrzeb klientów, jest najsilniejsza w Brazylii (32%) i Kolumbii (29%). Jednocześnie pracodawcy w Stanach Zjednoczonych najczęściej (22%) deklarują zerowy wpływ na relacje z klientami.



## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA FIRMĘ

*Pracodawcy w Ameryce Północnej i Południowej uważają, że najpoważniejszym efektem niedoboru talentów na ich firmę będzie ograniczenie możliwości świadczenia usług klientom*

Prawie dwie piąte (39%) pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej, których zdaniem niedobór talentów wpłynie na ich firmę, spodziewa się ograniczenia możliwości świadczenia usług klientom, a niewiele mniej (37%) obawia się negatywnych efektów pod względem produktywności i konkurencyjności. Z kolei 30% uważa, że problem spowoduje większą rotację pracowników, a 25%, że zwiększy koszty związane z wynagrodzeniami (Ryc. 13).



RYC. 13

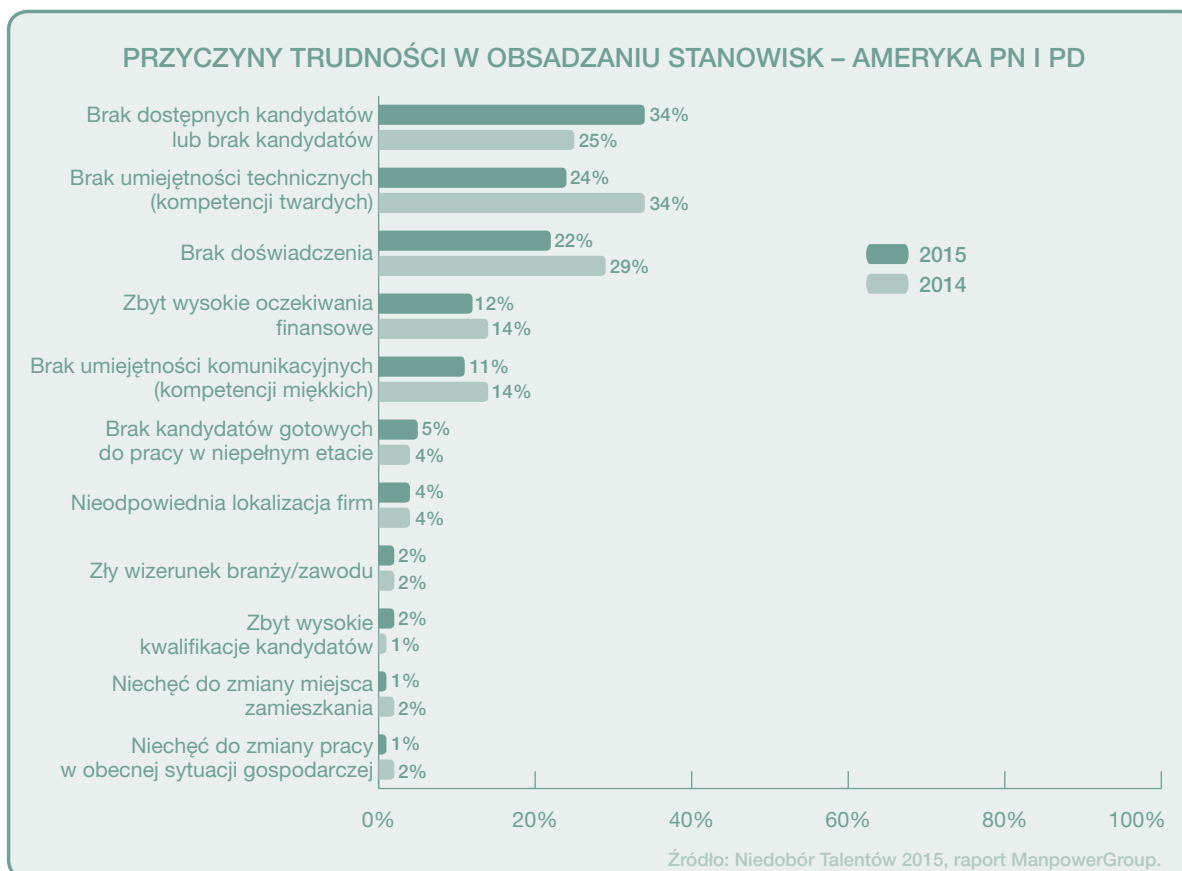
## POWODY PROBLEMÓW PRACODAWCÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW

*Brak dostępnych kandydatów to najczęstsza przyczyna niedoboru talentów w Ameryce Północnej i Południowej w 2015 r.*

Jeśli chodzi o badanie przyczyn problemów z obsadzaniem stanowisk, jakich doświadczają pracodawcy w Ameryce Północnej i Południowej w 2015 r., zaobserwowano znaczne wyróżnianie się czynnika jakim jest brak dostępnych kandydatów. Odsetek firm zgłaszających ten problem wzrósł z 25% odnotowanych w zeszłym roku do 34% uzyskanych w bieżącej edycji badania. Odwrotny trend zaobserwowaliśmy, w kwestii braku umiejętności technicznych u kandydatów – wynik spadł do 24%, w porównaniu do 34% w poprzedniej edycji badania. Odsetek pracodawców, dla których największą przeszkodą w rekrutacji jest brak kandydatów z kwalifikacjami zawodowymi istotnymi dla ich branży, zmalał z 17% do 12% w tym roku, jednak nadal jest to najczęstszy deficyt potencjalnych pracowników, jeśli chodzi o kompetencje twarde.

W 2014 r. brak doświadczenia u kandydatów był drugą najczęściej deklarowaną przyczyną niedoboru talentów w tym regionie. W tym roku jednak odsetek pracodawców narzekających na ten problem spadł z 29% do 22%.

Ponad jedna dziesiąta menedżerów ds. rekrutacji w tym regionie wskazuje kolejne dwa ważne powody: zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów (12%) oraz brak kompetencji miękkich (11%). Najczęściej wymienianym deficytem w zakresie tych ostatnich jest brak profesjonalizmu (Ryc. 14).



RYC. 14

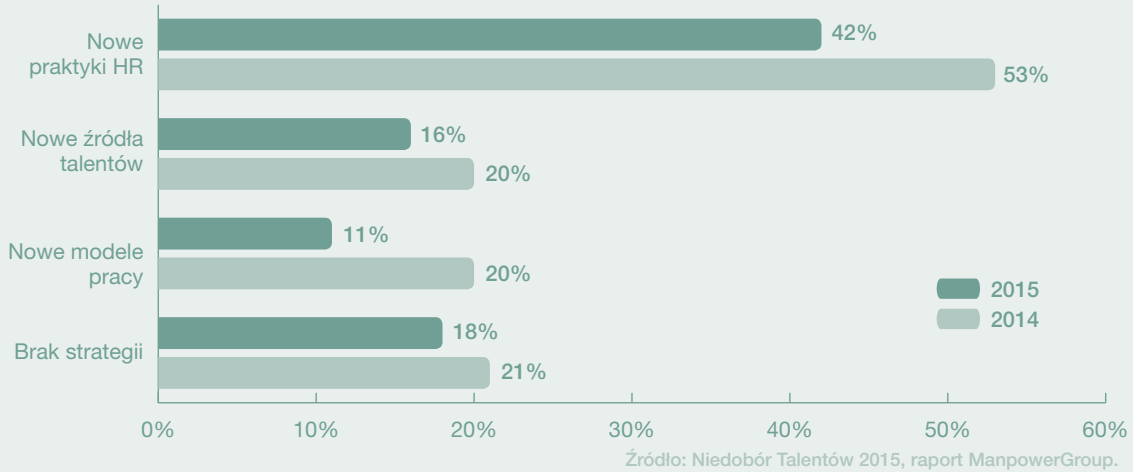
## STRATEGIE PRACODAWCÓW W OBLICZU NIEDOBORU TALENTÓW

*Pracodawcy w Ameryce Północnej i Południowej najczęściej przeciwdziałają problemowi niedoboru talentów, oferując dodatkowe szkolenia obecnym pracownikom i wybierając niestandardowe podejścia do rekrutacji*

Aż 42% pracodawców w Ameryce Północnej i Południowej wprowadza nowe praktyki HR, by uporać się z trudnościami w pozyskiwaniu kandydatów posiadających pożądane umiejętności. Mimo to w porównaniu z poprzednim rokiem odnotowano spadek odsetka firm stawiających na takie podejście, o 11 punktów procentowych. W 16% przypadków pracodawcy chcą wykorzystywać nowe źródła talentów, a 11% wybiera wdrażanie alternatywnych modeli pracy. Jednocześnie 18% firm deklaruje, że nie ma żadnej konkretnej strategii w obliczu niedoboru talentów (Ryc. 15).



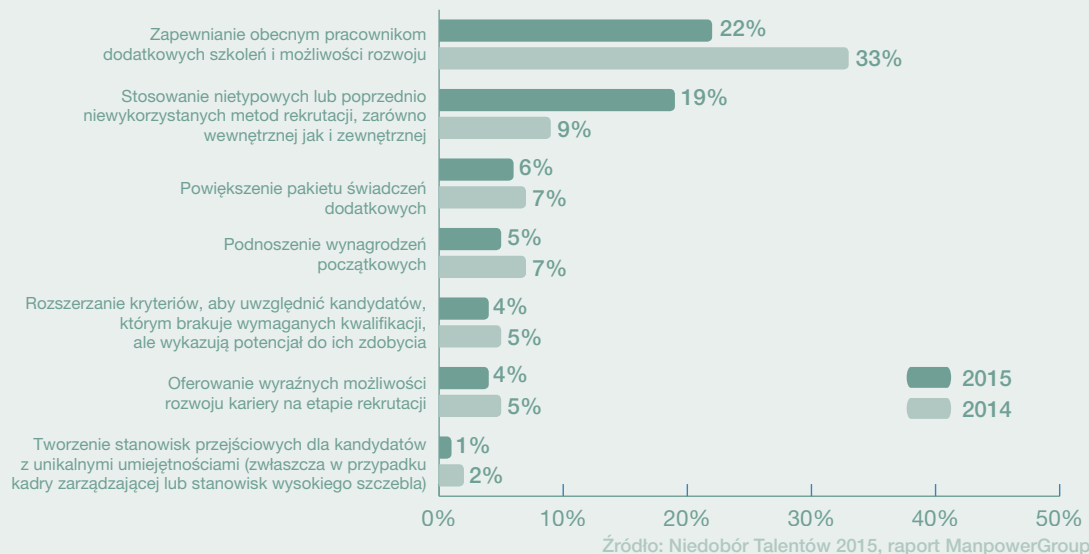
### JAKIE STRATEGIE WYBIERAJĄ PRACODAWCY WOBEC NIEDOBORU TALENTÓW – AMERYKA PN I PD



RYC. 15

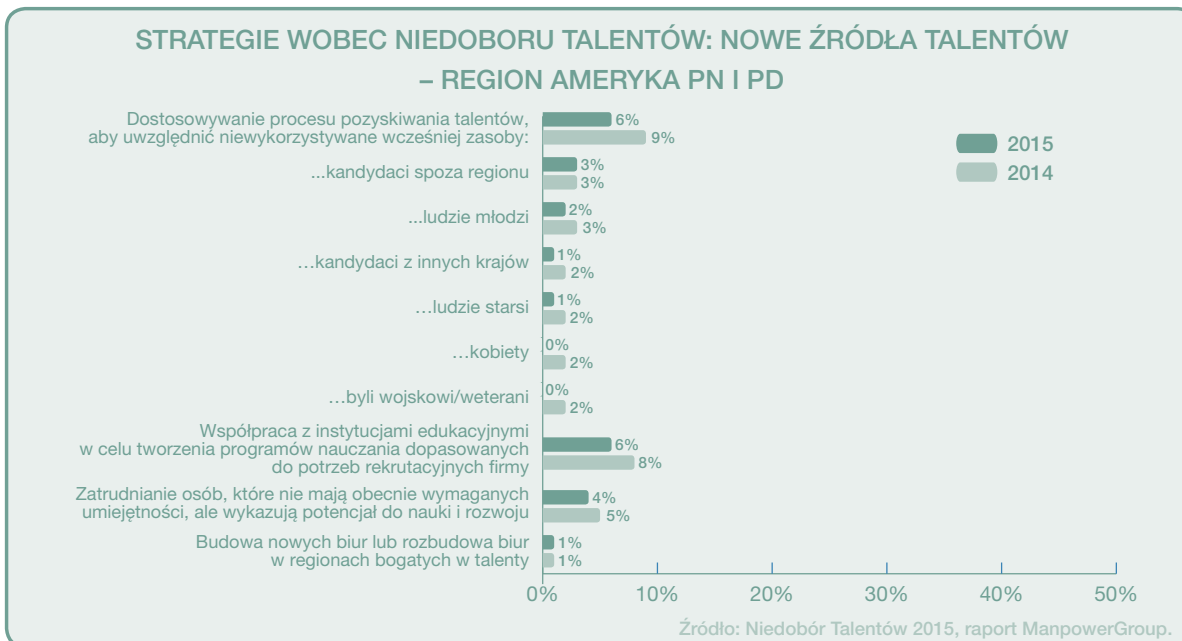
Jeśli chodzi o praktyki HR, pracodawcy najczęściej oferują dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju swoim obecnym pracownikom (22%), choć strategia ta odnotowała spadek względem poziomu z zeszłego roku, kiedy wskazywał je co trzeci pracodawca (33%). Najpowszechniejszym podejściem jest szkolenie z myślą o zdobyciu nowych umiejętności (14%) oraz rozwijaniu obecnych (12%). Oprócz tego prawie jedna piąta (19%) firm chce stosować niestandardowe metody rekrutacji, by przeciwdziałać niedoborowi talentów. Strategia ta zyskuje na popularności – w zeszłym roku wybierało ją 9% pracodawców, a rok wcześniej tylko 7%. Niektórzy, by przyciągać talenty, oferują dodatkowo większy pakiet świadczeń pozapłacowych (6%) i/lub wyższe wynagrodzenia początkowe (5%), (Ryc. 16).

### STRATEGIE WOBEC NIEDOBORU TALENTÓW: NOWE PRAKTYKI HR – AMERYKA PN I PD



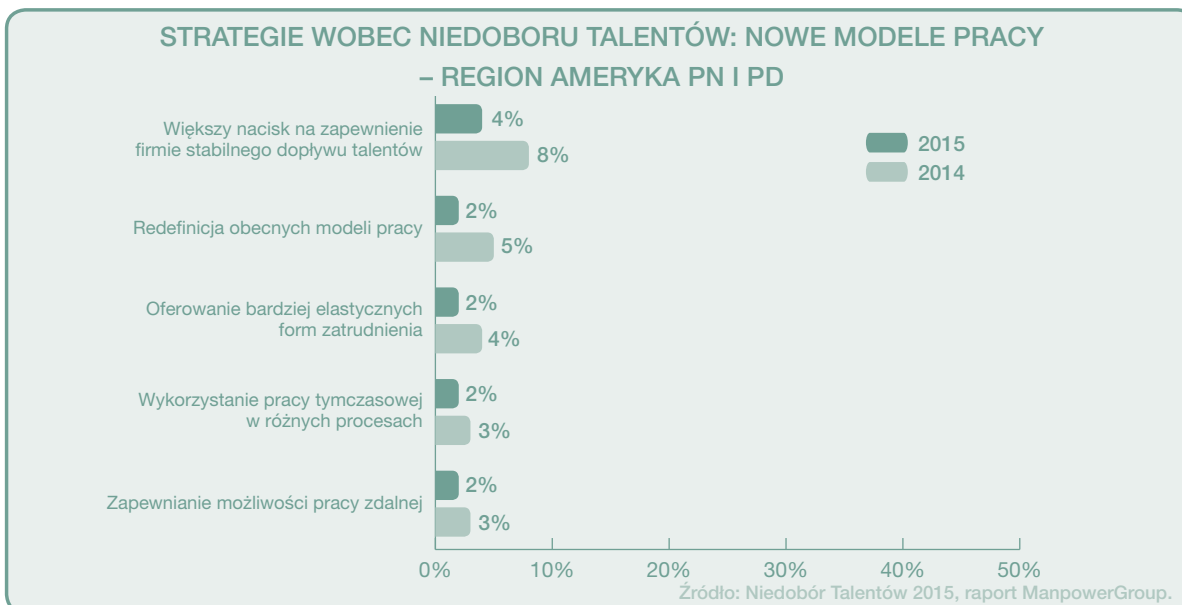
RYC. 16

Pracodawcy w Ameryce Północnej i Południowej, którzy badają nowe źródła talentów, zazwyczaj stawiają na niewykorzystane wcześniej zasoby (6%), takie jak kandydaci z innych regionów (3%) i ludzie młodzi (2%). Kolejne 6% firm podejmuje współpracę z instytucjami edukacyjnymi z zamiarem tworzenia programów nauczania dopasowanych do zapotrzebowania na talenty (Ryc. 17).



RYC. 17

Najczęściej stosowanym w obliczu niedoboru talentów alternatywnym modelem pracy wciąż jest zwiększanie koncentracji na dopływie talentów, choć obecnie taką strategię obiera tylko 4% firm, w porównaniu z 8% w 2014 r. i 16% w 2013 r.



