



7 KROKÓW DO  
**ŚWIADOMEGO  
WPROWADZANIA**  
Kobiet na stanowiska kierownicze

Praktyczny przewodnik o tym,  
jak szybko zwiększyć udział kobiet  
w grupie liderów firm



ManpowerGroup®

**KOBIETY** stanowią ponad  
**50% ŚWIATOWEJ SIŁY  
ROBOCZEJ**



**ALE**, mniej niż **25%**  
kobiet **ZAJMUJE  
WYŻSZE  
STANOWISKA  
KIEROWNICZE**

## SPIS TREŚCI

- 1 | WPROWADZENIE str. 2-3
- 2 | USTAMI LIDERÓW: OBSERWACJE str. 4-11
- 3 | ODMIENNE PODEJŚCIE MANPOWERGROUP:  
PARYTET ZACZYNA SIĘ W DOMU str. 12-13
- 4 | SIEDEM KROKÓW DO ŚWIADOMEGO  
WPROWADZANIA str. 14-16
- 5 | CO TRZEBA ZROBIĆ, ABY DOTRZEĆ DO PUNKTU  
RÓWNOWAGI? PERSPEKTYWA DYREKTORA  
PERSONALNEGO str. 17-18
- 6 | O BADANIU str. 19

### Zadaliśmy **NASTĘPUJĄCE PYTANIA** na temat **ŚWIADOMEGO WPROWADZANIA\***

- ? *Jakie są przeszkody, w opinii naszych pracowników i pozostałych globalnych liderów, dla zamknięcia przepaści pomiędzy płciami? Co trzeba zrobić, aby je pokonać? Jak przejść od słów do czynów?*
- ? *Czy odpowiedzią może być Pokolenie Y? Czy jest to pokolenie, które faktycznie zmieni dotychczasową sytuację?*

# WPROWADZENIE

Rynek pracy udowadnia, że warto zwiększać udział kobiet wśród liderów firm. Niektórzy uważają, że problem został rozwiązany, jednak dane pokazują nam, że jest inaczej.

Dotychczasowe obserwacje wskazywały na istotę problemu, ale były mało pomocne w znalezieniu rozwiązań. Ugrzęźliśmy w prowadzonej w kółko dyskusji o tym, dlaczego procent kobiet na stanowiskach kierowniczych jest zbyt mały. Bardzo dużo już powiedziano na ten temat, ale za mało było faktycznych działań.

Chcielibyśmy to zmienić. W świecie pracy pełnimy rolę ekspertów, a 30 000 naszych pracowników co roku doradza ponad 400 000 klientów przy podejmowaniu decyzji dotyczących rekrutacji i rozwoju talentów. Chcielibyśmy dowiedzieć się od naszych własnych pracowników i od innych organizacji, co można

zrobić, aby szybciej zasypać tę przepaść. Naszym zamiarem było przygotowanie praktycznych zaleceń, które pomogą organizacjom osiągnąć równowagę i zbliżyć się do **Świadomego wprowadzania\***.

By zrealizować ten cel przeprowadziliśmy badania jakościowe w oparciu o szczegółowe rozmowy z 222 globalnymi liderami reprezentującymi firmy zatrudniające ponad pół miliona pracowników w 25 krajach, z których 72 pracowało w ManpowerGroup a 150 w innych firmach. Rozmawialiśmy zarówno z osobami, które dopiero rozpoczęły swoje kariery, jak i z tymi o ugruntowanej pozycji. Pośród nich były kobiety i mężczyźni, w wieku od 28 do 59 lat. Celem było uzyskanie opinii z różnych poziomów organizacji i od różnych grup, wśród których znaleźli się przedstawiciele pokolenia Y, X i wyżu demograficznego.

Zagłębialiśmy się szczególnie w nastawienia poszczególnych respondentów, by móc zbadać, czy osoby z pokolenia Y myślą inaczej o przepaści pomiędzy płciami niż ich poprzednicy, i czy będzie to pokolenie, które ją zniweluje. Chcieliśmy zrozumieć, czy nastawienie kobiet i mężczyzn jest odmienne, ile czasu zajmie zasypywanie tej przepaści, i jakie rozwiązania są konieczne, aby przyspieszyć oczekiwaną zmianę.

**Nasze badania prowadzą do jasnych wniosków. Musimy przejść od mówienia o różnicowaniu do podjęcia rzeczywistych działań dających faktyczne wyniki.**

Niniejszy raport przedstawia siedem praktycznych porad adresowanych do osób, pracujących w przedsiębiorstwach na całym świecie. Zastosowanie ich pozwoli osiągnąć punkt równowagi na rynku pracy, w którym kobiety będą szybciej i częściej osiągać stanowiska kierownicze.

## \*ŚWIADOME WPROWADZANIE

To rozwijanie wiedzy i umiejętności z obszaru zrównoważonego rynku pracy u osób decyzyjnych, mające na celu świadome wprowadzanie przez nich kobiet na stanowiska kierownicze.



# USTAMI LIDERÓW: OBSERWACJE

Różnice pomiędzy płciami, pokoleniami i regionami geograficznymi są znaczące. Zdaniem przebadanych przez ManpowerGroup liderów oczekiwane wyrównanie szans pomiędzy kobietami i mężczyznami na rynku pracy zajmie średnio 17 lat – nadal potrzeba na to jednego pokolenia, nawet w przypadku nowatorskiego pokolenia Y. Obserwujemy wprowadzane zmiany, ale osiągnięte dzięki nim postępy są bardzo powolne. Kluczowym problemem, jaki zidentyfikowano na podstawie rozmów z respondentami, jest mocno zakorzeniona w społeczeństwie męska kultura, co potwierdzają nawet osoby o ugruntowanej pozycji w świecie biznesu.

Nie jest możliwe osiągnięcie jednolitego, dopasowanego do wszystkich podejścia. Przedstawiciele pokolenia Y chcą propagować ideę ‘Harmonii w życiu’, łącząc w ten sposób sferę prywatną i zawodową. Wierzą też, że są grupą, która wprowadzi parytet do codziennego funkcjonowania na rynku pracy. Są jednak bardziej pesymistyczni kiedy przychodzi do oceny czasu, jaki będzie na to potrzebny, licząc go w latach. Czy więc naprawdę jesteśmy na drodze do postępu?

