



ManpowerGroup™

# Era Człowieka 2.0

TRENDY RYNKU PRACY  
W PRZYSZŁYM DZIAŁANIU



# Era Człowieka 2.0

## PRZYSZŁOŚĆ RYNKU PRACY



Jonas Prising  
Prezes i CEO  
ManpowerGroup

„Świat pracy zmienia się obecnie szybciej i na większą skalę niż kiedykolwiek wcześniej. Wyjątkowo potężne połączenie strukturalnych i cyklicznych trendów – od zmian demograficznych, przez dynamiczną globalizację, aż po technologiczną rewolucję – poważnie zdestabilizowało środowisko biznesowe i wybiło z rytmu rynki pracy. Z tej «nowej normalności», w której działanie gospodarek zakłóca jest przez brak stabilizacji, wyłaniają się nowe sposoby na wykonywanie pracy”.

# BIZNES PRZESTAJE SIĘ KRĘCIĆ

## PRACA PO NOWEMU

W 2011 roku eksperci ManpowerGroup zidentyfikowali nową erę – nazwaną Erą Człowieka<sup>1</sup> – w której talent zastępuje kapitał w roli kluczowego wyznacznika ekonomicznego. Napędzana przede wszystkim czterema globalnymi trendami – czyli większymi możliwościami indywidualnego wyboru, wzrostem wyrafinowania klientów, zmianami demograficznymi i trwającą rewolucją technologiczną – Era Człowieka nieustannie kształtuje rynek pracy, a jej efekty są coraz bardziej widoczne.

Światowy kryzys gospodarczy i przeciągający się nierówny proces wychodzenia z niego pokazują jak długofalowe trendy strukturalne zmieniły globalne rynki. W tej nowej normalności poszczególne gospodarki wciąż nie mogą wejść na wyższe obroty. Dotyczy to zwłaszcza trzech głównych sił napędowych światowego rozwoju: Europy, Stanów Zjednoczonych i krajów BRIC. Strefa euro boryka się z bezrobociem, ryzykiem deflacji, kryzysem migracyjnym, aferą Volkswagena i radykalnymi politykami, którzy zgadzają się w bardzo niewielu kwestiach mogących stymulować wzrost. Amerykańska gospodarka musi mierzyć się z wolniejszą ekspansją ze względu na rosnące stopy procentowe. Dolar nie przestaje się wzmocniać, podczas gdy tempo rozwoju Chin prawdopodobnie jeszcze bardziej zwolni, ograniczając popyt na światowych rynkach.

Wielu oczekiwało, że wraz z wychodzeniem z recesji świat będzie powracał do biznesu działającego po staremu. Tak się jednak nie stało. Proces odbudowy jest niepodobny do żadnego wcześniejszego, tak samo jak nowe środowisko biznesowe. Obydwa te elementy są mniej stabilne i przewidywalne, co tworzy nowe wyzwania, ale i możliwości. Firmy muszą planować z myślą o niepewności jutra i być gotowe na zmiany.

**Jedynie, co można przyjąć za pewnik, to**

Zamiast tworzyć talenty, pracodawcy skupiają się na samej realizacji zadań

**właśnie stojąca przed nami niepewność. Efekty tego przyspieszenia strukturalnych i cyklicznych trendów bez wątpienia będą widoczne.**

### Czy rynek pracy jest popsuty?

Światowe rynki pracy są dziś mniej elastyczne niż kiedyś – wolniej wracają do sytuacji sprzed kryzysu i tworzą pogłębiające się nierówności. Systemy dopasowujące do siebie popyt i podaż pracowników przestały działać. Efektem jest powszechny