RYC. 18



# AZJA-PACYFIK

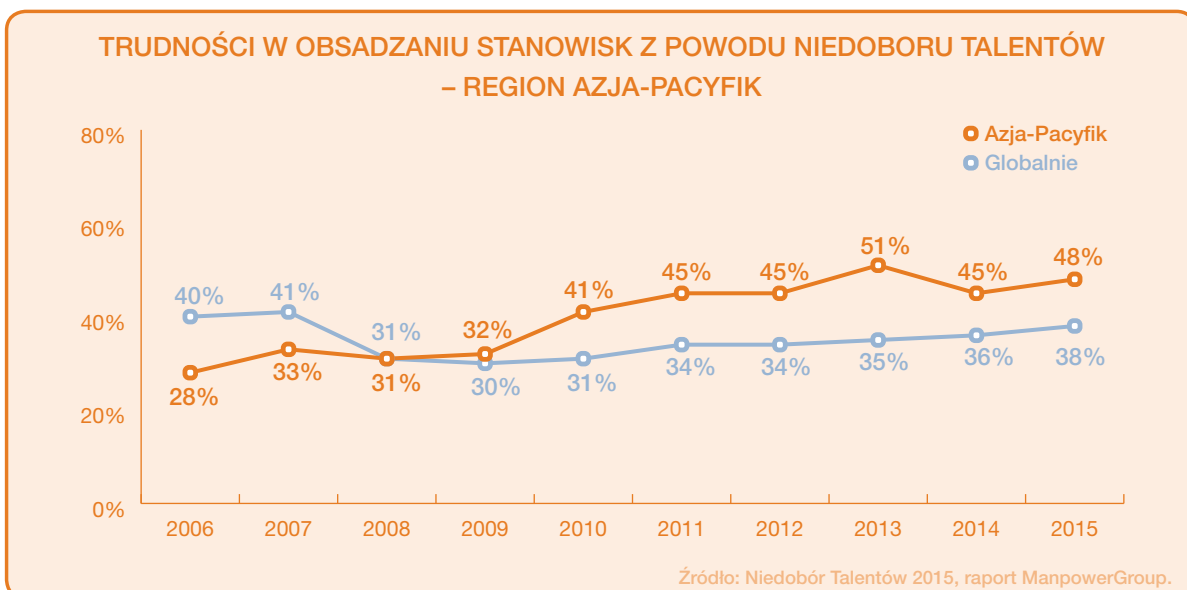
## Badanie Niedobór Talentów 2015 objęło ponad 7 700 menedżerów ds. rekrutacji w Australii, Chinach, Hongkongu, Indiach, Japonii, Nowej Zelandii, Singapurze i na Tajwanie.

### SKALA PROBLEMÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW ZE WZGLĘDU NA BRAK DOSTĘPNYCH TALENTÓW

*Liczba pracodawców w regionie Azji i Pacyfiku, którzy zmagają się z niedoborem talentów na rynku pracy, wciąż jest wyższa niż globalna średnia*

Odsetek pracodawców napotykających trudności z rekrutacją nowych talentów w tym regionie znów zaczął piąć się w górę w 2015 r. Po spadku do poziomu 45% w roku poprzednim, wynosi on obecnie 48%, osiągając drugi najwyższy wynik od pierwszej edycji badania z 2006 r. (Ryc. 19). Największą skalę problemu odnotowuje się w Japonii, gdzie 83% pracodawców zмага się z niedoborem talentów. W pozostałych częściach regionu brak odpowiednich kandydatów rodzi trudności dla 65% firm w Hongkongu, 58% w Indiach i 57% na Tajwanie. Na drugim końcu skali znajdują się Chiny, gdzie zaledwie 24% firm spodziewa się kłopotów z tego powodu.

W porównaniu z 2014 r. liczba pracodawców w regionie Azji i Pacyfiku, którym trudno przychodzi obsadzanie etatów, wzrosła na pięciu z ośmiu rynkach pracy. Znaczny wzrost, o 30 punktów procentowych, odnotowano w Singapurze (40%). Warto wspomnieć także Tajwan, gdzie uzyskano wzrost o 12 punktów procentowych (do 57%) i Hongkong, w którym wynik wzrósł o 9 punktów procentowych (do 65%). Tymczasem w Nowej Zelandii (51%) i Indiach (58%) odsetek pracodawców deklarujących trudności spadł odpowiednio o 8 i o 6 punktów procentowych.



RYC. 19



## STANOWISKA, Z KTÓRYMI PRACODAWCY MAJĄ NAJWIĘKSZE PROBLEMY

*Po raz kolejny pracodawcom w regionie Azji i Pacyfiku najwięcej problemów sprawia pozyskiwanie przedstawicieli handlowych*

Kategoria przedstawicieli handlowych powróciła w tym roku na szczyt listy stanowisk najtrudniejszych do obsadzenia w regionie Azji i Pacyfiku. W historii prowadzenia badania grupa ta tylko raz znajdowała się niżej, kiedy to w 2014 r., zajęła drugą pozycję. Inżynierowie, którzy w zeszłym roku otwierali listę, tym razem znaleźli się na drugiej pozycji, a technicy przesunęli się z szóstego miejsca zajmowanego w poprzedniej edycji badania, na trzecie w tym roku.

Na czwartej pozycji uplasowali się wykwalifikowani pracownicy fizyczni, a na kolejnej pracownicy działów IT, których rekrutacja stała się większym problem niż rok temu, gdy zajmowali siódme miejsce. Na liście 10 najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk pojawiły się w tym roku dwie nowe kategorie. Pierwsza z nich to pracownicy sekretariatu i asystenci, którzy znaleźli się na ósmym miejscu, awansując z pozycji dwunastej, jaką zajmowali w poprzedniej edycji badania. Druga natomiast to kierowcy, którzy w tym roku zamykają listę top 10, podczas gdy w zeszłym zajmowali miejsce piętnaste. Jednocześnie z listy zniknęli w tym roku operatorzy produkcji/maszyn oraz pracownicy działów badań i rozwoju (Ryc. 20).

### ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBREM TALENTÓW – REGION AZJA-PACYFIK

- 1 | PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI
- 2 | INŻYNIEROWIE
- 3 | TECHNICY
- 4 | WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI
- 5 | PRACOWNICY DZIAŁÓW IT
- 6 | PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW
- 7 | CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA
- 8 | PRACOWNICY SEKRETARIATU I ASYSTENCI
- 9 | MENEDŻEROWIE DS. SPRZEDAŻY
- 10 | KIEROWCY

Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 20



## POZIOM TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK W PORÓWNANIU Z 2014 R.

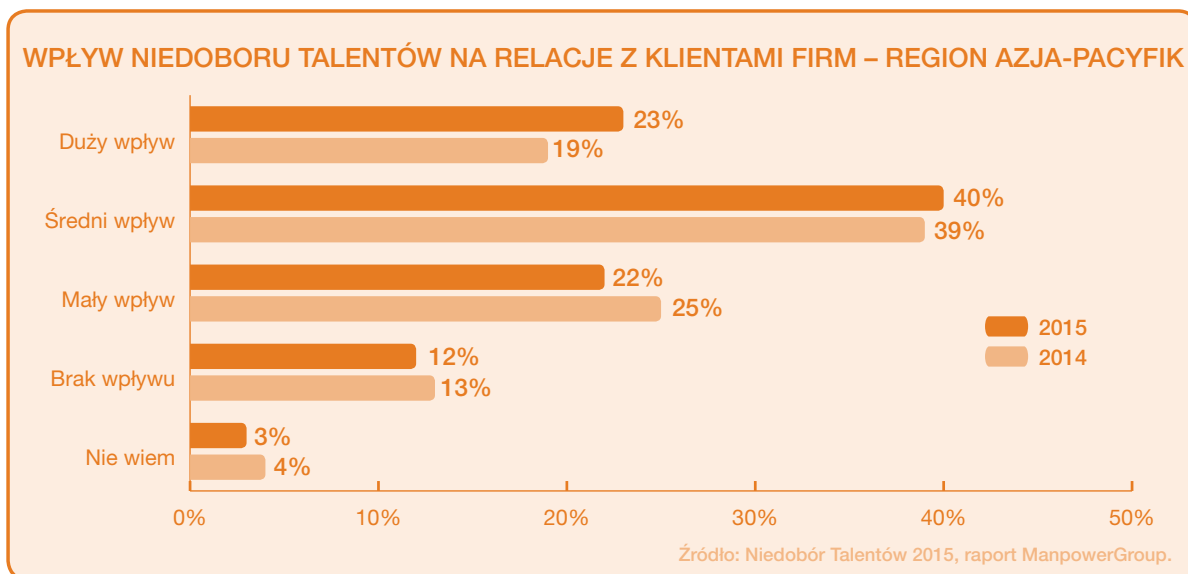
*Pracodawcy w regionie Azji i Pacyfiku nie mają jednoznacznej opinii na temat tego, jak zmienił się poziom trudności rekrutacyjnych w ciągu ostatniego roku*

Wśród pracodawców w regionie Azji i Pacyfiku spotkać można różne opinie, jeśli chodzi o porównanie obecnej skali niedoboru talentów z sytuacją sprzed roku. 13% z nich uważa, że uległa ona zmniejszeniu, zdaniem 12% pozyskiwanie pracowników jest trudniejsze, a 55% deklaruje, że warunki nie uległy zmianie. Więcej kłopotów z rekrutacją zgłaszają najczęściej firmy w Japonii (30%), Hongkongu (20%) i na Tajwanie (20%). Natomiast pozyskiwanie pracowników jest w tym roku łatwiejsze przede wszystkim dla pracodawców w Singapurze (32%) i Indiach (27%).

## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA MOŻLIWOŚĆ ZASPOKAJANIA POTRZEB KLIENTÓW

*Pracodawcy w regionie Azji i Pacyfiku deklarują największy wpływ na możliwość zaspokajania potrzeb klientów*

Prawie dwie trzecie pracodawców w regionie Azji i Pacyfiku zmagających się z niedoborem talentów uważa, że ma on średni (40%) lub duży (23%) wpływ na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów. Łączny wynik tych dwóch kategorii osiąga 63% co oznacza wzrost o 5 punktów procentowych względem ubiegłego roku (58%). Jednocześnie 22% firm uważa, że niedobór talentów ma mały wpływ na świadczenie usług klientom, a 12% – że nie ma żadnego (Ryc. 21).



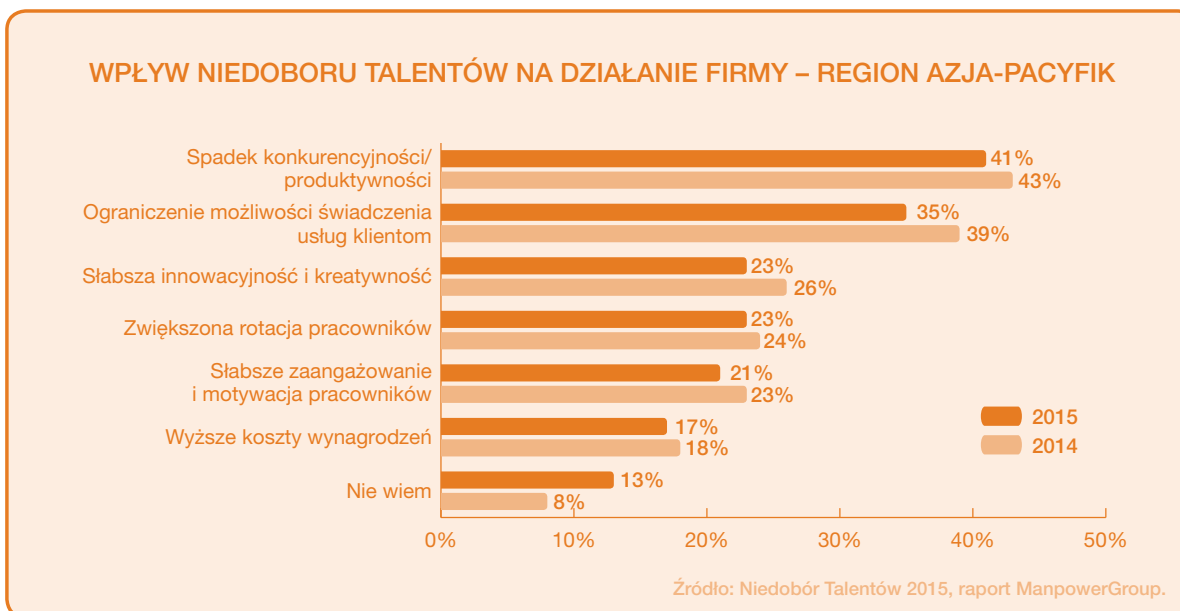
RYC. 21

Największe obawy deklarują pracodawcy w Singapurze – aż 52% z nich uważa, że niedobór talentów ma duży wpływ na relacje z klientami. Odsetek ten jest również powyżej średniej w Japonii (35%). Tymczasem pracodawcy w Indiach najczęściej uważają, że problem nie ma żadnego wpływu na świadczenie usług klientom (26%).

## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA FIRMĘ

*Ograniczona konkurencyjność i niższa produktywność to najczęściej wskazywane konsekwencje biznesowe niedoboru talentów w regionie Azji i Pacyfiku*

Pracodawcy w regionie Azji i Pacyfiku uważają, że najważniejszym efektem niedoboru talentów będzie mniejsza konkurencyjność i produktywność (41%), a kolejnym – ograniczenie możliwości świadczenia usług klientom (35%). Około jedna czwarta (23%) menedżerów ds. rekrutacji spodziewa się osłabienia innowacyjności i kreatywności w swojej firmie, a podobny odsetek (23%) obawia się zwiększonej rotacji pracowników (Ryc. 22).



RYC. 22

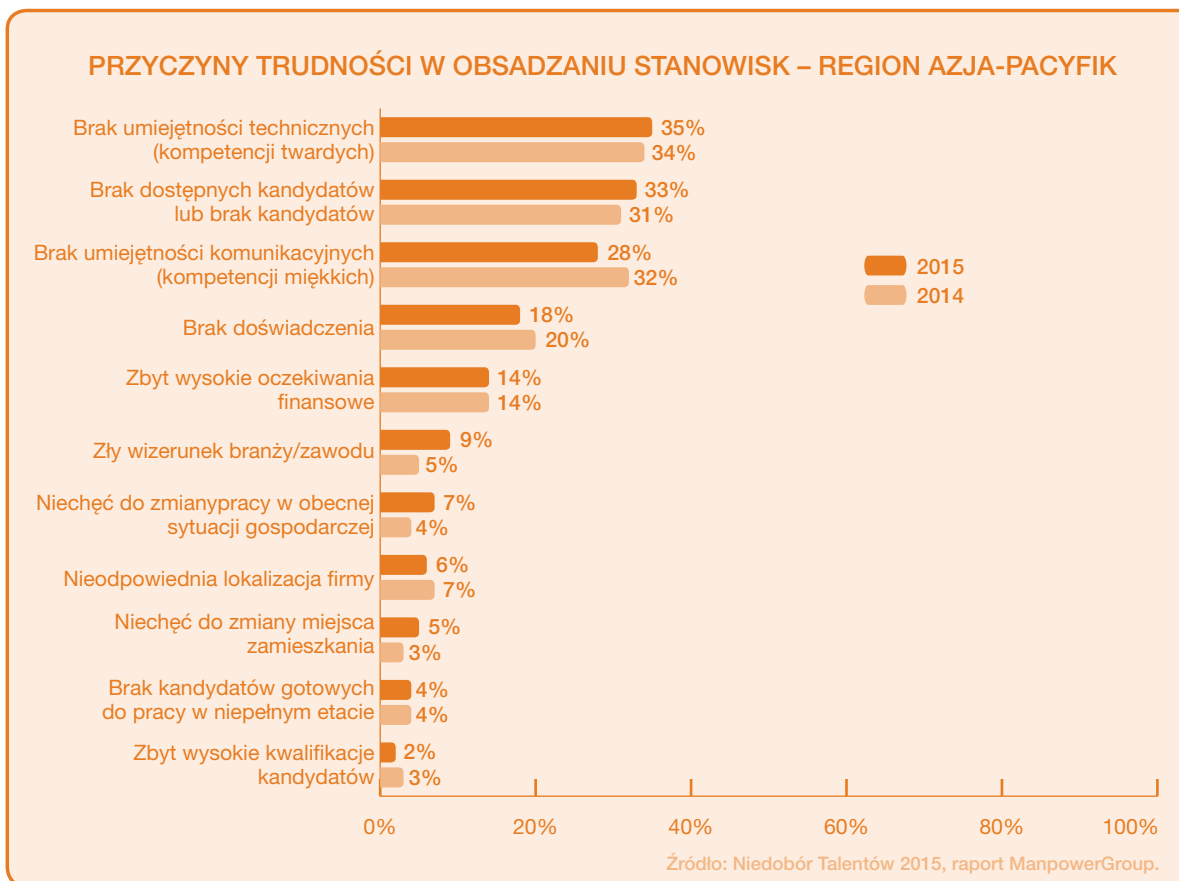
## POWODY PROBLEMÓW PRACODAWCÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW

*Zdaniem pracodawców u podłoża problemu niedoboru talentów w regionie Azji i Pacyfiku leżą braki w zakresie kompetencji twardych*

Główną przyczyną niedoboru talentów w regionie Azji i Pacyfiku jest nieustannie brak umiejętności technicznych u potencjalnych pracowników – 35% pracodawców wskazuje ten aspekt jako powód swoich problemów. Deficyt umiejętności jest najbardziej wyraźny w przypadku firm szukających wykwalifikowanych pracowników fizycznych posiadających odpowiednie dla danej branży certyfikaty – taki problem deklaruje 13% pracodawców, podczas gdy w zeszłym roku wskazywało go tylko 9%. Podobny odsetek (12%) narzeka na brak kandydatów z niezbędnymi kwalifikacjami zawodowymi.