*“W trakcie swojej kariery musiałem zmienić nastawienie do równouprawnienia kobiet w kontekście stanowisk kierowniczych. Przyznaję, że nie było to łatwe, ale wielu z moich kierowników wyższego szczebla reprezentuje różne płcie i różne pokolenia. Musiałem więc nauczyć się zaufania i patrzenia na faktyczne wyniki, a nie na stereotypy. To zmieniło mój punkt widzenia. Powinniśmy być gotowi na zmiany.”*

*~Mężczyzna o ugruntowanej pozycji lidera, ManpowerGroup, Europa*



## HARMONIA W ŻYCIU

Połączenie pracy i życia zawodowego oraz elastyczność w zarządzaniu nimi.



## PARYTET PŁCI

Liczba lat, jakie upłyną, zanim kobiety i mężczyźni będą mieć równe możliwości awansowania na wyższe stanowiska kierownicze.

# JAK ZAMKNAĆ LUKE Pomiędzy PŁCIAMI I POKOLENIAMI?

CO POWIEDZIELI PRZEBADANI LIDERZY:

## Przepaść międzypokoleniowa

Liderzy przedstawili wyraźny podział pomiędzy płciami i pokoleniami dotyczący podejścia do osiągnięcia parytetu płci.

**POKOLENIE Y**  
(34 lata i mniej)



**POKOLENIE X/WYŻU DEMOGRAFICZNEGO**  
(35 lat i starsi)



	POKOLENIE Y (34 lata i mniej)	POKOLENIE X/WYŻU DEMOGRAFICZNEGO (35 lat i starsi)
ILE LAT POTRZEBA NA OSIĄGNIĘCIA PARYTETU PŁCI?	22 LATA	18 LAT
CZY POKOLENIE Y OSIĄGNIĘ PARYTET PŁCI?	100% tak	84% tak
KTO ODPOWIADA ZA WSPARCIE KOBIET W ROLI KIEROWNICZEJ?	Każdy powinien (ale zdaniem 30% nikt tego nie robi)	Wyższe kierownictwo (zwłaszcza Prezes)
CO MOGĄ ZROBIĆ LIDERZY, ABY WESPRZEĆ KOBIETY W ROLI KIEROWNICZEJ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring</li> <li>Szkolenie</li> <li>Elastyczność</li> <li>Skoncentrowanie na wynikach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wdrożenie właściwej polityki neutralnej pod względem płci</li> <li>Zatrudnianie i awanse neutralne pod względem płci</li> </ul>
JAK WYŁANIAJĄCY SIĘ LIDERZY MOGĄ SIĘ WYPROMOWAĆ?	Relacje i tworzenie sieci kontaktów	Wykazywanie chęci, Szukanie mentorów
JAK WAŻNA JEST ELASTYCZNOŚĆ W MIEJSCU PRACY?	8.5 / 10	8.7 / 10
CO JEST KONIECZNE DO OSIĄGNIĘCIA HARMONII W ŻYCIU - RÓWNOWAGI Pomiędzy PRACĄ I DOMEM?	Elastyczność pod względem miejsca pracy	Elastyczne godziny pracy Elastyczne możliwości Skoncentrowanie na wynikach, a nie prezenteizmie
		Technologia zapewniająca elastyczność pracy



Globalni liderzy twierdzą, że może zająć średnio

**17 LAT**

zanim szanse

**DLA KOBIET**

zostaną wyrównane.

**22 LATA**

to przewidywania kobiet z pokolenia Y



**Pokolenie Y wierzy, że osiągnie parytet płci, jednak do czasu, w jakim to się stanie podchodzi ostrożnie - zdaniem przedstawicieli tej grupy zajmie to ponad 20 lat.**



## ILE LAT POTRZEBA NA OSIĄGNIĘCIA PARYTETU PŁCI?

Globalni liderzy twierdzą, że wprowadzenie parytetu płci zajmie przynajmniej jedno pokolenie - średnio 17 lat, według opinii wszystkich przebadanych. **Mężczyźni liderzy z pokolenia X i wyżu demograficznego przejawiają większy optymizm.**

Ich zdaniem od osiągnięcia parytetu płci dzieli nas 14 lat. Jest to grupa posiadająca najwięcej uprawnień decyzyjnych w firmach – 95% stanowisk prezesów z listy Fortune 500 zajmują właśnie mężczyźni - może to więc wyjaśniać, dlaczego niektórzy liderzy uważają, że zrobiono już co trzeba i przepaść w różnym traktowaniu płci została zniwelowana.

Z kolei kobiety na całym świecie oszacowując czas potrzebny do osiągnięcia parytetu, w większym niż mężczyźni stopniu reprezentują podejście, że szklanka jest do połowy pusta.

**Największymi pesymistkami w tym zakresie są kobiety z pokolenia Y** - zakładające czas 22 lat. **Ich koledzy z tej samej grupy pokoleniowej mają bardzo zbliżoną opinię.** Zatem, jeżeli naszą nadzieję na wprowadzenie zmian jest pokolenie Y, czy nie jest to dzwonek alarmowy? Czy naprawdę rozwiążą oni ten problem i czy możemy sobie pozwolić na czekanie na ich działania?



## POKOLENIE Y: CZY FAKTYCZNIE WPROWADZĄ PARYTET W ŻYCIE?

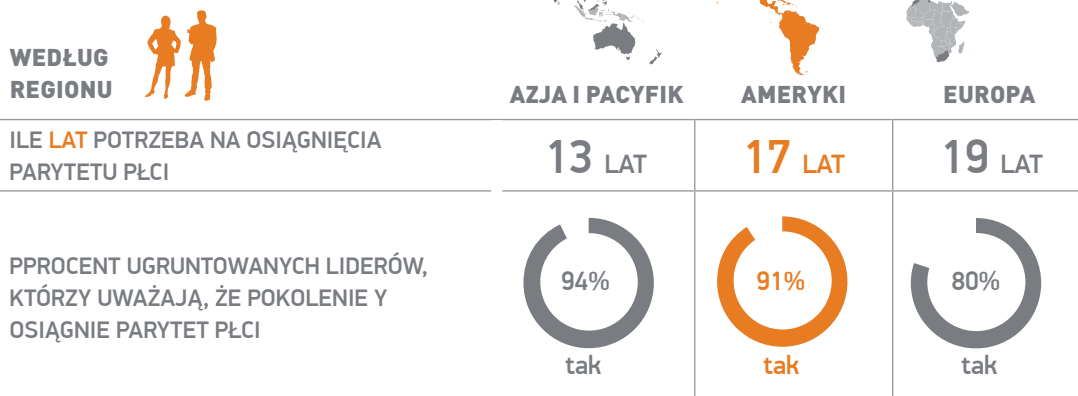
**Przedstawiciele pokolenia Y są pewni, że to oni osiągną parytet płci.** Co pocieszające, uważa tak 100% kobiet z pokolenia Y. Jednakże są również w tej deklaracji ostrożne - ich zdaniem upłyną 22 lata, zanim będziemy mogli powiedzieć, że zadanie to zostało wykonane. Ze zdaniem, że pokolenie Y osiągnie parytet płci zgadza się również 93% ugruntowanych liderów.