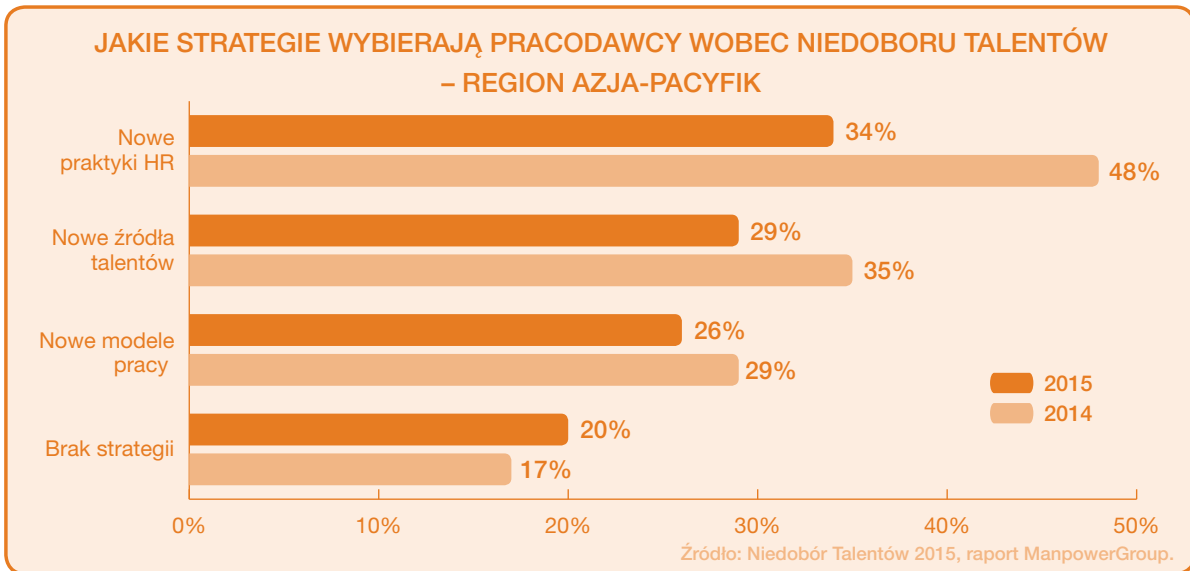


Dla pracodawców w regionie Azji i Pacyfiku poważnym problemem jest również ogólny brak kandydatów. Jedna trzecia z nich (33%) uważa to za główną przyczynę niedoboru talentów. Dla porównania w 2014 r. odsetek ten wynosił 31%. Jednocześnie odnotowano nieznaczny spadek odsetka firm, dla których problemem jest brak kompetencji miękkich u kandydatów – z 32% w poprzednim roku do 28% w obecnym. Pracodawcy deklarujący ten problem najczęściej skupiają się na braku profesjonalizmu (9%), entuzjazmu (9%), zdolności adaptacyjnych (8%) i umiejętności pracy w grupie/interpersonalnych (8%). Na ogólny brak doświadczenia u kandydatów wskazuje 18% firm, a 14% uważa, że kandydaci mają nierealistyczne oczekiwania finansowe (Ryc. 23).



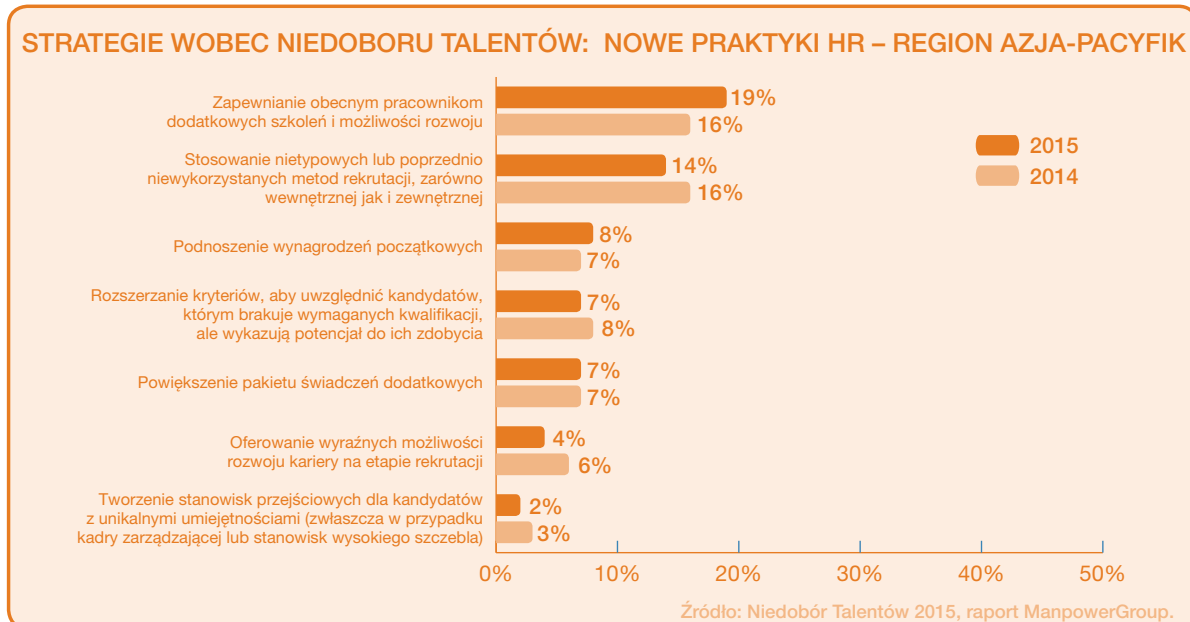
**RYC. 23**

W 2015 r. ponad jedna trzecia (34%) pracodawców w regionie Azji i Pacyfiku decyduje się zmieniać swoje praktyki HR, by walczyć z problemem niedoboru talentów. Choć jest to najpowszechniejsza strategia, straciła ona na popularności względem 2013 r. (44%) i 2014 r. (48%). Prawie trzy na dziesięć firm (29%) decyduje się szukać nowych źródeł talentów, a 26% wdrażać alternatywne modele pracy. Rośnie jednak odsetek pracodawców, którzy nie mają konkretnej strategii (20%) – w zeszłym roku było to 17%, a w 2013 r. – 14% firm (Ryc. 24).



RYC. 24

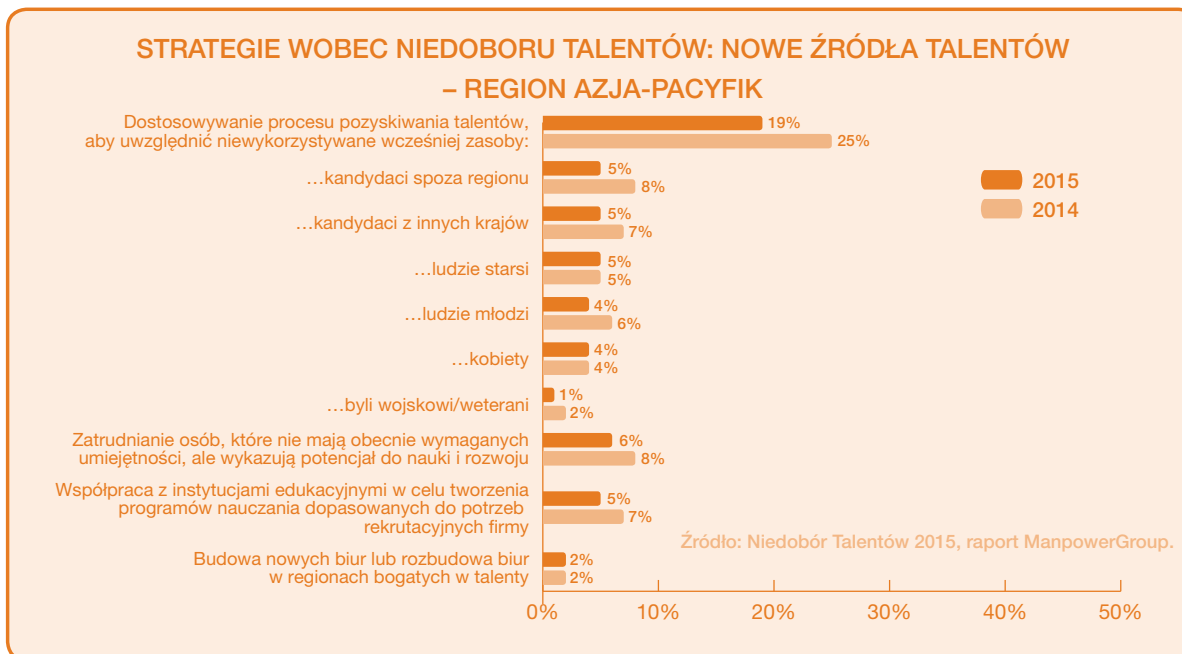
Najpowszechniej stosowaną przez firmy w tym regionie praktyką HR jest zapewnianie dodatkowych szkoleń i możliwości rozwoju obecnym pracownikom (19%). Zazwyczaj polega to na szkoleniu z myślą o nowych umiejętnościach (12%) lub o rozwijaniu tych już posiadanych (10%). Dodatkowo 5% firm oferuje pracownikom możliwość zdobycia nowych certyfikatów/uprawnień. Tymczasem 14% pracodawców stawia na niestandardowe praktyki rekrutacyjne, 8% zwiększa wynagrodzenia początkowe, a 7% rozszerza zakres świadczeń pozapłacowych (Ryc. 25).



RYC. 25

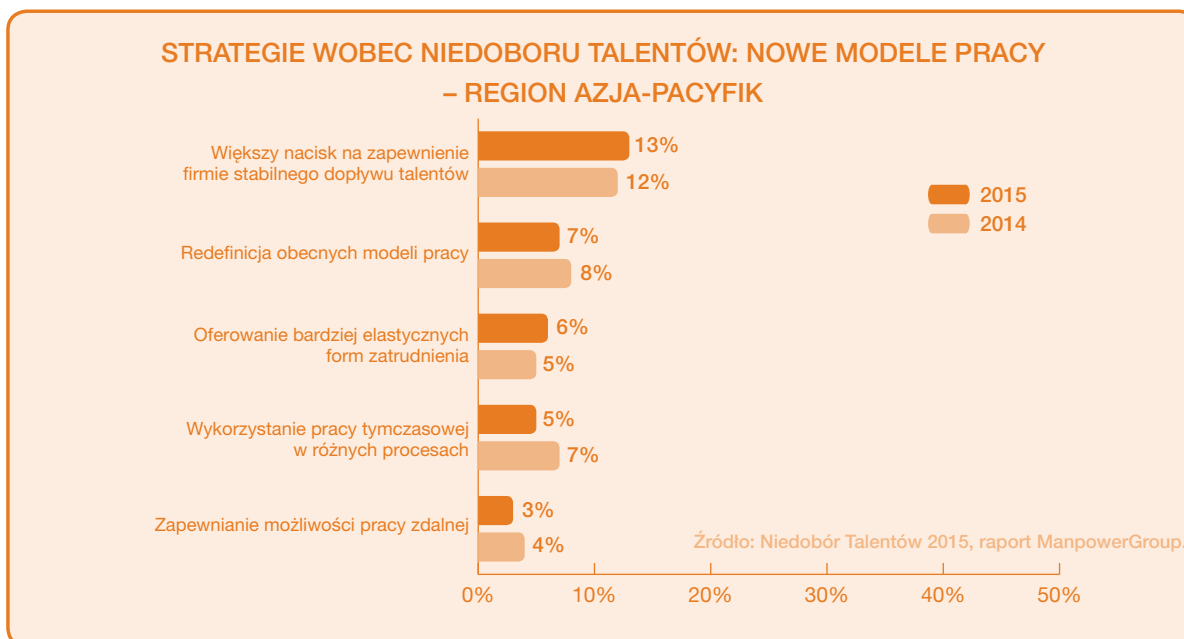


Odpowiadając na pytanie o sposoby poszukiwania nowych źródeł talentów respondenci najczęściej wskazywali na zwiększenie rekrutacji z niewykorzystanych zasobów (19%), w tym kandydatów z innych regionów (5%), zza granicy (5%) oraz ludzi starszych (5%). Dodatkowo 6% firm decyduje się zatrudniać pracowników, którzy nie mają obecnie wymaganych umiejętności, ale wykazują potencjał do nauki i rozwoju (Ryc. 26).



RYC. 26

Pracodawcy wdrażający alternatywne modele pracy najczęściej decydują się zwiększać koncentrację na dopływie talentów (13%) i/lub modyfikować istniejące procesy, np. wprowadzając współdzielenie zadań (7%) (Ryc. 27).



RYC. 27



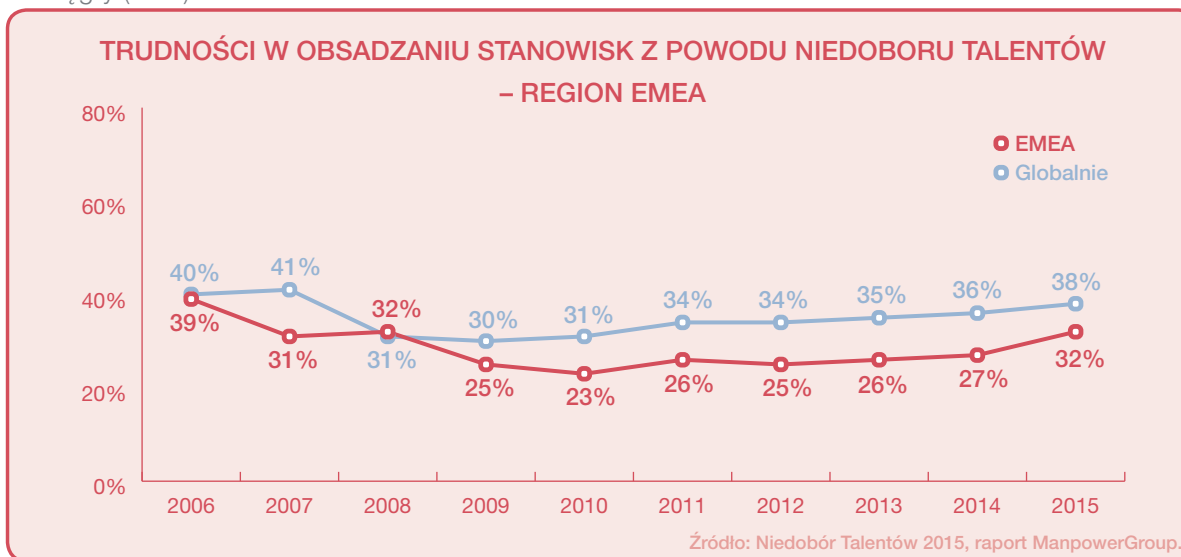
# EMEA

**Badanie Niedobór Talentów 2015 objęło ponad 20 000 menedżerów ds. rekrutacji z Austrii, Belgii, Bułgarii, Czech, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Izraela, Niemiec, Norwegii, Polski, RPA, Rumunii, Słowacji, Słowenii, Szwajcarii, Szwecji, Turcji, Węgier, Wielkiej Brytanii i Włoch.**

## SKALA PROBLEMÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW ZE WZGLĘDU NA BRAK DOSTĘPNYCH TALENTÓW

*Problem niedoboru talentów narasta w regionie EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka) – w większości krajów zwiększyła się liczba pracodawców, którzy mają trudności z pozyskiwaniem pracowników*

Odsetek pracodawców w regionie EMEA zmagających się z trudnościami w obsadzaniu etatów osiągnął najwyższy punkt od 2008 r. (Ryc. 28). Prawie jedna trzecia (32%) deklaruje, że ich problemy z rekrutacją wynikają z braku talentów na rynku pracy – to o pięć punktów procentowych więcej niż w 2014 r. (27%). Niedobór talentów najbardziej daje się we znaki firmom w Rumunii (61%) i Grecji (59%), a wyniki powyżej średniej odnotowały również Turcja (52%), Bułgaria (50%) i Węgry (47%).



RYC. 28

Pracodawcy w regionie EMEA wciąż jednak deklarują mniejsze problemy związane z niedoborem talentów niż firmy w innych regionach – aż dziewięć z dziesięciu krajów, w których niedobory mają najmniejszą skalę, znajduje się właśnie w Europie, na Bliskim Wschodzie lub w Afryce. Najmniej trudności z obsadzaniem etatów mają pracodawcy w Irlandii – tylko 11% z nich uważa,



że jest to problem. Oprócz tego w Holandii, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii 14% firm narzeka na brak odpowiednich kandydatów, a w Czechach odsetek ten wynosi 18%.

W 20 z 24 krajów tego regionu niepokój związany z niedoborem talentów nasilił się w 2015 r. w porównaniu z rokiem ubiegłym. Najznaczniesze wzrosty odnotowano w RPA (31%) i Rumunii (61%) – odpowiednio o 23 i 21 punktów procentowych. Za nimi uplasowała się Grecja (wzrost o 17 p.p. do 59%), Belgia (wzrost o 11 p.p. do 24%) i Hiszpania (wzrost o 11 p.p. do 14%). Z drugiej strony odsetek pracodawców narzekających na brak kandydatów na rynku pracy spadł w czterech krajach, z czego największą poprawę odnotowaliśmy w Finlandii (spadek o 11 punktów procentowych do 22%), Turcji (spadek o 11 p.p. do 52%) i Izraelu (spadek o 10 p.p. do 39%).

### **STANOWISKA, Z KTÓRYMI PRACODAWCY MAJĄ NAJWIĘKSZE PROBLEMY**

*Struktura niedoboru talentów w regionie EMEA nie zmienia się, a listę najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk otwierają wykwalifikowani pracownicy fizyczni*

W regionie EMEA niezmiennie najtrudniej pozyskuje się wykwalifikowanych pracowników fizycznych, w tym murarzy, elektryków i hydraulików. Badani pracodawcy, umieścili tę kategorię na pierwszym miejscu swojej listy już dziewiąty rok z rzędu. Stabilna struktura niedoboru talentów w tym regionie potwierdza się również w przypadku drugiej i trzeciej pozycji, na których znaleźli się inżynierowie i przedstawiciele handlowi. Sytuacja ta nie zmieniła się od czterech lat.

Na czwartej pozycji na liście regionu EMEA uplasowali się w tym roku kierowcy, a na szóstej technicy, co oznacza, że kategorie te zamieniły się miejscami w porównaniu z 2014 r. Inną zmianą wartą uwagi jest powrót na listę top 10 pracowników działów IT. Zajęli oni ósmą pozycję, podczas gdy jeszcze rok temu byli na jedenastej. W wyniku tej zmiany grupa pracowników restauracji i hoteli zniknęła z zestawienia (Ryc. 29).

#### **ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBOREM TALENTÓW – REGION EMEA**

- 1 | WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI
- 2 | INŻYNIEROWIE
- 3 | PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI
- 4 | KIEROWCY
- 5 | CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA
- 6 | TECHNICY
- 7 | PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW
- 8 | PRACOWNICY DZIAŁÓW IT
- 9 | PRACOWNICY SEKRETARIATU I ASYSTENCI
- 10 | NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI

Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 29

## POZIOM TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK W PORÓWNANIU Z 2014 R.

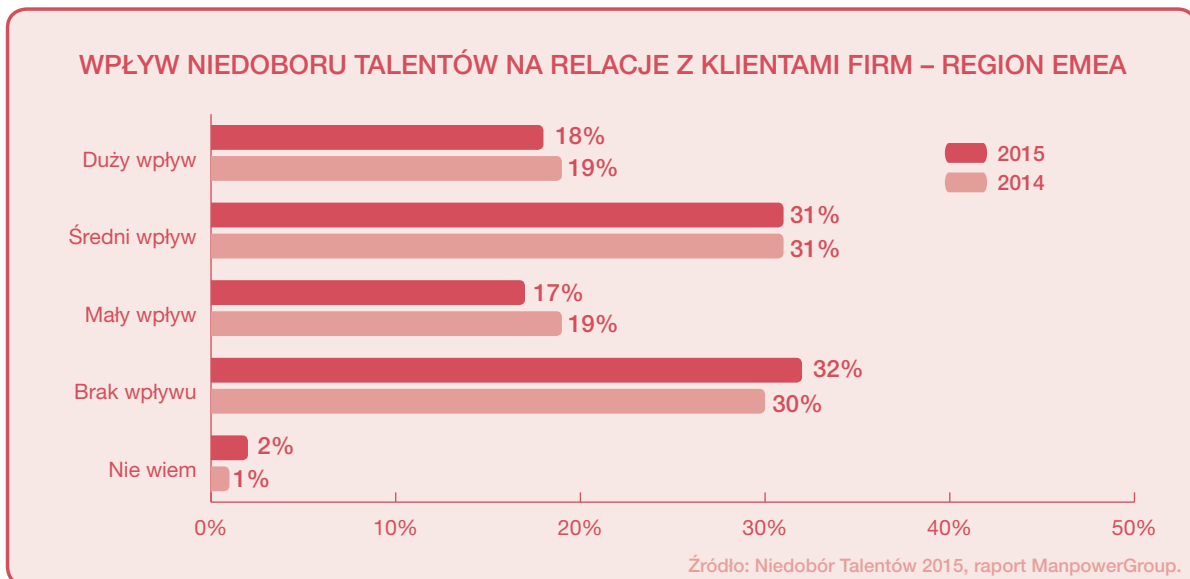
*Większość pracodawców w regionie EMEA uważa, że poziom trudności związanych z rekrutacją utrzymuje się na niezmiennym poziomie*

72% pracodawców w regionie EMEA deklaruje, że rekrutacja przysparza im w tym roku podobne problemy, co w zeszłym. Około jedna ósma (13%) firm zgłasza poprawę, a 5% pogorszenie sytuacji na rynku pracy rok do roku. Problemy rekrutacyjne narastają przede wszystkim na Węgrzech (16%), w Rumunii (12%) i Bułgarii (11%), a słabną w Hiszpanii (51%), Grecji (31%) i Norwegii (25%).

## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA MOŻLIWOŚĆ ZASPOKAJANIA POTRZEB KLIENTÓW

*Pracodawcy w regionie EMEA są podzieleni, jeśli chodzi o wpływ niedoboru talentów na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów*

Prawie połowa pracodawców w regionie EMEA zmagających się obecnie z niedoborem talentów uważa, że ma on duży (18%) lub średni (31%) wpływ na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów. Jednak podobny odsetek firm uznaje wpływ niedoboru za mały (17%) lub też, że nie ma go wcale (32%) (Ryc. 30).



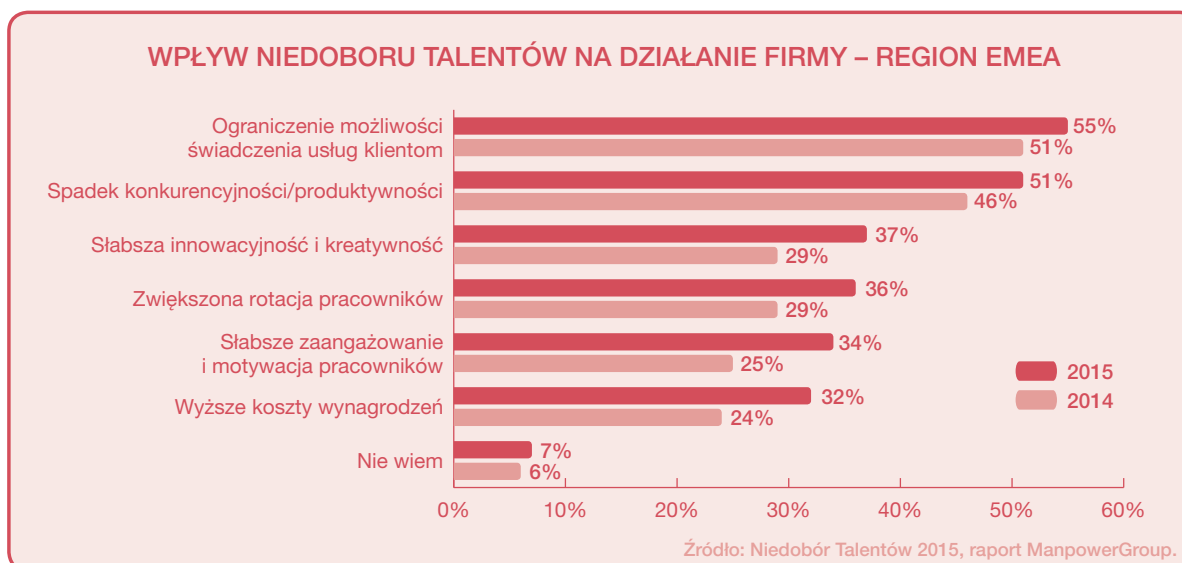
RYC. 30

Duży wpływ niedoboru talentów na relację z klientami deklarują najczęściej pracodawcy w Czechach (28%) i w Szwecji (28%). Z drugiej strony większość firm w Finlandii (61%) i na Węgrzech (57%) jest przekonana, że problem nie ma żadnego wpływu.

## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA FIRME

*Najpoważniejszym skutkiem niedoboru talentów według pracodawców w regionie EMEA jest ograniczenie możliwości świadczenia usług klientom firm. Na drugim miejscu respondenci wskazywali zmniejszenie produktywności i konkurencyjności*

Sporo ponad połowa (55%) firm w regionie EMEA, które uważają, że niedobór talentów wpłynie na ich funkcjonowanie, najbardziej obawia się ograniczonej zdolności do świadczenia usług klientom – wynik ten wzrósł o 4 punkty procentowe w porównaniu z rokiem ubiegłym. Także ponad połowa (51%) oczekuje zmniejszenia produktywności i konkurencyjności z powodu braku odpowiednich kandydatów (wzrost z 46% w 2014 r.). Natomiast odsetek firm spodziewających się mniejszej innowacyjności i kreatywności wynosi 37% – jest zatem wyższy niż rok (29%) i dwa lata temu (21%). Ponad jedna trzecia (36%) pracodawców obawia się też zwiększonej rotacji pracowników (Ryc. 31).



RYC. 31

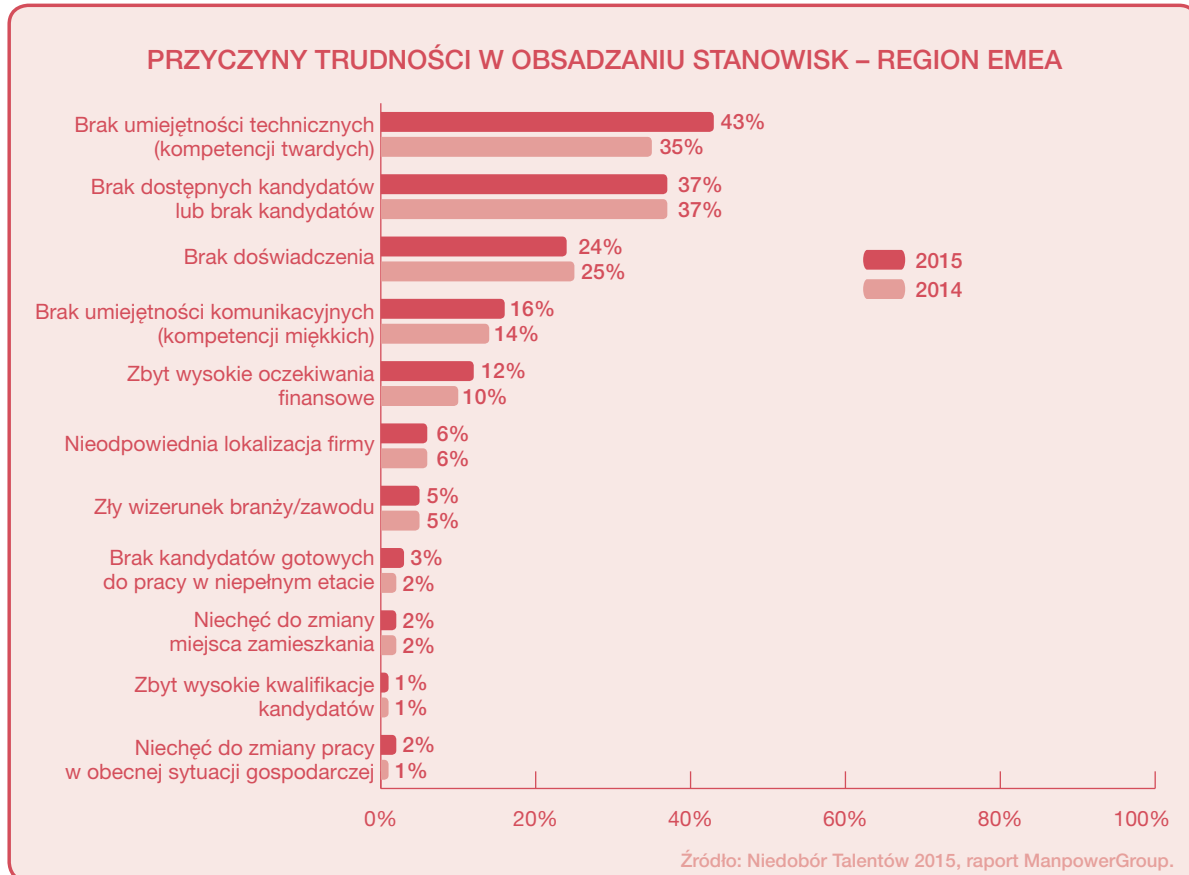
## POWODY PROBLEMÓW PRACODAWCÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW

*Brak kompetencji twardych u kandydatów to główna przyczyna niedoboru talentów w regionie EMEA*

Zdaniem pracodawców głównym powodem niedoboru talentów w regionie EMEA jest brak kandydatów z wymaganymi umiejętnościami technicznymi. Wskazuje go aż 43% firm, co stanowi wzrost względem poziomu 35% z zeszłego roku. W obrębie tej kategorii w 22% przypadków chodzi o kwalifikacje zawodowe właściwe dla danej branży (wzrost z 16% w 2014 r.), a w 19% o certyfikaty u wykwalifikowanych pracowników fizycznych (wzrost z 15% w 2014 r.).

Podobnie jak w ubiegłym roku, 37% pracodawców w regionie EMEA mówi, że powodem niedoboru talentów jest po prostu brak kandydatów na rynku pracy, a około jedna czwarta (24%) uważa, że kandydatom brakuje doświadczenia.

Deficyty w obszarze kompetencji miękkich wskazuje 16% pracodawców, a zazwyczaj dotyczą one braku entuzjazmu i motywacji (7%) i braku profesjonalizmu (5%). W 12% przypadków firmy narzekają na zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów (Ryc. 32).

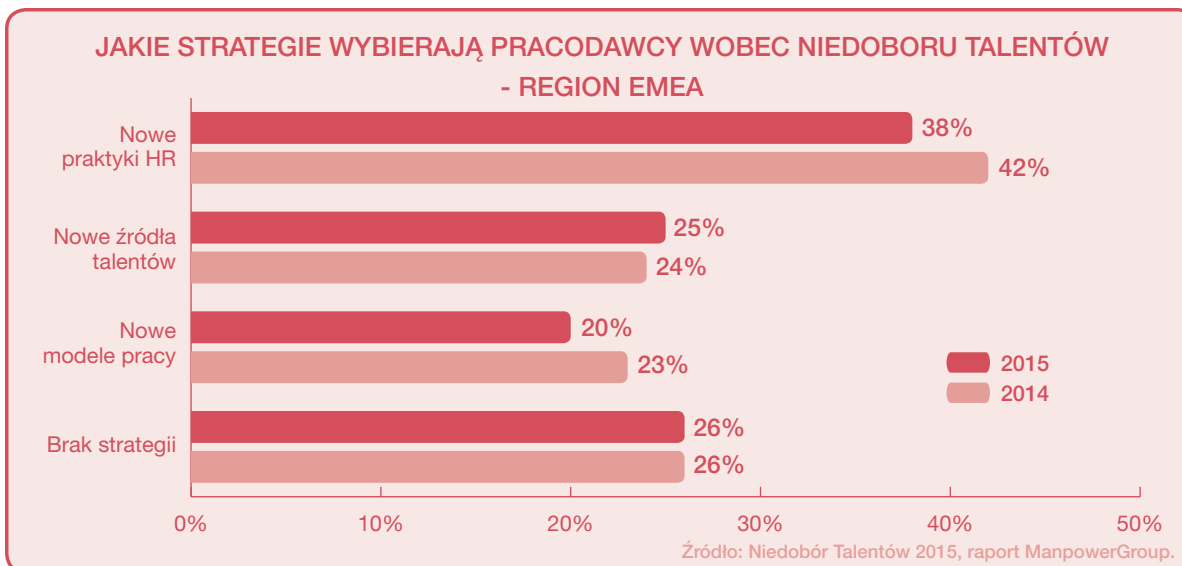


RYC. 32

## STRATEGIE PRACODAWCÓW W OBLICZU NIEDOBORU TALENTÓW

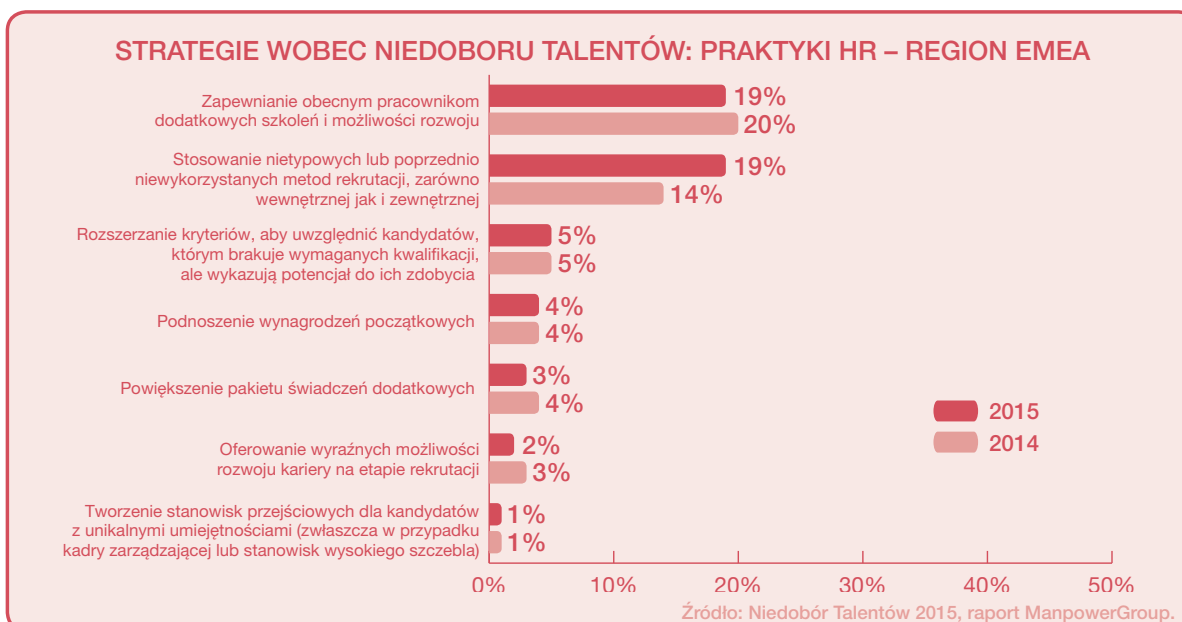
*Pracodawcy w EMEA wciąż walczą z niedoborem talentów, rozwijając swoich obecnych pracowników, jednak coraz częściej zwracają się także ku niestandardowym kanałom rekrutacji*

Wdrażanie nowych praktyk HR nadal jest najczęściej wybieraną przez pracodawców w regionie EMEA strategią w obliczu niedoboru talentów – decyduje się na nią aż 38%. Wynik ten jednak spadł względem zeszłego roku (42%) i roku 2013 (44%). Jednocześnie wciąż rośnie odsetek pracodawców, którzy szukają nowych źródeł talentów, osiągając w tym roku 25% – w zeszłym roku było to 24%, a w 2013 – 19%. Jedna piąta (20%) firm decyduje się wdrażać alternatywne modele pracy, by zaspokoić swoje zapotrzebowanie na talenty. Podobnie jak w zeszłym roku, jedna czwarta (26%) nie ma obecnie konkretnej strategii w obliczu niedoboru talentów (Ryc. 33).