Najbardziej optymistycznie nastawione są osoby z regionu Azji i Pacyfiku, gdzie 94% respondentów uważa, że pokolenie Y wdroży tę zmianę, w porównaniu z 91% w regionie Ameryki Północnej i Południowej i jedynie 80% w Europie. Liderzy europejscy stracili wiarę w dotychczasową politykę, programy i limity – jedynie 27% uważa, że poprawa polityki przyczyni się do odniesienia sukcesu na tym polu, w porównaniu z 39% w rejonie Azji i Pacyfiku i 35% w obydwu Amerykach. **Najmniejszy optymizm przejawiają liderzy w krajach, które zajmują się tym zagadnieniem najdłużej** - np. w Norwegii, a następnie w Belgii, Islandii, we Włoszech, w Holandii i Hiszpanii. Czy są oni najbardziej zmęczeni tą prowadzoną w kółko dyskusją i brakiem wystarczających działań, czy też mają bardziej realistyczne podejście do pracy, którą trzeba wykonać?

*“Patrząc dziś na przedstawicieli pokolenia Y widzę, że naprawdę wierzą oni w to, że w poszczególnych sferach życia płeć nie stanowi problemu.”*

*-Kobieta o ugruntowanej pozycji lidera, ManpowerGroup - Ameryka Pn. i Pd.*

Liderzy w rejonie Azji i Pacyfiku są nastawieni optymistycznie; czy liderzy europejscy stracili wiarę?



*“Wierzę, że z chwilą odejścia mojego pokolenia na emeryturę, to które nastanie po nim szybko wprowadzi oczekiwaną zmianę.”*

*-Mężczyzna o ugruntowanej pozycji lidera, branża technologiczna, Europa - Ameryka Pn. i Pd.*



Czy możemy sobie pozwolić na czekanie na kolejne pokolenie? I czy nie ryzykujemy straty potencjału ludzkiego, jeżeli kobiety z pokolenia Y rozczarują się światem korporacji? Kobiety już “głosują nogami”, odchodząc od pracodawców, którzy ich nie doceniają do firm z większym dla nich potencjałem, lub też zakładając swoje własne działalności. Niemal połowa z małych i średnich przedsiębiorstw jest w sposób większościowy lub równoprawny prowadzona przez kobiety. W Wielkiej Brytanii od 2008 r. udział kobiet wśród samozatrudnionych wzrósł do blisko jednej trzeciej. W USA do 2018 r. jedna trzecia wszystkich nowych stanowisk pracy powstanie w przedsiębiorstwach będących własnością kobiet. Pokolenie Y musi stanowić siłę napędową nowych postaw, albo firmy stracą cenne talenty.

**NAJWIĘKSZA PRZESZKODA DLA POSTĘPU: MOCNO ZAKORZENIONA MĘSKA KULTURA.**

**NAJWIĘKSZA MOŻLIWOŚĆ: MĘŻCZYŹNI SAMI PRYZNAJĄ, ŻE DOTYCZCZASOWA SYTUACJA MUSI ULEC ZMIANIE**

Kluczowym działaniem w zmienianiu obecnej sytuacji będzie rozbicie zakorzenionej męskiej kultury. Zmianę muszą pokierować prezesi, zwłaszcza mężczyźni, aby wykazać zaangażowanie w ideę wprowadzania kobiet do kierownictwa. Dobrą wiadomością jest fakt, że mężczyźni mają tego świadomość. **A ponieważ to mężczyźni stanowią większość wśród liderów ustanawiających politykę personalną wielu firm, mają możliwość wprowadzenia zmian.**



*„Wprowadzanie kobiet na stanowiska kierownicze wymaga planu angażującego zarówno mężczyzn, jak i kobiety. Potrzebujemy czegoś więcej, niż tylko ustne zobowiązania, za nimi muszą również iść mierzalne zmiany.“*

*- Mężczyzna o ugruntowanej pozycji lidera, branża technologiczna, Ameryka Pn. i Pd.*

Mężczyźni, z pokolenia Y, X i wyżu demograficznego twierdzą, że dotychczasowe programy na rzecz równouprawnienia oraz wspierająca ten cel polityka i strategia HR spowodują wprawdzie wdrożenie zatrudniania niezależnego od dyktatu płci i parytetu ale po przetestowaniu ich w praktyce okazują się one być zbyt wolne. Sami dostrzegają rozwiązanie w postaci zwiększenia udziału kobiet w stanowiskach kierowniczych. Mają też możliwość dokonywania zmiany już dziś. Jednak w praktyce nie widzimy takiej zmiany. W zakorzenionej męskiej kulturze podstawę wyników opartych o zalety będą stanowiły wartości określone przez mężczyzn, ukształtowane przez prezenteizm\*, zdefiniowane zgodnie z męskimi standardami.

Kobietom nie jest łatwo pokonać podświadome uprzedzenia, stereotypy oraz zakorzenioną męską kulturę kierownictwa ani w trakcie swojej drogi na szczyt, ani już po zdobyciu miejsca przy stole. Panie o ugruntowanej pozycji kierowniczej często mówią o przeszkodach napotykanym przez całą swoją karierę zawodową. Należą do nich brak wzorców, brak dostępu do promotorów i wpływowych sieci kontaktów, a także ścieżki kariery ukierunkowane ze względu na płeć na role jedynie wspierające, takie jak np. HR i Komunikacja. Zauważają również, że do dostania się na szczyt konieczne jest zachowywanie się jak mężczyzna. Przyznają, że po osiągnięciu celu nie zawsze wiedzą, jakiej formy zachowań się od nich oczekuje.

Mężczyźni o ugruntowanej pozycji kierowniczej mają świadomość tego **podwójnego ograniczenia**. Podkreślają konieczność innego sposobu realizacji idei równouprawnienia, ale nie wiedzą, w jaki sposób doprowadzić do zmiany. Niezbędne jest jednak zindywidualizowane podejście - skuteczne sposoby znacząco się różnią w zależności od różnych grup osób. **Ewolucja kierunku wymaga kompleksowego przemyślenia kultury, polityki, możliwości oraz miejsca pracy**. Ludzi nie da się łatwo zmienić, ale możemy przemyśleć sposób, w jaki zarządzamy, projektujemy systemy i mierzymy wyniki, aby pracownicy w odpowiedni sposób funkcjonowali i rozwijali się w naszych organizacjach.