RYC. 33

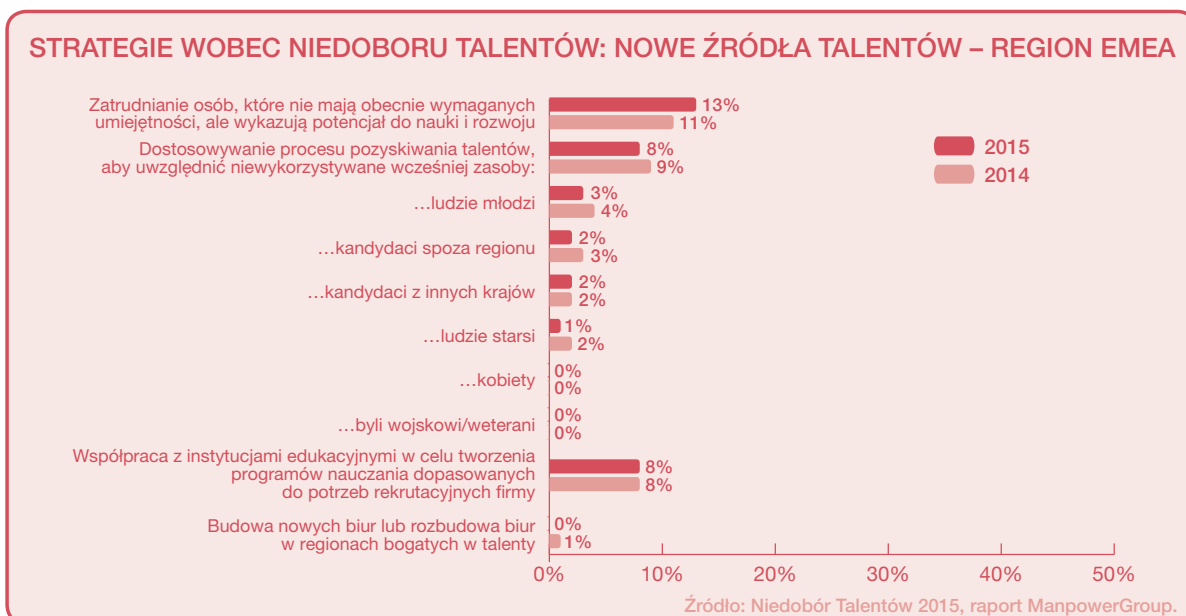
Pracodawcy w regionie EMEA nadal często decydują się przeciwdziałać problemowi niedoboru talentów, zapewniając obecnym pracownikom dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju – takie podejście obiera 19% menedżerów ds. rekrutacji. Najczęściej chodzi o zdobywanie nowych umiejętności (14%), rozwijanie już posiadanych (13%) lub wspieranie pracowników w uzyskiwaniu dodatkowych certyfikatów/uprawnień (5%) (Ryc. 34).



RYC. 34

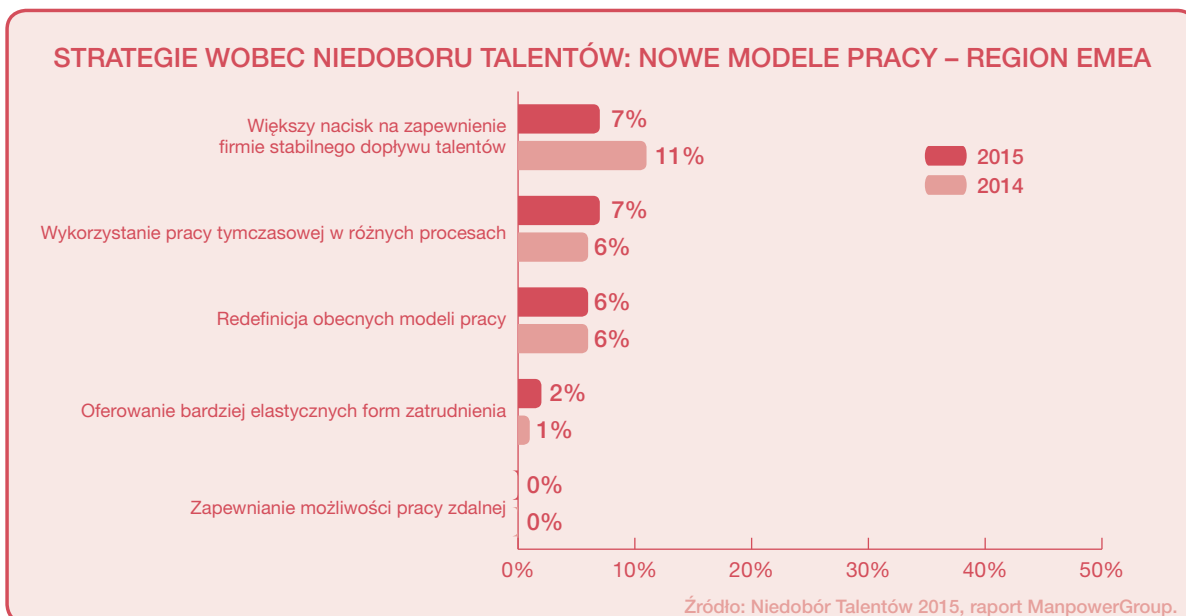
Pracodawcy z regionu EMEA coraz częściej wybierają niestandardowe metody rekrutacji, by uporać się z brakiem kandydatów. W 2015 r. taką strategię obiera prawie jedna piąta (19%) firm, podczas gdy w zeszłym roku było to 14%, a dwa lata temu 11%. Dodatkowo 5% pracodawców decyduje się rozszerzać kryteria rekrutacji, by uwzględnić osoby, którym brakuje niektórych wymaganych umiejętności i kwalifikacji, ale wykazują potencjał, by je zdobyć.

Jeśli chodzi o nowe źródła talentów, pracodawcy w tym regionie najczęściej zatrudniają osoby, którym brakuje wymaganych umiejętności, ale mają potencjał do rozwoju (13%). Na strategię tę decyduje się więcej firm niż rok i dwa lata temu, kiedy to wskazywało ją odpowiednio 11% i 7% pracodawców. Niektóre firmy (8%) decydują się rekrutować z niewykorzystanych wcześniej zasobów talentów, skupiając się przede wszystkim na ludziach młodych (3%). Podobny odsetek przedsiębiorstw (8%) nawiązuje współpracę z instytucjami edukacyjnymi, aby tworzyć programy nauczania dostosowane do konkretnych potrzeb w zakresie talentów (Ryc. 35).



RYC. 35

W przypadku pracodawców stawiających na alternatywne modele pracy jako rozwiązanie niedoboru talentów, najczęściej wybieranym podejściem jest większa koncentracja na dopływie talentów (7%) oraz wprowadzenie pracowników tymczasowych do swojej struktury zatrudnienia (7%) (Ryc. 36).



RYC. 36

# POLSKA

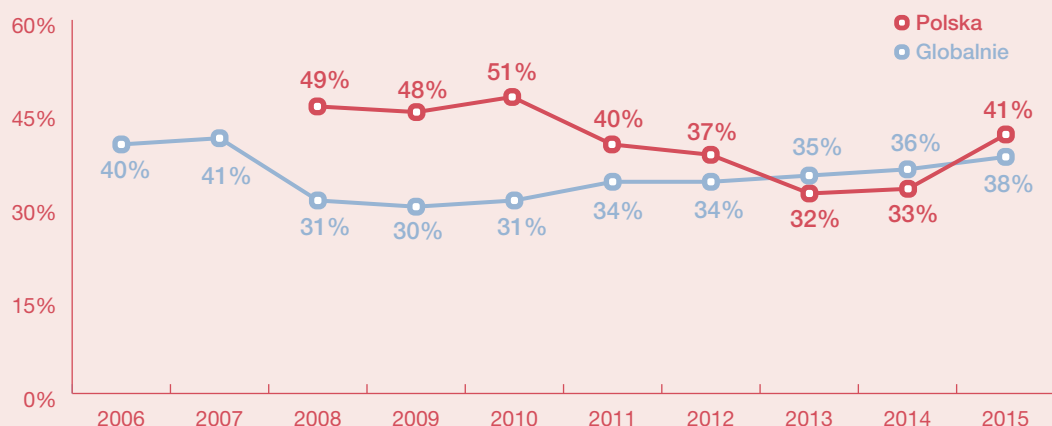
## Badanie Niedobór Talentów 2015 objęło w Polsce 750 menedżerów ds. rekrutacji.

### SKALA PROBLEMÓW Z OBSADZANIEM ETATÓW ZE WZGLĘDU NA BRAK DOSTĘPNYCH TALENTÓW

*W Polsce problem niedoboru talentów narasta, a liczba pracodawców, którzy mają trudności z pozyskiwaniem pracowników jest najwyższa od czterech ostatnich lat*

Wśród przebadanych 750 pracodawców w Polsce blisko połowa (41%) deklaruje kłopoty w znalezieniu pracowników posiadających kompetencje niezbędne na danym stanowisku. W porównaniu z rokiem poprzednim, odsetek firm zmagających się z tym wyzwaniem wzrósł o 8 punktów procentowych. Wskazuje to na istotny problem na krajowym rynku pracy i zwiększanie w ciągu ostatnich kilku lat niepokoju wynikającego ze zjawiska niedoboru. Wynik dla Polski jest wyższy zarówno od średniej globalnej, która wynosi 38%, jaki i od średniej dla regionu EMEA, która wynosi 32%.

### TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK Z POWODU NIEDOBORU TALENTÓW – POLSKA



Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 37

### STANOWISKA, Z KTÓRYMI PRACODAWCY MAJĄ NAJWIĘKSZE PROBLEMY

*W Polsce struktura niedoboru talentów nie zmienia się, a listę najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk otwierają wykwalifikowani pracownicy fizyczni*

W Polsce niezmiennie najtrudniej pozyskuje się wykwalifikowanych pracowników fizycznych. W ciągu ośmiu lat prowadzenia badania w naszym kraju, prawie zawsze rozpoczynali oni listę i tylko raz, w 2012 r., zajęli na niej drugą pozycję. To grupa zawodowa, w skład której wchodzi m.in. mechanicy, elektrycy, hydraulicy, spawacze, stolarze, kucharze, drukarze, murarze, cieśle, monterzy, itp. Na drugim miejscu, podobnie jak rok i dwa lata wcześniej, znaleźli się inżynierowie. Wyniki badania w ostatnich siedmiu latach wskazują na stały i rosnący problem polskich firm z pozyskiwaniem kandydatów z tym wykształceniem.



Trzecią pozycję zajmują technicy, którzy awansowali na nią z ubiegłorocznego miejsca ósmego. Na czwartym plasują się pracownicy działów IT, którzy od kilku ostatnich lat konsekwentnie pną się w górę, wskazując na pogłębianie się niedoboru w tej grupie zawodowej. Na piątej i szóstej pozycji znaleźli się kierowcy oraz operatorzy produkcji/ maszyn. Po dwóch latach nieobecności na listę wrócili pracownicy księgowości i finansów – pozycja siódma, a po rocznej przerwie znaleźli się na niej ponownie członkowie zarządu/ kadra najwyższego szczebla - pozycja ósma. Na miejscu dziewiątym mamy natomiast przedstawicieli handlowych. Dziesiątkę najbardziej poszukiwanych kwalifikacji w 2015 r. zamykają niewykwalifikowani pracownicy fizyczni. Spadli oni o jedną pozycją w stosunku do wyników badania z roku ubiegłego, wracając na swoje miejsce sprzed dwóch lat.

### ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBREM TALENTÓW – POLSKA

- 1 | WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI
- 2 | INŻYNIEROWIE
- 3 | TECHNICY
- 4 | PRACOWNICY DZIAŁÓW IT
- 5 | KIEROWCY
- 6 | OPERATORZY PRODUKCJI/ MASZYN
- 7 | PRACOWNICY KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW
- 8 | CZŁONKOWIE ZARZĄDU/ KADRA NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA
- 9 | PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI
- 10 | NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI

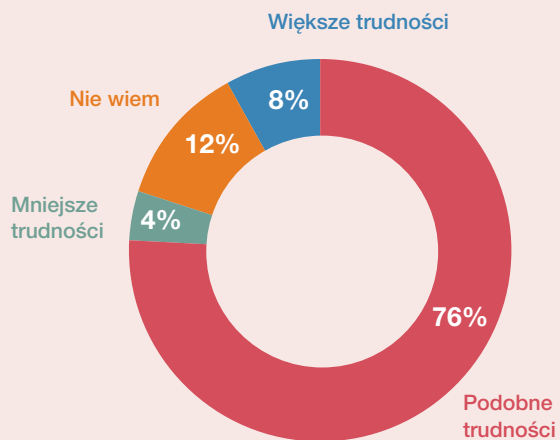
Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

#### RYC. 38

Spośród dziesięciu grup zawodowych, w których według raportu ManpowerGroup niedobór talentów odczuwany jest najbardziej, aż osiem pojawiło się również na liście z 2014 r. Dodatkowo cztery zawody z pierwszej piątki: wykwalifikowani pracownicy fizyczni, inżynierowie, technicy i kierowcy, pojawiają się na liście ManpowerGroup regularnie od sześciu lat, a większość z nich prawie zawsze zajmuje pierwsze pozycje.



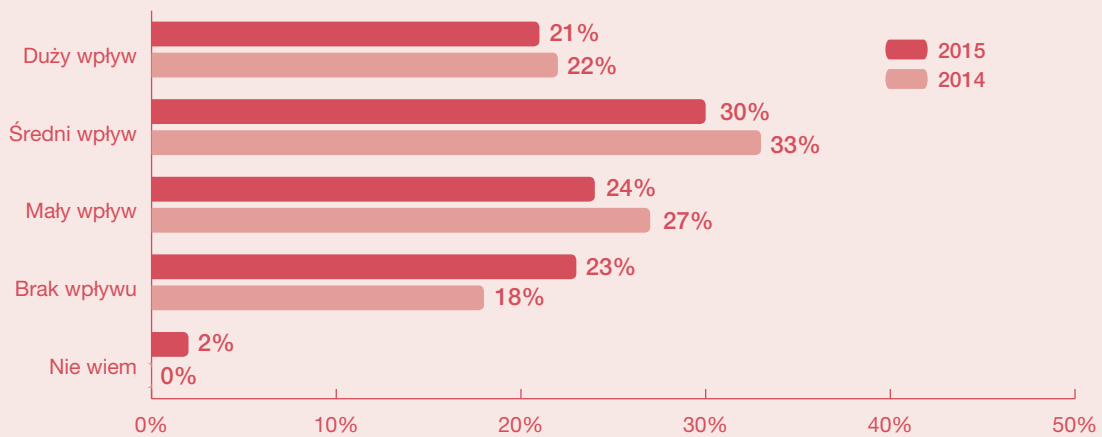
**POZIOM TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK  
Z PORÓWNANIU Z SYTUACJĄ Z 2014 R. - POLSKA**



Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 39

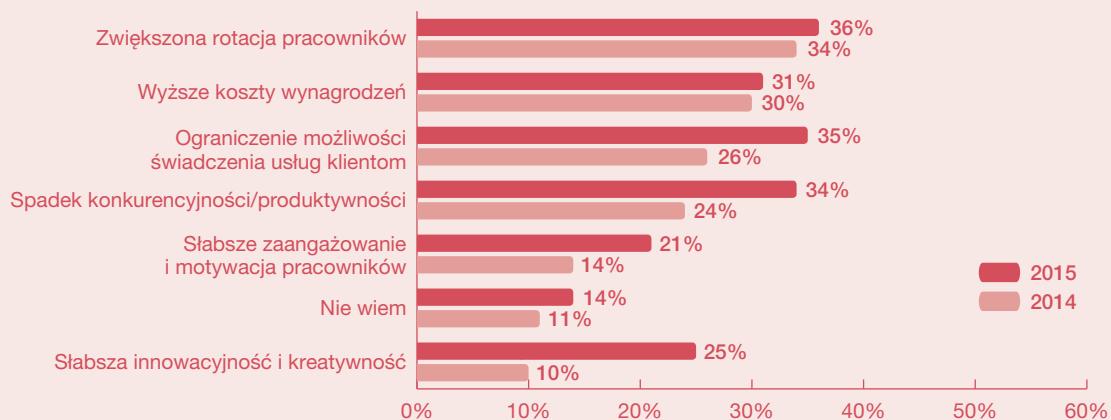
**WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA RELACJE Z KLIENTAMI FIRM – POLSKA**



Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 40

### WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA DZIAŁANIE FIRMY – POLSKA



Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

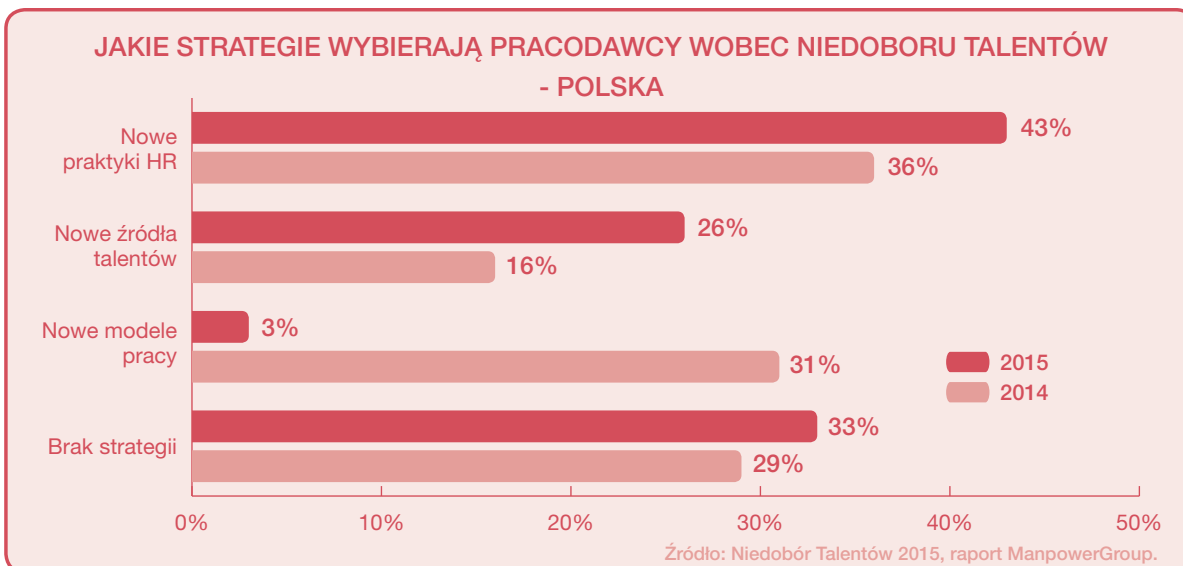
RYC. 41

### PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK – POLSKA

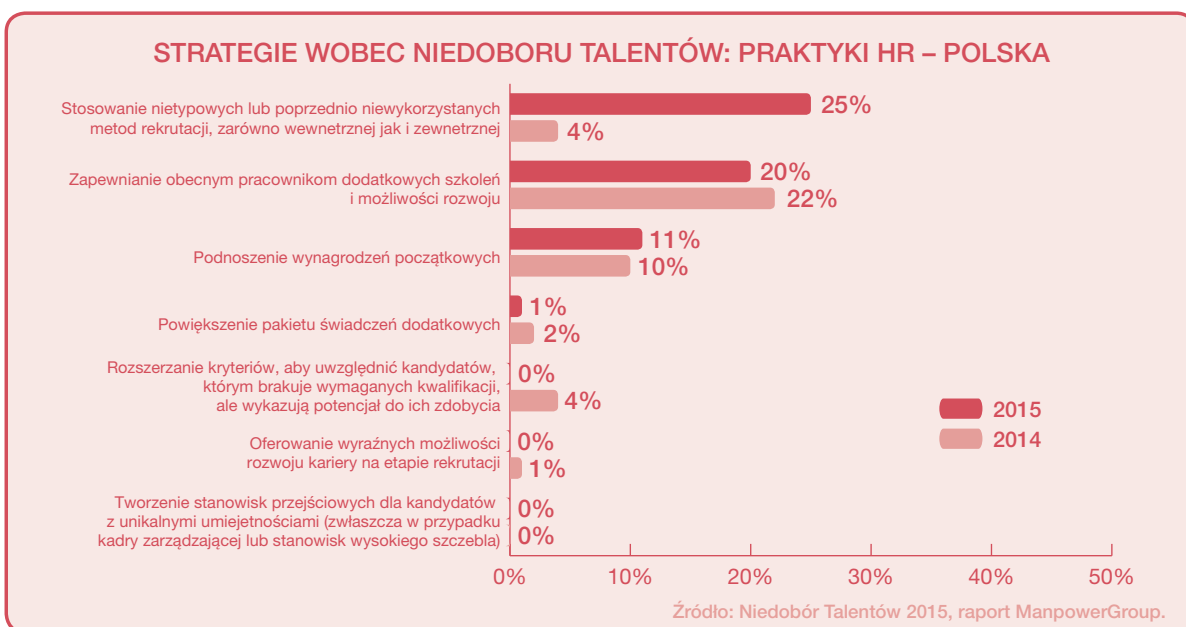


Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 42



RYC. 43



RYC. 44

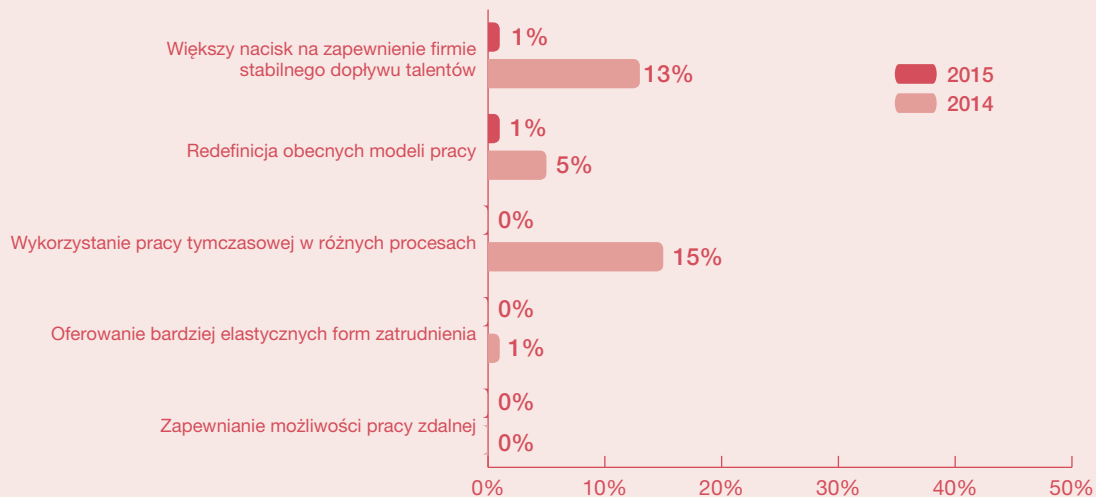
## STRATEGIE WOBEC NIEDOBORU TALENTÓW: NOWE ŹRÓDŁA TALENTÓW – POLSKA



Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 45

## STRATEGIE WOBEC NIEDOBORU TALENTÓW: NOWE MODELE PRACY – POLSKA



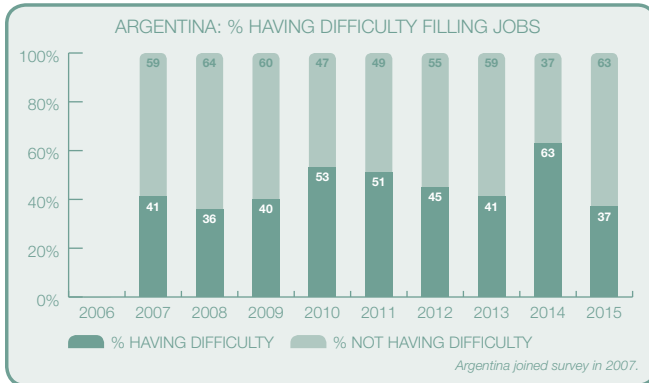
Źródło: Niedobór Talentów 2015, raport ManpowerGroup.

RYC. 46

# APPENDIX

## Americas

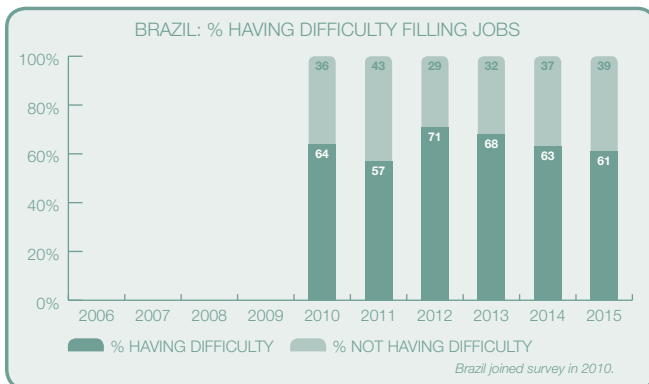
Responses from nearly 14,000 hiring managers in Argentina, Brazil, Canada, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Mexico, Panama, Peru and the United States.



### ARGENTINA

#### TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING

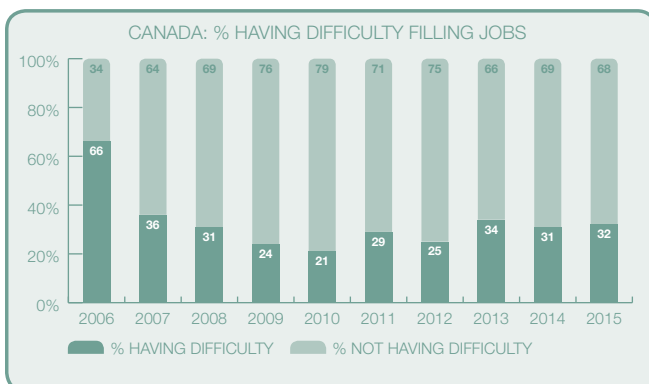
- 1 | Technicians
- 2 | Engineers
- 3 | Skilled Trades
- 4 | Sales Managers
- 5 | Drivers
- 6 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
- 7 | IT Personnel
- 8 | Laborers
- 9 | Management / Executive (Management / Corporate)
- 10 | Sales Representatives



### BRAZIL

#### TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING

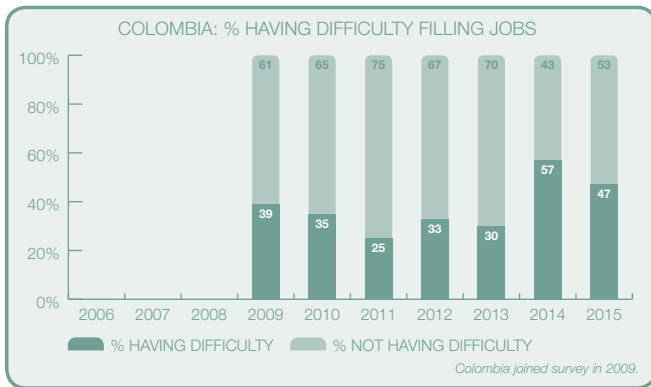
- 1 | Technicians
- 2 | Skilled Trades
- 3 | Production Operators / Machine Operators
- 4 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
- 5 | Laborers
- 6 | Drivers
- 7 | Sales Representatives
- 8 | Engineers
- 9 | Accounting & Finance Staff
- 10 | IT Personnel



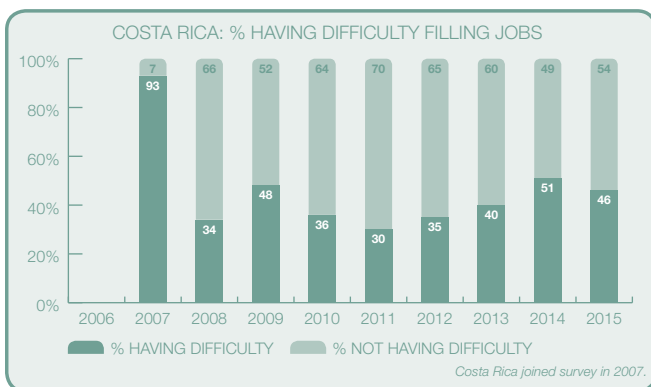
### CANADA

#### TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING

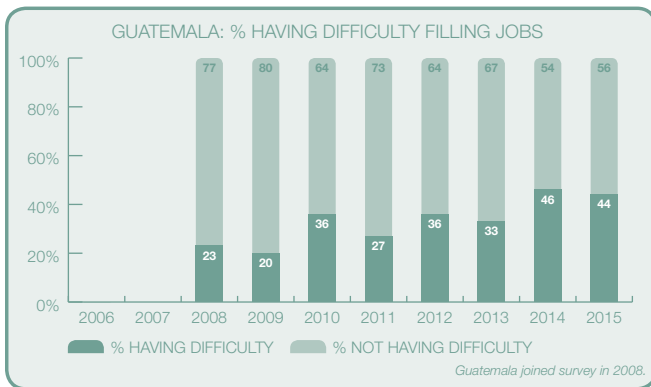
- 1 | Skilled Trades
- 2 | Drivers
- 3 | Management / Executive (Management / Corporate)
- 4 | Technicians
- 5 | Sales Representatives
- 6 | Engineers
- 7 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
- 8 | Laborers
- 9 | Accounting & Finance Staff
- 10 | Teachers



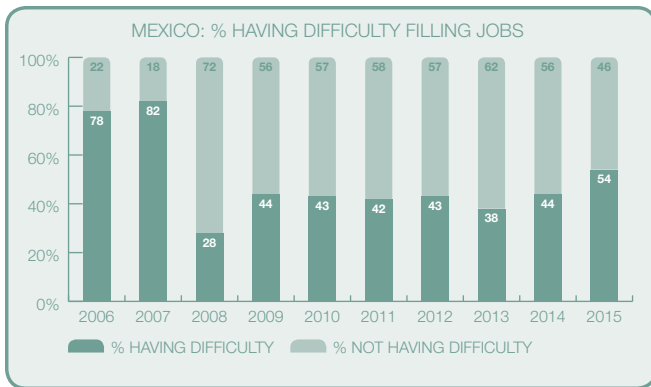
- COLOMBIA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Engineers
  - 2 | Technicians
  - 3 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 4 | Skilled Trades
  - 5 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 6 | Production Operators / Machine Operators
  - 7 | Sales Managers
  - 8 | Sales Representatives
  - 9 | Laborers
  - 10 | Accounting & Finance Staff



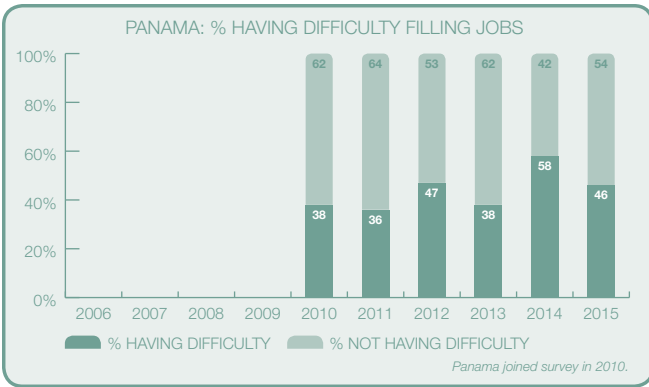
- COSTA RICA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Technicians
  - 2 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 3 | Skilled Trades
  - 4 | Sales Representatives
  - 5 | Production Operators / Machine Operators
  - 6 | Engineers
  - 7 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 8 | Laborers
  - 9 | Accounting & Finance Staff
  - 10 | Drivers



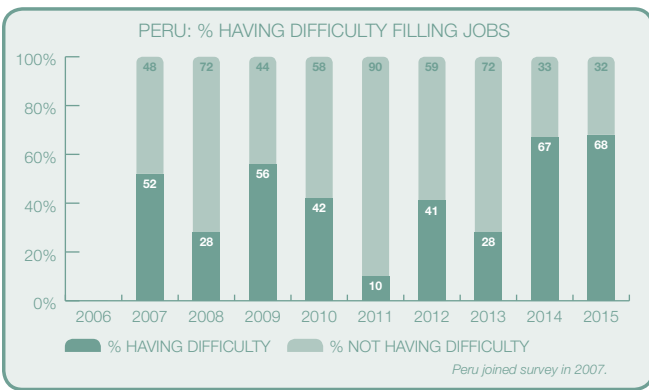
- GUATEMALA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Sales Representatives
  - 2 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 3 | Technicians
  - 4 | Laborers
  - 5 | Accounting & Finance Staff
  - 6 | Engineers
  - 7 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 8 | Skilled Trades
  - 9 | Production Operators / Machine Operators
  - 10 | IT Personnel



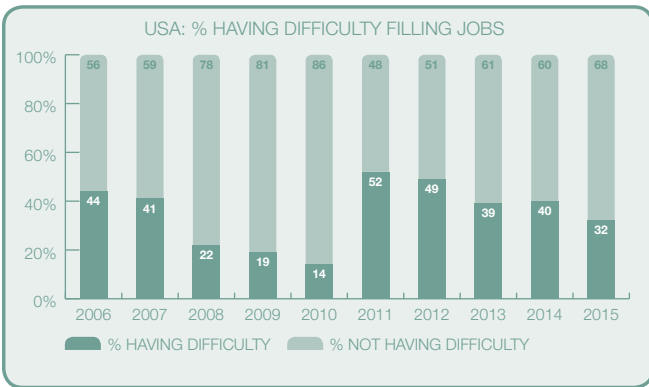
- MEXICO**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Sales Representatives
  - 2 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 3 | Skilled Trades
  - 4 | Engineers
  - 5 | Production Operators / Machine Operators
  - 6 | Technicians
  - 7 | Accounting & Finance Staff
  - 8 | Sales Managers
  - 9 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 10 | IT Personnel



- PANAMA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 2 | Technicians
  - 3 | Sales Representatives
  - 4 | Skilled Trades
  - 5 | Accounting & Finance Staff
  - 6 | IT Personnel
  - 7 | Engineers
  - 8 | Drivers
  - 9 | Sales Managers
  - 10 | Management / Executive (Management / Corporate)



- PERU**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 3 | Technicians
  - 4 | Production Operators / Machine Operators
  - 5 | Sales Representatives
  - 6 | Restaurants & Hotel Staff
  - 7 | Engineers
  - 8 | Customer Service Representatives & Customer Support
  - 9 | Drivers
  - 10 | Accounting & Finance Staff



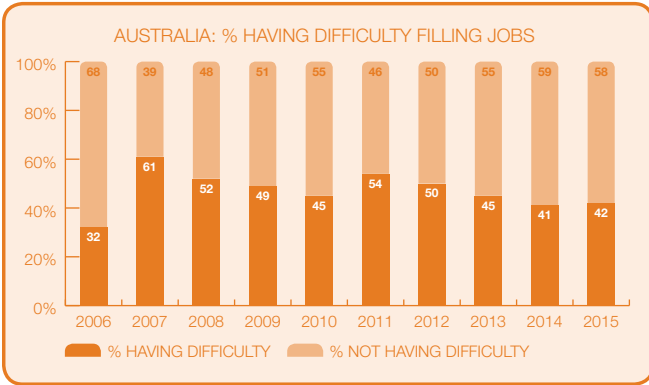
- USA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Drivers
  - 3 | Teachers
  - 4 | Sales Representatives
  - 5 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 6 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 7 | Nurses
  - 8 | Technicians
  - 9 | Accounting & Finance Staff
  - 10 | Engineers



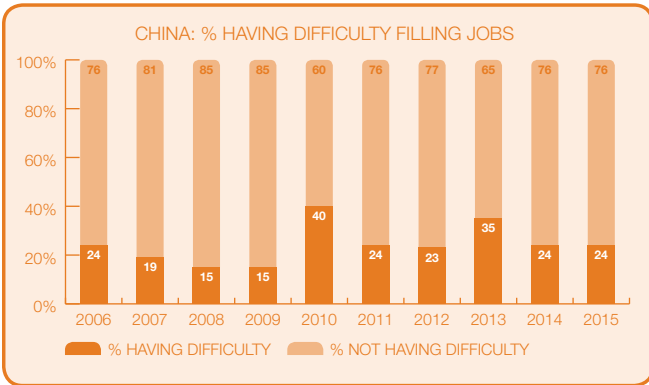
# APPENDIX

## Asia Pacific

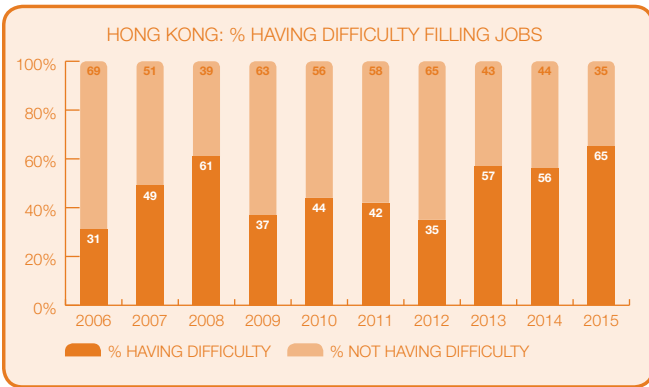
Responses from over 7,700 hiring managers in Australia, China, Hong Kong, India, Japan, New Zealand, Singapore and Taiwan.