## \*PREZENTEIZM (od ang. present - obecność)

- obecność pracownika w miejscu zatrudnienia, która nie przynosi jednak oczekiwanych efektów, np. w przypadku obecności w biurze pomimo choroby, czy przemęczenia. Wiąże się z niższą wydajnością oraz pogorszeniem jakości wykonywanych zadań. W przypadku kobiet prezenteizm może odbierać im możliwość wykorzystania ich pełnego potencjału, z racji konieczności sprostania wielu nakładającym się obowiązkom, również z życia prywatnego. Rozwiązaniem dla nich jest elastyczność pracy, pozwalająca im realizować zadania w wybranym przez siebie miejscu i czasie. Prezenteizm oraz pracoholizm to jedne z groźniejszych chorób dopadających pracowników.



## PROMOWANIE KOBIET-LIDERÓW: CZYJE TO WŁAŚCIWIE ZADANIE?

Do oczekiwanej zmiany nie dojdzie bez zmian w nastawieniu. To kultura wprowadza zmianę, a nie polityka. 59% przebadanych przez ManpowerGroup liderów uważa, że jedynym najważniejszym działaniem, jakie może przeprowadzić organizacja w celu promowania zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych, jest stworzenie kultury neutralnej pod względem płci. 58% respondentów twierdzi, że odpowiedzialność za działania spoczywa na organizacji, a nie na samych zainteresowanych.

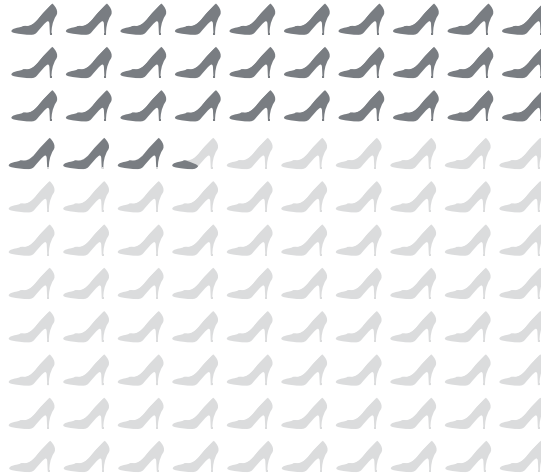


# 59%

Tworzenie **KULTURY NEUTRALNEJ** pod względem płci



Ponad połowa liderów uważa, że najbardziej efektywnym działaniem, jakie może przeprowadzić organizacja w celu promowania zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych jest stworzenie kultury neutralnej pod względem płci



Zbyt mało osób **ANGAŻUJE SIĘ W PROMOWANIE IDEI OBECNOŚCI Kobiet NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH...**

Jedna trzecia kobiet z pokolenia Y twierdzi, że nikt w ich organizacji nie wspiera dążenia kobiet do stanowisk decyzyjnych.

*„Ta sytuacja nie zmieni się sama z siebie, trzeba proaktywnie pracować nad osiągnięciem parytetu.“*

*- Mężczyzna, wyłaniający się lider, branża turystyczna, rejon Azji i Pacyfiku*

*„To prezes firmy i jej kierownictwo muszą przejąć inicjatywę i zrealizować odpowiednie działania.“*

*- Kobieta o ugruntowanej pozycji lidera, branża budowlana, Rejon Azji i Pacyfiku*

12% ugruntowanych liderów stwierdziła, że wszyscy wyłaniający się liderzy muszą **być cierpliwi i czekać, aż zostaną zauważeni**. Bez względu na płeć, takie podejście będzie jednak miało negatywny wpływ na zróżnicowanie. W praktyce nie przyniesie efektu, bo wynagradzane awansem są te osoby, które najlepiej promują własne osiągnięcia.

Co niepokojące, jedna trzecia respondentek z pokolenia Y stwierdziła, że nikt w ich organizacji nie wspiera dążenia kobiet do stanowisk kierowniczych - nikt nie wdraża słów o równouprawnieniu w życie ani nie angażuje się w promowanie tej idei. Równie niepokojący jest fakt, że 32% mężczyzn na stanowiskach kierowniczych twierdzi, że nie ponoszą oni odpowiedzialności za działania HR. Źle postrzegana odpowiedzialność natomiast oznacza, że nie dojdzie do zmian. W praktyce to prezesi i kierownicy wyższego szczebla zmieniają kulturę firm poprzez swoje działania, oświadczenia oraz realizację zobowiązań wobec pracowników.

*„Najwyższe kierownictwo musi pokazać swoje poparcie dla równouprawnienia na rynku pracy poprzez zwiększenie możliwości i liczby stanowisk dla kobiet. Powinno tworzyć środowisko, w którym kobiety są włączane w procesy na każdym poziomie i w każdym dziale. Działanie ma większe znaczenie, niż słowa.“*

*- Kobieta, wyłaniający się lider, branża telekomunikacyjna, Rejon Azji i Pacyfiku*



## CO MOGĄ ZROBIĆ LIDERZY, ABY WESPRZEĆ KOBIETY W OSIĄGANIU RÓL KIEROWNICZYCH?

Wyniki naszego badania mówią wyraźnie: **kobiety nie chcą być faworyzowane, a jedynie dążą do wyrównania szans**. Zapytane, co zapewnia im wsparcie na stanowiskach kierowniczych, kobiety z pokolenia Y wymieniły **elastyczność** - nie preferencyjne zasady działania, ale **większe ukierunkowanie na wyniki, co zapewnia im większą kontrolę nad sposobem i czasem wykonywania pracy**. Mężczyźni z pokolenia Y twierdzą również, że liderzy powinni współpracować ze swoimi koleżankami i promować kobiety - wyłaniających się liderów. Najlepsi liderzy mężczyźni pytają swoje podwładne, co jest im potrzebne do osiągnięcia sukcesu, demonstrując w ten sposób swoje zaangażowanie w ten proces. To dobry kierunek.

W rejonie Azji i Pacyfiku liderzy twierdzą, że należy skoncentrować się na **szkoleniu i zachęcaniu kobiet, do korzystania z dostępnych możliwości**, poszerzając i rozwijając w ten sposób ich silne strony na stanowiskach kierowniczych. Podkreślają oni **konieczność przyjęcia przez firmy kultury dzielenia się uprawnieniami**, kierowanej odgórnie.

Kobiety z pokolenia X i wyżu demograficznego najbardziej cenią sobie elastyczność w miejscu pracy, a najsilniej przeszkadzają im wyzwania z przeszłości związane z pomiarem wyników w oparciu o prezentyzm, a nie o osiągnięcia, lub też, jak to określiła jedna z liderki z USA, o stereotypowe obsadzenie stanowisk. **Chcą, aby liderzy wdrażali słowa w czyn** i przyjęli na siebie odpowiedzialność za stworzenie kultury Świadomego Wprowadzania. Chcą również przydzielenia mentorów i szkoleń. Jednak choć **mentorzy mogą zwiększyć poczucie komfortu kobiet, lub też pełnić rolę doradczą, nie zapewniają im ostatecznego celu. Natomiast promotorzy świadomie promują obecność kobiet w zarządach**. Liderzy powinni uwzględnić to kluczowe rozróżnienie w swoich działaniach.

*„Mentorzy pomagają kobietom przetrwać. Promotorzy pomagają kobietom rozwijać się.“*

*- Mara Swan, Executive Vice-President  
ManpowerGroup*

### MENTORZY

- Pełnią rolę doradczą
- Zapewniają porady i wytyczne
- Mogą pochodzić z organizacji lub spoza niej

### PROMOTORZY

- Zapewniają indywidualne wytyczne
- Przekazują kluczowe informacje zwrotne
- Wywodzą się z firmy
- Co najważniejsze, publicznie wspierają i promują daną osobę.



## CO SAMI LIDERZY MUSZĄ ZROBIĆ, ABY AWANSOWAĆ?

Spojrzenie na drogę awansu w pracy różni się w zależności od płci i pokolenia. Mężczyźni z pokolenia X i wyżu demograficznego - stanowiący większość wśród liderów - twierdzą, że to osiągnięcia stanowią główną drogę awansu zawodowego wraz z przełomowymi angażami. Jednakże w praktyce takiemu angażowi zazwyczaj towarzyszą wyjazdy, długie godziny pracy i czas spędzany z dala od domu. Wyraźnie z tego wynika, że jeśli liderzy nie zmienią sposobu wykonywania pracy i pomiaru wyników w panującej obecnie męskiej kulturze firm, kobiety nie będą awansować.

Kobiety Liderzy z pokolenia Y mają szersze spojrzenie. Twierdzą, że aby awansować, muszą zbudować relacje i sieć kontaktów. Jednak problem polega na tym, że sieć kontaktów kobiet zazwyczaj składa się z kobiet i osób na równorzędnych stanowiskach, co w praktyce nie zapewnia im promocji niezbędnej do awansu. Kobiety z pokolenia X i wyżu demograficznego zgadzają się z tym stwierdzeniem, ale są bardziej formalne - twierdzą, że kluczowe w rozwijaniu kariery zawodowej jest posiadanie mentora. Wszystkie kobiety szukają wsparcia, a aby je zatrzymać w roli pracowników, pracodawcy powinni takie wsparcie zapewnić. Nie zagwarantuje to jednak sukcesu. Mentoring nie prowadzi bowiem do promocji pań na wyższe stanowiska. Ograniczenie się więc do przekazania kobietom tego, czego chcą, samo w sobie nie przyniesie oczekiwanego rezultatu. Powinniśmy zachować ostrożność i działać proaktywnie - mając świadomość, że promowanie jest efektywniejsze od mentoringu.

**„Dla dobra firm muszą zostać wdrożone programy wzmacniające kompetencje kobiet, których pragnieniem i ambicją jest rozwój kariery.“**

*- Mężczyzna o ugruntowanej pozycji lidera, branża technologiczna, Rejon Azji i Pacyfiku*

Z kolei wszyscy liderzy mężczyźni są bardziej bezpośredni i twierdzą, że najlepszym sposobem na osiągnięcie awansu jest wykazywanie się umiejętnościami kierowniczymi i promowanie własnej osoby, a także otwartość na ryzyko, wyzwania i możliwości rozwoju. Ale jeżeli kobiety nie promują się względem liderów mężczyzn, stanowiących większość - w jaki sposób kobiety liderzy mogą awansować? I czy wspomniani mężczyźni prowadzą kobiety w kierunku stanowisk kierowniczych, z odpowiedzialnością za operacje, zyski i straty, czy też w stronę typowych stanowisk pomocniczych?

## PRZEMYŚLENIA NA TEMAT AWANSU W PRACY

*Przełomowym angażom zazwyczaj towarzyszą wyjazdy, długie godziny pracy i czas spędzany z dala od domu. Wyraźnie widać, że jeżeli liderzy nie zmienią sposobu wykonywania pracy i pomiaru wyników w męskiej kulturze, kobiety nie będą awansować.*

### KOBIETY Z POKOLENIA Y



*Twierdzą, że do awansu potrzebują relacji i sieci kontaktów, jednakże sieć kontaktów kobiet zazwyczaj składa się z kobiet i osób na równorzędnych stanowiskach, więc nie zapewnia im promocji niezbędnej do awansu*

### KOBIETY Z POKOLENIA X I WYŻU DEMOGRAFICZNEGO



*Zgadzają się z kobietami z pokolenia Y, że do awansu potrzebują relacji i sieci kontaktów, jednakże twierdzą też, że kluczowe jest posiadanie mentora*

### LIDERZY MĘŻCZYŹNI



*Twierdzą, że najlepszym sposobem na osiągnięcie awansu jest wykazywanie się umiejętnościami kierowniczymi i promowanie własnej osoby oraz otwartość na ryzyko, wyzwania i możliwości rozwoju*

MĘSCZYŹNI O UGRUNTOWANEJ POZYCJI LIDERA muszą wprowadzić WŁAŚCIWĄ KULTURĘ FIRM



42%

LIDERÓW UWAŻA, ŻE ELASTYCZNOŚĆ PRACY TO KLUCZ DO ZWIĘKSZENIA UDZIAŁU KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

Takie zindywidualizowane podejście wymaga kultury ceniącej wyniki i osiągnięcia, a nie prezenteizm.

33%

LIDERÓW TWIERDZI, ŻE ZMIANA POLITYKI PERSONALNEJ ZMNIJSZY RÓŻNICE POMIĘDZY PŁCIAMI

Uważają oni, że idea Harmonii w Życiu to coś więcej, niż tylko aspiracje pokolenia Y. Kobiety o ugruntowanej pozycji lidera również zdają sobie sprawę z korzyści płynących z połączenia pracy i życia prywatnego.

„Pokolenie Y jest znacznie bardziej zdeterminowane do zmian i identyfikuje się z ideą zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. Kultura w organizacjach zmienia się, a osiągnięcie kultury neutralnej pod względem płci znajduje się na szczycie listy priorytetów.“ - Kobieta, wyłaniający się lider, branża produkcyjna, Ameryka Pn. i Pd.