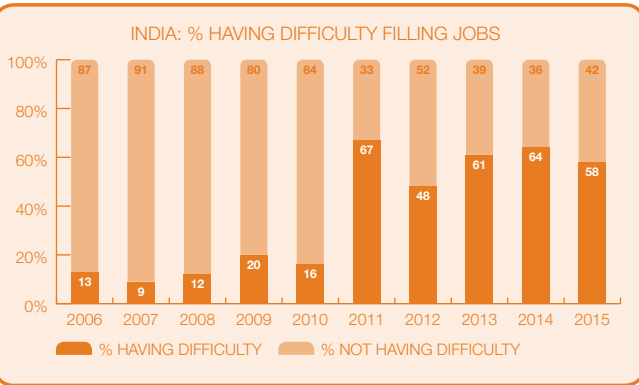
- AUSTRALIA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 3 | Sales Representatives
  - 4 | Engineers
  - 5 | Technicians
  - 6 | Laborers
  - 7 | Accounting & Finance Staff
  - 8 | Drivers
  - 9 | IT Personnel
  - 10 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff



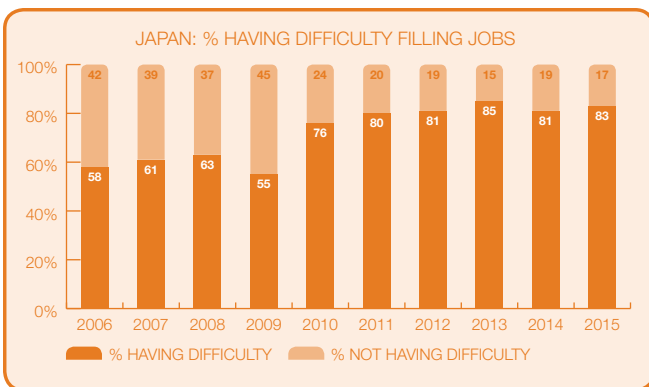
- CHINA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Technicians
  - 2 | Sales Representatives
  - 3 | Sales Managers
  - 4 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 5 | Laborers
  - 6 | Skilled Trades
  - 7 | Engineers
  - 8 | IT Personnel
  - 9 | Production Operators / Machine Operators
  - 10 | Researchers (R&D)



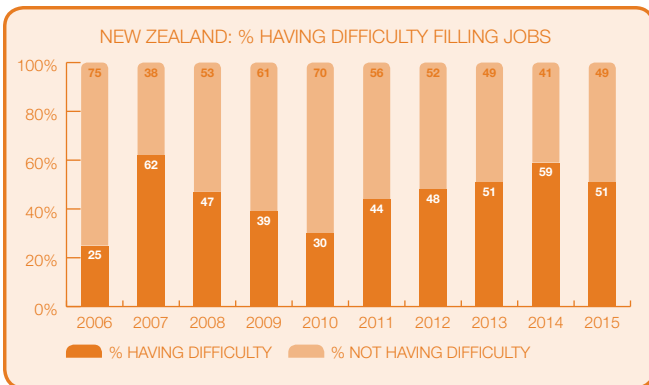
- HONG KONG**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Sales Representatives
  - 2 | Engineers
  - 3 | IT Personnel
  - 4 | Sales Managers
  - 5 | Accounting & Finance Staff
  - 6 | Cleaners & Domestic Staff
  - 7 | Drivers
  - 8 | Skilled Trades
  - 9 | Technicians
  - 10 | Laborers



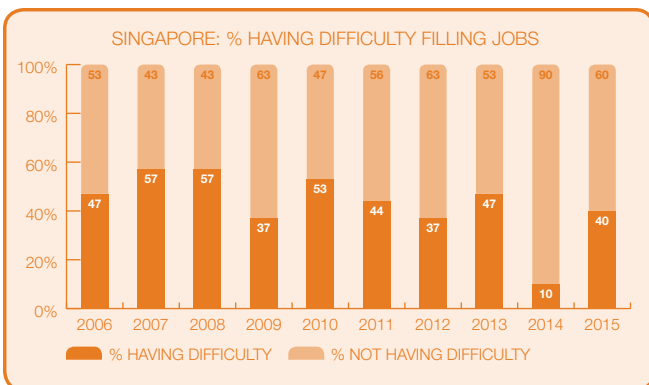
- INDIA**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- Accounting & Finance Staff
  - IT Personnel
  - Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - Teachers
  - Engineers
  - Marketing / Public Relations / Communications Staff
  - Sales Managers
  - Management / Executive (Management / Corporate)
  - Legal Staff
  - Researchers (R&D)



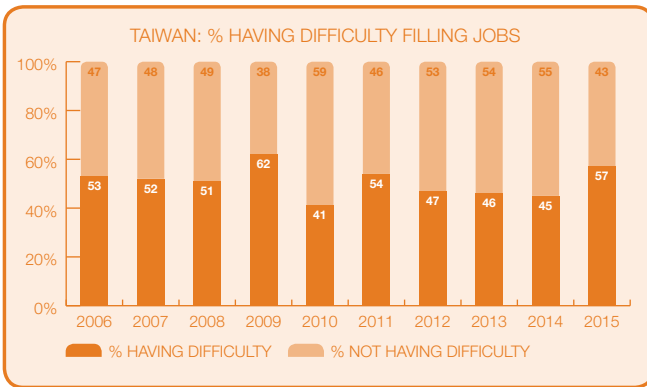
- JAPAN**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- Engineers
  - Sales Representatives
  - IT Personnel
  - Accounting & Finance Staff
  - Drivers
  - Technicians
  - Sales Managers
  - Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - Laborers
  - Skilled Trades



- NEW ZEALAND**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- Skilled Trades
  - Technicians
  - Engineers
  - Sales Representatives
  - IT Personnel
  - Accounting & Finance Staff
  - Management / Executive (Management / Corporate)
  - Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - Drivers



- SINGAPORE**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- Accounting & Finance Staff
  - Sales Representatives
  - Engineers
  - Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - Marketing / Public Relations / Communications Staff
  - Production Operators / Machine Operators
  - Sales Managers
  - Insurance Staff (non-sales)
  - IT Personnel
  - Technicians

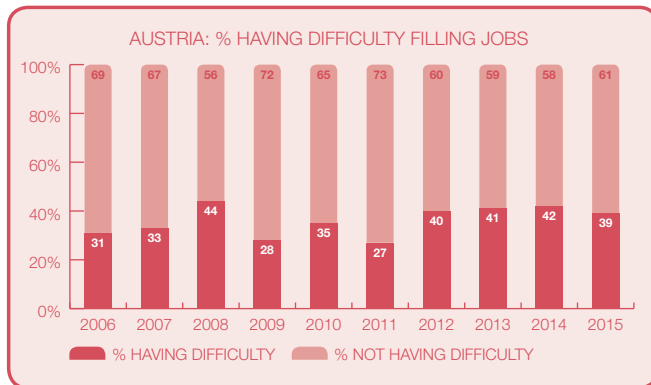


- TAIWAN**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Sales Representatives
  - 2 | Technicians
  - 3 | Engineers
  - 4 | Researchers (R&D)
  - 5 | Production Operators / Machine Operators
  - 6 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 7 | Drivers
  - 8 | Skilled Trades
  - 9 | IT Personnel
  - 10 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff

# APPENDIX

## EMEA

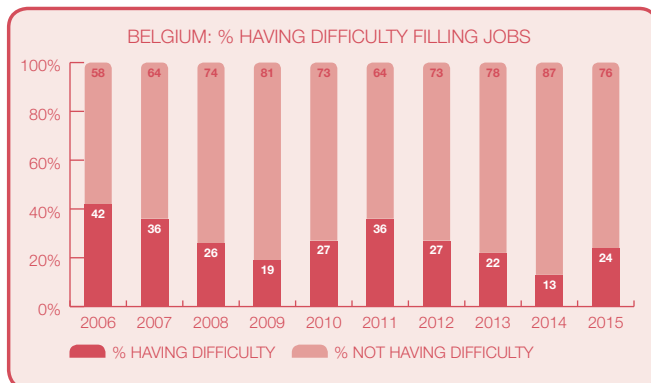
Responses from over 20,000 employers from hiring managers in Austria, Belgium, Bulgaria, Czech Republic, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Israel, Italy, Netherlands, Norway, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia, South Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey and U.K.



### AUSTRIA

#### TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING

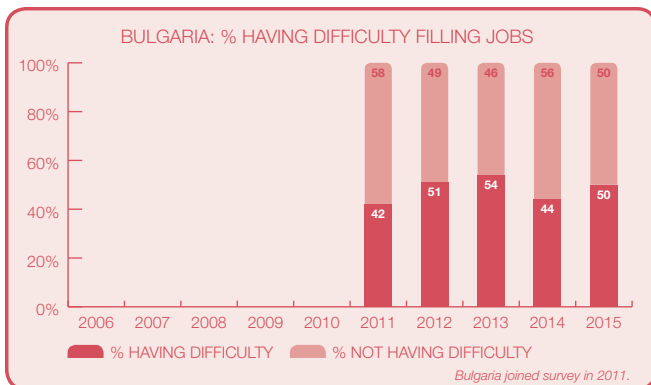
- 1 | Skilled Trades
- 2 | Technicians
- 3 | Drivers
- 4 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
- 5 | Management / Executive (Management / Corporate)
- 6 | Sales Representatives
- 7 | Engineers
- 8 | IT Personnel
- 9 | Accounting & Finance Staff
- 10 | Nurses



### BELGIUM

#### TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING

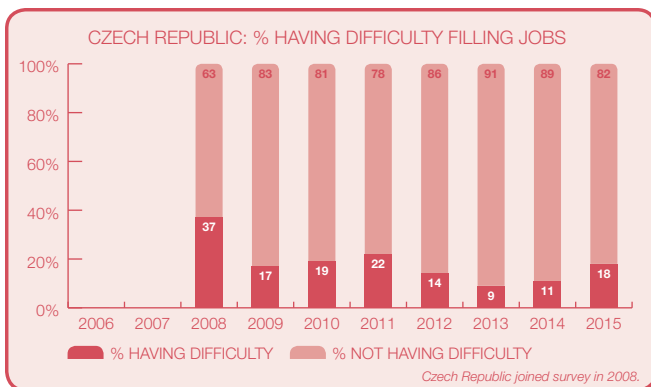
- 1 | Skilled Trades
- 2 | Sales Representatives
- 3 | Technicians
- 4 | Accounting & Finance Staff
- 5 | Drivers
- 6 | IT Personnel
- 7 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
- 8 | Engineers
- 9 | Project Managers
- 10 | Laborers



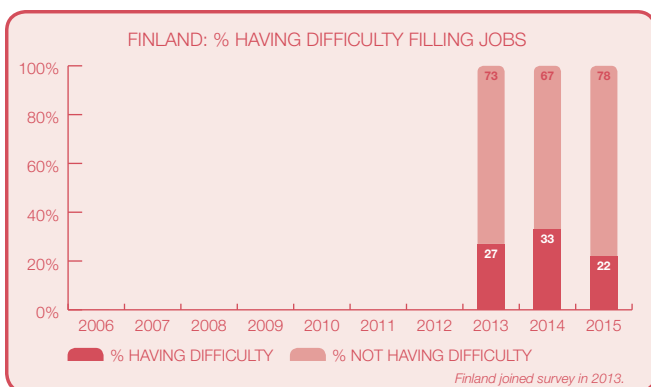
### BULGARIA

#### TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING

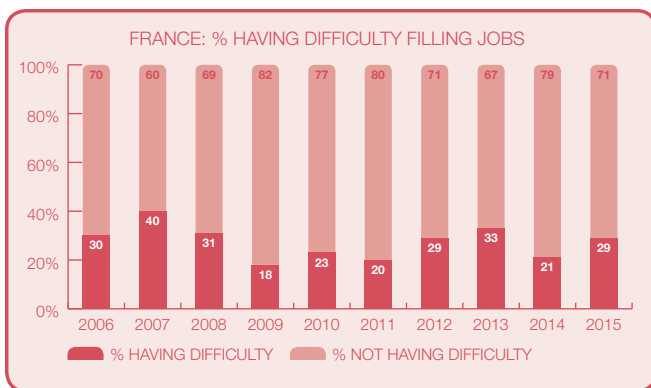
- 1 | Engineers
- 2 | Skilled Trades
- 3 | Management / Executive (Management / Corporate)
- 4 | IT Personnel
- 5 | Accounting & Finance Staff
- 6 | Drivers
- 7 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
- 8 | Sales Representatives
- 9 | Project Managers
- 10 | Restaurants & Hotel Staff



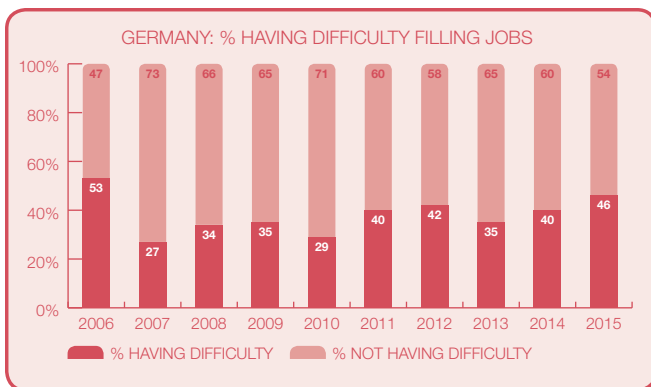
- CZECH REPUBLIC**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Sales Representatives
  - 3 | Accounting & Finance Staff
  - 4 | Engineers
  - 5 | Technicians
  - 6 | Drivers
  - 7 | Sales Managers
  - 8 | Production Operators / Machine Operators
  - 9 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 10 | Laborers



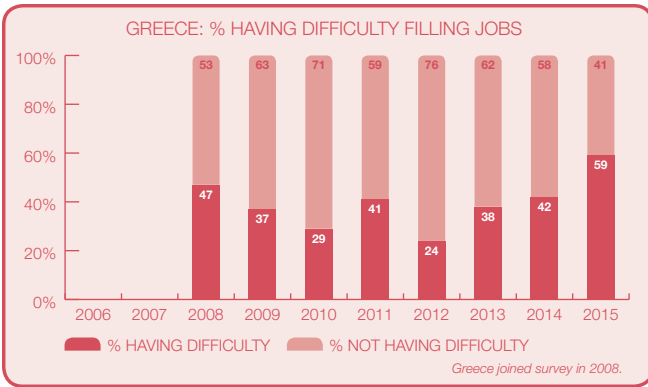
- FINLAND**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Drivers
  - 3 | Sales Representatives
  - 4 | Restaurants & Hotel Staff
  - 5 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 6 | Nurses
  - 7 | Laborers
  - 8 | Supervisors
  - 9 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 10 | Engineers



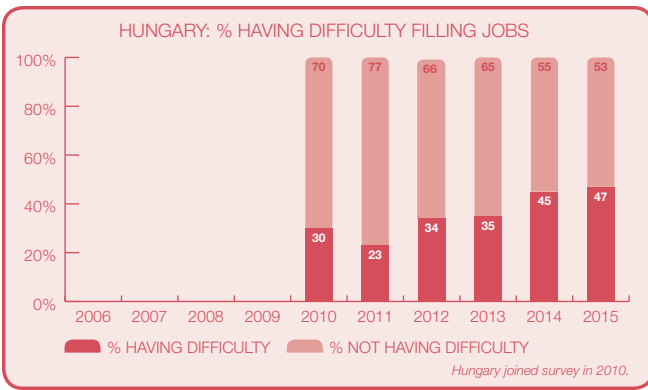
- FRANCE**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Drivers
  - 3 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 4 | Sales Representatives
  - 5 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 6 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - 7 | Technicians
  - 8 | IT Personnel
  - 9 | Restaurants & Hotel Staff
  - 10 | Sales Managers



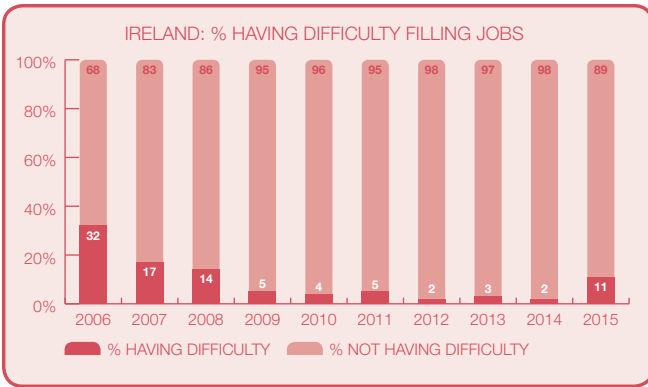
- GERMANY**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 3 | Technicians
  - 4 | IT Personnel
  - 5 | Engineers
  - 6 | Accounting & Finance Staff
  - 7 | Sales Representatives
  - 8 | Sales Managers
  - 9 | Drivers
  - 10 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals



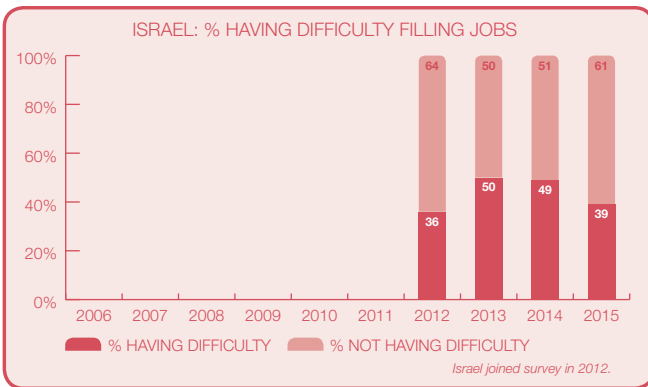
- GREECE**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Sales Representatives
  - 2 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 3 | Skilled Trades
  - 4 | Engineers
  - 5 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 6 | IT Personnel
  - 7 | Technicians
  - 8 | Accounting & Finance Staff
  - 9 | Laborers
  - 10 | Sales Managers



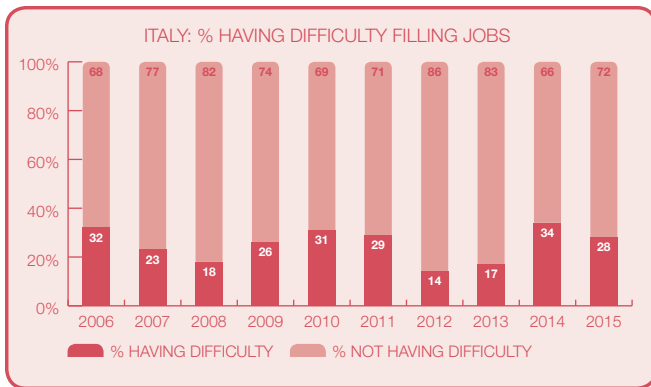
- HUNGARY**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Drivers
  - 3 | Engineers
  - 4 | Accounting & Finance Staff
  - 5 | IT Personnel
  - 6 | Supervisors
  - 7 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - 8 | Production Operators / Machine Operators
  - 9 | Sales Representatives
  - 10 | Restaurants & Hotel Staff



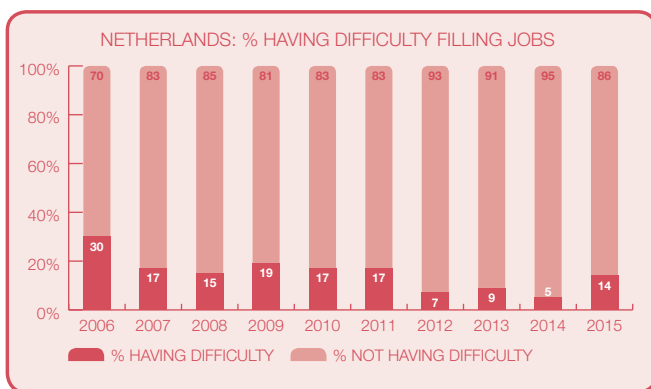
- IRELAND**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Sales Managers
  - 3 | Engineers
  - 4 | Sales Representatives
  - 5 | Drivers
  - 6 | Accounting & Finance Staff
  - 7 | IT Personnel
  - 8 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 9 | Nurses
  - 10 | Technicians



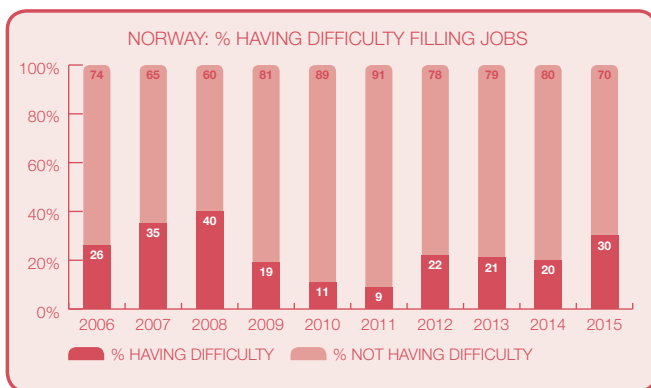
- ISRAEL**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Engineers
  - 3 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 4 | Drivers
  - 5 | Technicians
  - 6 | Sales Representatives
  - 7 | Accounting & Finance Staff
  - 8 | Cleaners & Domestic Staff
  - 9 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 10 | IT Personnel



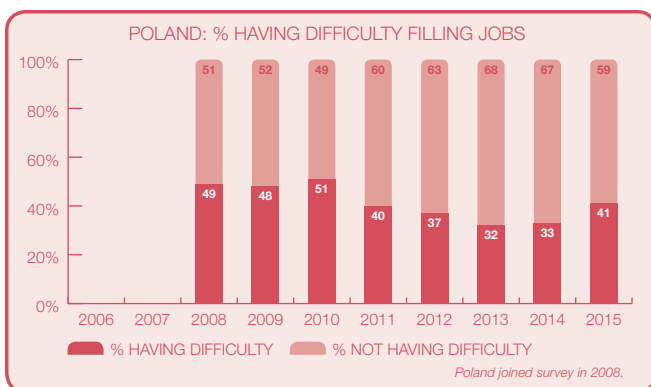
- ITALY**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 3 | Technicians
  - 4 | Sales Representatives
  - 5 | Accounting & Finance Staff
  - 6 | IT Personnel
  - 7 | Teachers
  - 8 | Sales Managers
  - 9 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - 10 | Restaurants & Hotel Staff



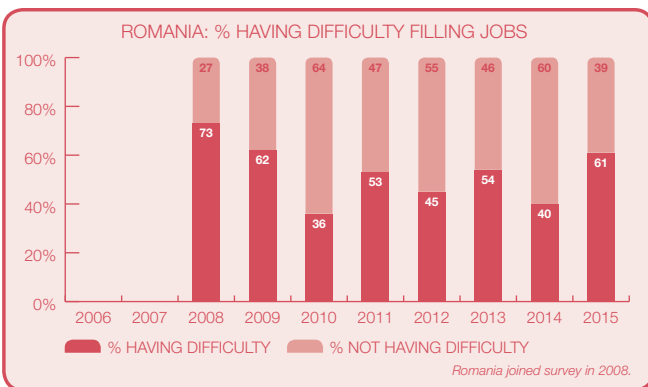
- NETHERLANDS**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 3 | Technicians
  - 4 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - 5 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 6 | IT Personnel
  - 7 | Laborers
  - 8 | Customer Service Representatives & Customer Support
  - 9 | Engineers
  - 10 | Sales Representatives



- NORWAY**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Engineers
  - 3 | Drivers
  - 4 | Accounting & Finance Staff
  - 5 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 6 | Technicians
  - 7 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - 8 | Sales Representatives
  - 9 | Teachers
  - 10 | Nurses



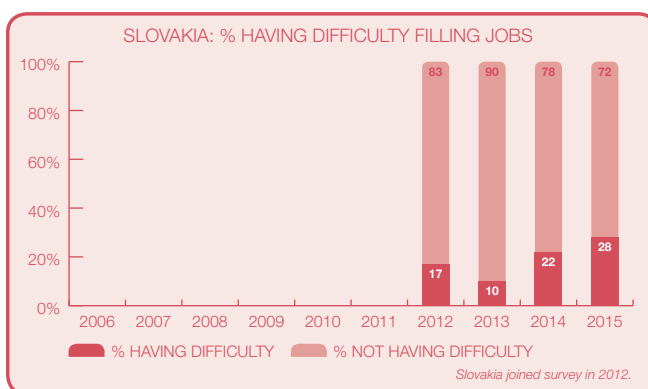
- POLAND**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Engineers
  - 3 | Technicians
  - 4 | IT Personnel
  - 5 | Drivers
  - 6 | Production Operators / Machine Operators
  - 7 | Accounting & Finance Staff
  - 8 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 9 | Sales Representatives
  - 10 | Laborers



**ROMANIA**

**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**

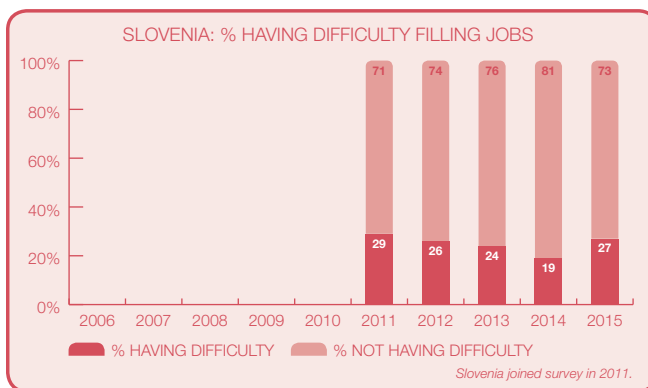
- 1 | Skilled Trades
- 2 | Engineers
- 3 | Drivers
- 4 | Management / Executive (Management / Corporate)
- 5 | IT Personnel
- 6 | Sales Representatives
- 7 | Accounting & Finance Staff
- 8 | Sales Managers
- 9 | Restaurants & Hotel Staff
- 10 | Laborers



**SLOVAKIA**

**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**

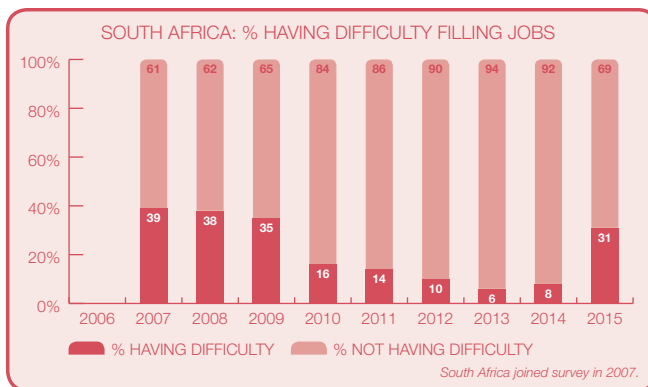
- 1 | Skilled Trades
- 2 | Drivers
- 3 | Sales Representatives
- 4 | IT Personnel
- 5 | Engineers
- 6 | Technicians
- 7 | Accounting & Finance Staff
- 8 | Restaurants & Hotel Staff
- 9 | Sales Managers
- 10 | Laborers



**SLOVENIA**

**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**

- 1 | Skilled Trades
- 2 | Laborers
- 3 | Engineers
- 4 | Drivers
- 5 | Sales Representatives
- 6 | IT Personnel
- 7 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
- 8 | Technicians
- 9 | Restaurants & Hotel Staff
- 10 | Sales Managers

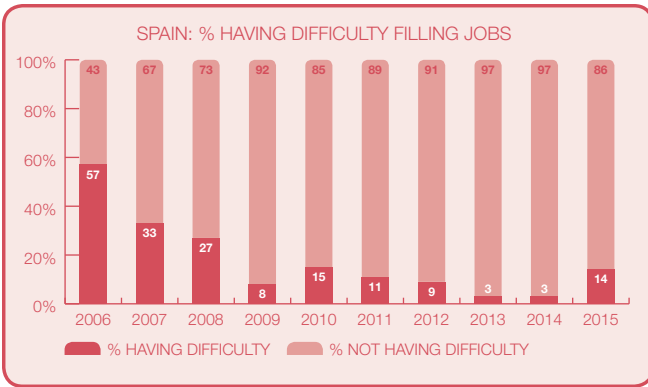


**SOUTH AFRICA**

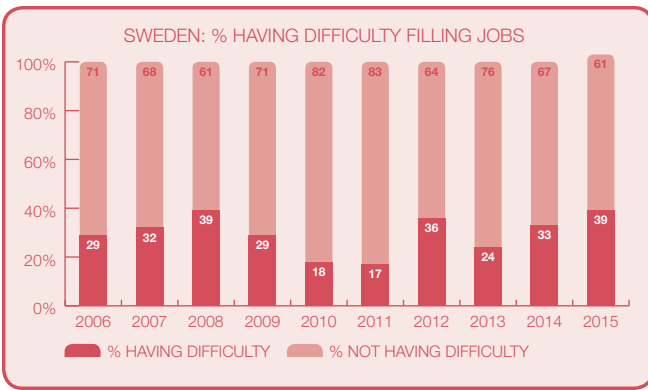
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**

- 1 | Skilled Trades
- 2 | Engineers
- 3 | Management / Executive (Management / Corporate)
- 4 | Accounting & Finance Staff
- 5 | Sales Representatives
- 6 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
- 7 | Drivers
- 8 | Technicians
- 9 | Teachers
- 10 | IT Personnel

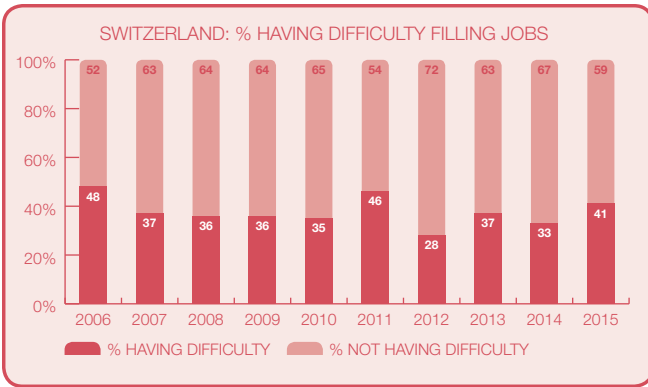




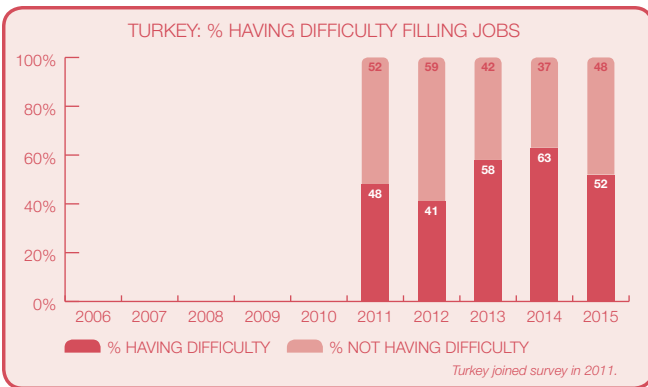
- SPAIN**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Technicians
  - 3 | Engineers
  - 4 | IT Personnel
  - 5 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 6 | Drivers
  - 7 | Nurses
  - 8 | Accounting & Finance Staff
  - 9 | Teachers
  - 10 | Legal Staff



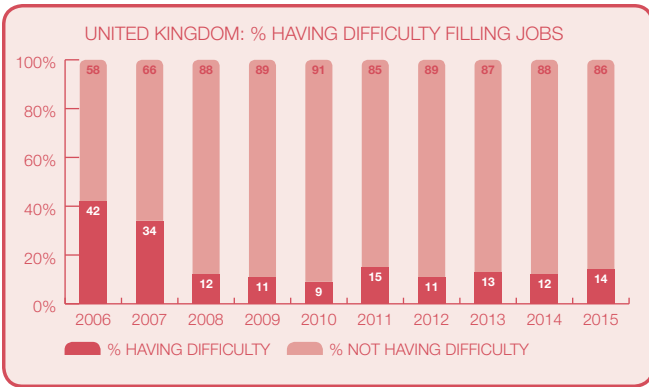
- SWEDEN**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Drivers
  - 3 | Sales Representatives
  - 4 | Doctors & other Non-Nursing Health Professionals
  - 5 | Restaurants & Hotel Staff
  - 6 | Supervisors
  - 7 | Engineers
  - 8 | Technicians
  - 9 | Production Operators / Machine Operators
  - 10 | Management / Executive (Management / Corporate)



- SWITZERLAND**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 3 | Sales Representatives
  - 4 | Accounting & Finance Staff
  - 5 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 6 | Engineers
  - 7 | Legal Staff
  - 8 | Technicians
  - 9 | Supervisors
  - 10 | Project Managers



- TURKEY**  
**TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING**
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Engineers
  - 3 | Technicians
  - 4 | Accounting & Finance Staff
  - 5 | Sales Representatives
  - 6 | Laborers
  - 7 | Marketing / Public Relations / Communications Staff
  - 8 | Restaurants & Hotel Staff
  - 9 | Drivers
  - 10 | Management / Executive (Management / Corporate)



- UNITED KINGDOM  
TOP 10 JOBS EMPLOYERS ARE HAVING DIFFICULTY FILLING
- 1 | Skilled Trades
  - 2 | Engineers
  - 3 | Drivers
  - 4 | Sales Representatives
  - 5 | Accounting & Finance Staff
  - 6 | Management / Executive (Management / Corporate)
  - 7 | Nurses
  - 8 | Technicians
  - 9 | Secretaries, PAs, Receptionists, Admin Asst. & Office Support Staff
  - 10 | Customer Service Representatives & Customer Support

# O MANPOWERGROUP

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) jest światowym liderem innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy. Firma tworzy i dostarcza wysoce skuteczne rozwiązania, które pomagają jej klientom osiągać cele biznesowe i zwiększać konkurencyjność. Dzięki ponad 65-cio letniemu doświadczeniu ManpowerGroup skutecznie oferuje pracodawcom pełen wachlarz innowacyjnych rozwiązań, które podnoszą efektywność i pozwalają odnieść sukces. 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 sieć obejmującą prawie 3 500 biur w ponad 80 krajach, dzięki czemu łączy globalną perspektywę z wiedzą o trendach na rynku pracy i zrozumieniem lokalnych uwarunkowań. Pozwala to każdego roku odpowiadać na potrzeby ponad 400 000 klientów, w tym małych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów oraz największych światowych korporacji. Innowacyjne rozwiązania ManpowerGroup dostarczane są poprzez: Manpower®, Experis™, Right Management® oraz ManpowerGroup™ Solutions. W 2015 r. po raz piąty z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie, co podkreśla zaufanie, jakim firma cieszy się w branży.

Więcej o tym jak ManpowerGroup™ pomaga firmom odnieść sukces we współczesnym świecie pracy na stronie [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl)



ManpowerGroup™



ManpowerGroup  
Solutions



Experis™  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup



ManpowerGroup™