## POKOLENIE Y PRAGNIE HARMONII W ŻYCIU – WŁAŚCIWIE DOBRANYCH PROPORCJI PRACY I ŻYCIA PRYWATNEGO W ODPOWIEDNIM DLA PRACOWNIKÓW CZASIE.

42% liderów uważa, że elastyczność pracy to klucz do zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. Takie zindywidualizowane podejście wymaga kultury ceniącej wyniki i osiągnięcia. 33% z nich twierdzi, że rozbieżności pomiędzy płciami zmniejszy poprawa polityki personalnej - zero tolerancji dla dyskryminacji płciowej, okresowa weryfikacja równowagi dla płci oraz zagwarantowanie uczciwych praktyk w stosunku do pracujących matek. Kobiety o ugruntowanej pozycji lidera zdają sobie też sprawę z korzyści płynących z połączenia pracy i życia prywatnego. Dlatego też mężczyźni z grupy ugruntowanych liderów muszą wiele przemyśleć, aby wypracować kulturę wspierającą wszystkich pracowników w długoterminowej perspektywie.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni z pokolenia Y z optymizmem zakładają, że w przyszłości stanowiska pracy będą elastyczne. Oczekują oni raczej uwzględnienia założeń idei Harmonii w Życiu, czyli połączenia pracy i domu, a nie wyrównania tych obszarów. Pokolenie to postrzega postęp technologiczny oraz zniesienie powiązania wykonywanej pracy z konkretnym miejscem, jako korzystne zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla rodziny. Biorąc pod uwagę wydłużenie okresu aktywności zawodowej i późniejszą emeryturę, wyłaniający się liderzy podkreślali konieczność planowania kariery w postaci 'fal', a nie stopni i uwzględnienia takiego podejścia w zarządzaniu. Pokolenie Y jest gotowe na ultramaraton zawodowy, w którym zmiany na różnych etapach wynikają z elastyczności, jak również kładzie nacisk na Harmonię w Życiu, pozwalającą pracownikom na realizację celów zawodowych i osobistych w czasie, w którym im to odpowiada. Pokolenie Y jest pewne, że to oni będą grupą, które przewartościuje nastawienie, zmieni otaczającą nas kulturę i osiągnie parytet.

## PODSUMOWUJĄC:

„Musisz samodzielnie określić, jak powinna wyglądać integracja pracy zawodowej i życia prywatnego w twoim przypadku, aby móc robić to, co potrzebujesz, zarówno zawodowo, jak i prywatnie. Nasze urządzenia osobiste stały się narzędziami pracy, i obecnie możesz osiągać więcej i lepiej, sam decydując jak i gdzie pracujesz.“

Jonas Prising, Prezes ManpowerGrup



# ZMIANA W MANPOWERGROUP PARYTET ZACZYNA SIĘ W DOMU

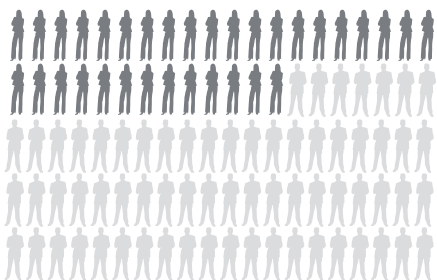
ManpowerGroup podąża własną drogą w kierunku nieświadomego wprowadzania kobiet na stanowiska kierownicze, czyli czasu kiedy działania te będą dokonywane w sposób naturalny. Osiągnęliśmy już istotne postępy w promowaniu kobiet na pozycje decyzyjne, rozwijając kulturę oraz zaangażowanie, które pomogą w przyspieszeniu tego procesu. Do zmiany przyczynił się fakt, że w ciągu ostatniej dekady dwóch naszych prezesów było ambasadorami tej idei.

W 1999 roku Jeff Joerres, ówczesny prezes ManpowerGroup, podjął osobiste zobowiązanie wprowadzenia kobiet do zarządu składającego się wtedy wyłącznie z mężczyzn. **W skutek jego działań i orędownictwa w ciągu dekady sytuacja uległa zmianie i ponad jedną trzecią zarządu zaczęły stanowić kobiety. Stan ten utrzymuje się w ManpowerGroup do dziś.** Jonas Prising, nasz obecny prezes, kontynuował to dzieło **tworząc swoją własną spuściznę talentów** związaną z kierowniczą rolą kobiet. Obecnie stanowią one jedną trzecią naszego najwyższego kierownictwa oraz połowę wyłaniających się liderów.

*„Dzieje się coś wielkiego. Ciekawą sprawą jest nie tylko obserwowanie tego zjawiska, ale również zastanowienie się nad odpowiedzią, dlaczego ma ono miejsce. Obecny stan równouprawnienia w naszej firmie wynika z nacisku, jaki nasz prezes położył na zatrudnianie kobiet na stanowiskach liderów, w przeciwnym razie nigdy by do tego nie doszło.“*

*~ Kobieta, wyłaniający się lider, ManpowerGroup, Europa*

Obecnie w ManpowerGroup  
**KOBIETY** stanowią  
**JEDNĄ TRZECIĄ**  
naszego **NAJWYŻSZEGO**  
**KIEROWNICTWA...**



...a **POŁOWA** z  
**WYŁANIAJĄCYCH SIĘ**  
**LIDERÓW** to **KOBIETY**



## DROGA MANPOWERGROUP DO PARYTETU



# 43%

**LIDERÓW W MANPOWERGROUP UWAŻA, ŻE PREZES PONOSI GŁÓWNĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZWIĘKSZENIE LICZBY Kobiet NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE** – niemal dwa razy tyle osób, co w przypadku respondentów spoza ManpowerGroup.

*„Mentoring kobiet względem kobiet oraz mężczyzn względem kobiet jest bardzo cenny, gdyż przestaje być zagadnieniem męsko-damskim, a staje się zagadnieniem dotyczącym talentów w organizacji.“*

- Mężczyzna o ugruntowanej pozycji lidera, ManpowerGroup, Ameryka Pn. i Pd

W ManpowerGroup od **najwyższego kierownictwa oczekuje się objęcia tej spuścizny talentów** - w swoich wypowiedziach, czynnościach i sposobie zarządzania. Planowanie ścieżek kariery wymaga bardziej świadomego i celowego podejścia do kreowania kultury uwzględniającej kobiety. Rolą HR jest wsparcie tej wizji.

ManpowerGroup dokonuje znaczących postępów, ale wciąż wiele pozostaje do zrobienia. Nasz prezes wzmacnia koncepcję Świadomego Wprowadzania, a jego zespół kierownictwa wierzy w nią i realizuje jej założenia. To właśnie ten model kierownictwa wyprowadził ManpowerGroup z prowadzenia w kółko rozmów na temat, dlaczego nie zwiększa się udział kobiet na wyższych stanowiskach, i co powinniśmy zrobić, aby rozwinąć kulturę Świadomego Wprowadzania. Parytecie płci - nadchodzimy.

*„Przekaz musi być jasny - jesteśmy organizacją zapewniającą równe szanse mężczyznom i kobietom, niezależnie od wieku, płci czy rasy. Dla mnie jest to bardzo, bardzo ważne. Postawa ta musi pochodzić z góry i przeważać w całej organizacji, w przeciwnym razie to jedynie czcze słowa.“*

- Mężczyzna a o ugruntowanej pozycji lidera, ManpowerGroup, Rejon Azji i Pacyfiku



# 7 KROKÓW DO ŚWIADOMEGO WPROWADZANIA

Wykorzystując informacje otrzymane od liderów oraz nasze własne obserwacje i doświadczenia, określiliśmy siedem praktycznych kroków, które pozwolą organizacjom przejść od prowadzonych w kółko rozmów na temat świadomości i nieświadomych uprzedzeń do punktu równowagi. Dzięki temu osiągną Świadome Wprowadzanie, a na koniec rzeczywisty parytet.





# 1

## ZACZNIJ OD ZMIENIENIA SIEBIE

Uwierz w tę ideę. Zmiana musi być autentyczna. Jeżeli nie, będzie postrzegana jako moda, która dziś jest, a jutro jej nie ma.

*„W ManpowerGroup każda z Was może stać się liderem, jeżeli tylko tego chcecie. Macie szeroki dostęp do możliwości zajęcia stanowisk kierowniczych.” -Jonas Prising, przemówienie do kobiet, wyłaniających się liderów, kwiecień 2015 r.*



# 2

## KIEROWNICTWO musi być właścicielem tego procesu. NIE PRZEKAZUJ TEJ ROLI INNYM



*„W ostatecznym rozrachunku to prezes musi uwierzyć w to podejście i je zatwierdzić, ponieważ jest osobą, która zainspiruje zmianę odgórną.”  
-Kobieta, wyłaniający się lider, ManpowerGroup, Ameryka Pn. i Pd.*

Prezes musi być ambasadorem Świadomego Wprowadzania. Odpowiedzialności za parytet płci nie można scedować na HR. Aby zaangażowanie było autentyczne i spójne ze strategią działalności, zmiana musi przepływać od góry i być widoczna w zespole kierownictwa. HR natomiast może pomagać w jej ułatwieniu i wspierać ją.

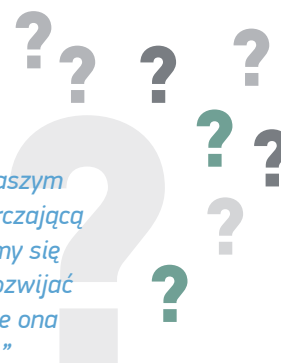
# 3

## Zmień PYTANIE – Z „CZEMU MIAŁBYM”, NA „CZEMU NIE?”

Podważ dotychczasowe założenia. Potrzeba więcej odwagi przy planowaniu ścieżek kariery. Zamiast mówić „brakuje jej doświadczenia“, zapytaj „co możemy zrobić, by się udało?“. Drogą do zrealizowania idei jest wiara, że jest ona możliwa do urzeczywistnienia.

*„Musimy postawić pytanie: czy w naszym planie karier uwzględniliśmy wystarczającą liczbę kobiet? Jeżeli nie, zastanówmy się dlaczego? Co możemy zrobić, aby rozwijać tę grupę i mieć pewność, że zostanie ona uwzględniona w ścieżkach kariery?”*

*-Kobieta o ugruntowanej pozycji lidera, ManpowerGroup, Ameryka Pn. i Pd.*



# 4

## ZATRUDNIJ LUDZI CENIĄCYCH INNYCH LUDZI



Jeżeli zatrudnimy ludzi, którzy cenią innych ludzi, określą oni, w jaki sposób optymalizować cały potencjał pracowników, w tym również kobiet. Będą otwarci na strategię wspierającą ideę Harmonii w Życiu – zrównoważone połączenie pracy i życia prywatnego oraz mierzenie sukcesu na podstawie wyników i jakości osiągnięć, a nie prezenteizmu. Będą wspierać pracowników podczas planowania i zarządzania karierą w postaci 'fal', a nie szczebli drabiny.

# 5

## Promowanie **KULTURY ŚWIADOMEGO WPROWADZANIA**; same programy nie działają



„Stwórz kulturę, która promuje świadome myślenie o Wprowadzaniu w taki sposób, jakby był to cel prowadzonej działalności“  
-Mężczyzna, wyłaniający się lider, ManpowerGroup, Ameryka Pn. i Pd.

Ogólne programy nie działają, co potwierdziły ostatnie trzy dekady. Nie zmieniają dotychczasowych zachowań i nie poprawiają odnotowywanych statystyk. Mogą nawet przyczynić się do złudnego samozadowolenia, nagradzając działanie, a nie wyniki. Odpowiedzialność za promowanie kultury Świadomego Wprowadzania spoczywa na najwyższym kierownictwie i osobach decyzyjnych. HR może pomóc kierownictwu w ułatwieniu zmiany, szkolenia mogą zwiększać świadomość. To jednak liderzy muszą zmienić kulturę.

# 6

## OKREŚL PLAN: **KOBIETY - GDZIE I KIEDY?**



Samo zwiększenie udziału kobiet nie przyczyni się do zmiany. Kobiety i mężczyźni powinni być reprezentowani na wszystkich poziomach i w każdej jednostce przedsiębiorstwa. Liderzy muszą dobrze wiedzieć, na jakich stanowiskach ich potrzebują. Przyglądanie się danym na poziomie ogólnym nie wystarczy, gdyż prowadzi do powstawania „gett“ złożonych wyłącznie z kobiet oraz do zajmowania przez kobiety wyłącznie stanowisk pomocniczych, zamiast decyzyjnych. Dla osiągnięcia sukcesu kobiety potrzebują wsparcia mentorów i promotorów oraz doświadczenia i możliwości awansu.



# 7

## Bądź **ODPOWIEDZIALNY: USTALAJ MIERZALNE i MOŻLIWE DO REALIZACJI CELE**



Prowadzenie przedsiębiorstwa jest ukierunkowane na wyniki oraz planowane osiągnięcia. Wszystkie decyzje dotyczące zatrudniania i promocji można uzasadnić, ale jeżeli nie zbliżają nas one do punktu równowagi, wtedy po prostu nie da się osiągnąć Świadomego Wprowadzania i parytetu płci. Określ spuściznę talentów - w jaki sposób dojdzie do zmian oraz co zostanie zrealizowane w danym terminie. Planuj to zagadnienie tak samo, jak strategiczne priorytety biznesowe lub inwestycje. Prawdziwa zmiana wymaga czasu, koncentracji i dyscypliny.

„Cele i oczekiwania, a także zorganizowany proces walidacji oraz formalny proces przekazywania informacji zwrotnych muszą być jasno określone.“

-Mężczyzna, wyłaniający się lider, ManpowerGroup, Ameryka Pn. i Pd.

# CZEGO POTRZEBA DO OSIĄGNIĘCIA PUNKTU RÓWNOWAGI?

## PERSPEKTYWA DYREKTORA PERSONALNEGO

Omówione globalne obserwacje wskazują na **krytyczny punkt równowagi: włączenie najwyższego kierownictwa**. Zmiana rozpoczyna się od prezesów – ich zaangażowania w działania, spuściznę talentów, którą chcą po sobie zostawić oraz sposobu zaplanowania osiągnięcia celów.



**MARA SWAN, EVP**

MANPOWER EXECUTIVE  
VICE-PRESIDENT MANPOWERGROUP

Udowodniono, że problem sam nie zniknie. Podejście leseferystyczne do parytetu płci nie sprawdziło się. Nie możemy ograniczać się tylko do wyjaśniania, dlaczego kobiety nie osiągnęły stanowisk prezesów, albo dlaczego na poziomie najwyższego kierownictwa nie ma kobiet, czy też tłumaczyć nierówności płacowe. Zwiększenie udziału kobiet poprzez wprowadzanie ich na stanowiska pomocnicze, np. w działach Komunikacji i HR po prostu już nie wystarczy. To nie jest zmiana.

Jeżeli liderzy mówią o zakorzenionej męskiej kulturze jako głównej przeszkodzie, a większość ugruntowanego kierownictwa stanowią mężczyźni, mamy wiele do zrobienia. Dla mnie ostateczny rezultat jest prosty. Świadome Wprowadzanie oznacza zapewnienie, że wszyscy czują się zaproszeni do tej zmiany, a ich ludzki potencjał jest doceniany. Ale takie podejście nie jest łatwe i nie ma na nie prostej recepty. Jeżeli organizacje naprawdę chcą zwiększyć udział kobiet na stanowiskach kierowniczych i włączyć połowę talentów wchodzących w skład ich siły roboczej, muszą wyjść poza ramy programów i zmienić kulturę. Muszą przekuć słowa w czyny.

Chociaż prezes musi być ambasadorem całego procesu zmian, to aby doszło do ogólnosystemowej zmiany, już dziś wszyscy powinniśmy zacząć działać inaczej. Zmiana może zacząć się od pojedynczych osób. Oto nasze 7 kroków do Świadomego Wprowadzania. Jaki jest punkt równowagi dla Waszej organizacji? W jaki sposób zaangażujesz się w jego osiągnięcie? Kogo będziesz promować i kogo zaprosisz?

**BĄDŹ PROMOTOREM  
ZMIANY.  
PYTAJ „CZEMU NIE?”**



## O BADANIU

Raport „7 kroków do świadomego wprowadzania kobiet na stanowiska kierownicze” to opracowanie eksperckie przygotowane przez firmę doradztwa personalnego ManpowerGroup. Raport został opracowany na podstawie globalnego badania, którego celem było określenie podejścia do świadomego awansowania i przyjmowania kobiet na stanowiska wyższe w organizacjach.

W badaniu zapewniono zrównoważony udział kobiet i mężczyzn oraz regionalnych perspektyw z obu Ameryk, Europy i Bliskiego Wschodu, a także Azji i Pacyfiku. Wzięło w nim udział 222 respondentów, w tym 72 z ManpowerGroup. Wszyscy respondenci to osoby zajmujące pozycje ugruntowanych lub wyłaniających się liderów w swoich firmach. Przebadanych liderów podzielono na 111 obecnych członków najwyższego kierownictwa i 111 liderów z kolejnego pokolenia w wieku poniżej 45 lat, odpowiadających przed najwyższym kierownictwem lub przed osobami o dwa poziomy niżej.

Kraje uwzględnione w badaniu to: Australia, Belgia, Bułgaria, Brazylia, Chiny, Francja, Grecja, Holandia, Indie, Izrael, Japonia, Kanada, Malezja, Meksyk, Niemcy, Norwegia, Nowa Zelandia, Polska, Republika Południowej Afryki, Singapur, Stany Zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy i Zjednoczone Emiraty Arabskie.

Szczegółowe rozmowy przeprowadzono między 7 sierpnia a 30 września 2015 r., a ich wynikiem było ponad 130 godzin nagrań, które zostały spisane, przetłumaczone i przeanalizowane za pomocą zestawu metod jakościowych i ilościowych. Badanie zostało przeprowadzone na zlecenie ManpowerGroup przez niezależną firmę Reputation Leaders, zajmującą się doradztwem w zakresie zarządzania.

## 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, a kandydatom znaleźć pracę. Codziennie łączymy ponad 600 000 pracowników z pracodawcami z różnych branż i specjalizacji. Dzięki blisko 70-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 biur w 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 2016 r. po raz szósty 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).

## O MANPOWERGROUP W POLSCE

ManpowerGroup™ od 2001 roku wspiera firmy i kandydatów w Polsce, gdzie organizacja posiada blisko 70 agencji i jest obecna w 44 miastach w całym kraju. ManpowerGroup oferuje unikalne usługi dla przedsiębiorstw i osób szukających pracy poprzez: Manpower®, Experis™ oraz ManpowerGroup™ Solutions. Usługi ManpowerGroup w Polsce obejmują pracę tymczasową, rekrutację stałą i badanie kompetencji pracowników, zatrudnienie zewnętrzne, outsourcing procesów i funkcji, doradztwo personalne, zarządzanie karierą i outplacement.

Więcej informacji na stronie [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).



ManpowerGroup™



ManpowerGroup  
Solutions



Experis™  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup



ManpowerGroup®



ManpowerGroup, ul. Twarda 18, 00-105 Warszawa  
Tel.: (+48) 22 50 40 715, [manpowergroup@pl.manpowergroup.com](mailto:manpowergroup@pl.manpowergroup.com)  
[www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl)  
© 2016, ManpowerGroup. All rights reserved.