niedobór talentów<sup>2</sup>, który utrzymuje się pomimo nadal istniejącego bezrobocia. Rynek pracy zmaga się z brakiem płynności pracowników i ograniczonymi inwestycjami, a tradycyjne modele pracy konkurują z nowymi, bardziej elastycznymi alternatywami. Pracodawcy borykający się z globalizacją, niską produktywnością, presją na podwyższanie wynagrodzeń i niedoborem talentów nie inwestują już w ludzi tak jak kiedyś. Tradycyjną rolę budowniczych talentów zamienili na rolę konsumentów pracy. Nie odkryli jeszcze, gdzie muszą inwestować, by pozyskiwać i rozwijać bardziej specjalistyczne umiejętności niezbędne w nowych warunkach biznesowych. Opublikowany przez ManpowerGroup raport „Niedobór Talentów 2015” pokazał, że 38% pracodawców na całym świecie ma dziś większe trudności ze znajdowaniem pracowników z odpowiednimi umiejętnościami niż rok temu – to najwyższy poziom od siedmiu lat<sup>2</sup>.

Oczywiście te wyzwania odbijają się również na jednostkach, w postaci bezrobocia i niewystarczającego zatrudnienia, stagnacji w zarobkach oraz powszechnego dostępu do pracy oferującej bardzo niewiele możliwości rozwoju. Ciężko jest im dostrzec drogę do sukcesu w dużych firmach i nie mogą już polegać na tradycyjnych

## Rzeczywistość w **Erze Człowieka** wymaga nowych instrukcji działania, a **pracodawcy potrzebują elastyczności i profesjonalnego doradztwa, by osiągnąć sukces** na zmieniającym się rynku pracy.

drabinach kariery. Rządy coraz częściej pytają firmy o ich działania i zamiary w kwestiach takich jak edukacja, szkolenia i długofalowe inwestycje, będących częściowym rozwiązaniem problemu.

### Przetrwają utalentowani – czy kryzys zamienił się w darwinizm?

Polaryzacja rynku pracy jest dziś bardziej jaskrawa niż kiedykolwiek wcześniej. W większości krajów rozwiniętych stagnacja w zarobkach trwa od ponad dekady, ale statystyka może być zwodnicza. Pense **tych, którzy mają** pożądane umiejętności, np. w zakresie informatyki albo inżynierii mechanicznej, elektrycznej czy lądowej – nieustannie rosną. Pense **tych, którzy nie mają** – których umiejętności są niewielkie lub przestarzałe – stoją w miejscu albo nawet maleją. A co z **pozostałymi**? Zdecydowana większość uczestników rynku pracy nie należy do wysoce wyspecjalizowanej i wysoko wynagradzanej elity z branży IT. To konsumenci stanowiący

podstawę społeczeństwa, kluczowi dla produktywności i rozwoju. Natomiast niska dynamika wzrostu płac ma negatywny wpływ na wydatki konsumencie i ogólny wzrost gospodarczy.

### **Najwyższy czas na zmiany i nowy sposób myślenia na rynku pracy.**

### Nowy świat pracy – zapomnij o starych zasadach

Pogłębianie się napięcia na rynku pracy i narastające niedopasowanie talentów w końcu doprowadzą do drastycznych zmian, wprowadzonych ze względu na potrzeby gospodarcze czy inicjatywy polityczne. Stare, protekcyjne rynki będą musiały zostać przebudowane, by zachować konkurencyjność i odzwierciedlić nowe modele pracy. Polityka nastawiona na ochronę miejsc pracy zniechęca pracodawców do zwiększania zatrudnienia i pogłębia rozdziewki między pracownikami doświadczonymi a młodymi, etatowymi a



tymczasowymi, tymi, którzy mają, a tymi, którzy nie mają. Rynki pracy, które przeszły restrukturyzację przed kryzysem, radzą sobie lepiej niż te ograniczane przez przepisy i brak elastyczności. Nowoczesne rynki to np. Niemcy, Holandia i Wielka Brytania, a od niedawna także Hiszpania i Polska – wszystkie mają lepsze perspektywy na rozwój. Kolejne będą szły w ich ślady<sup>3</sup>.

Pracodawcy będą również musieli przemyśleć swoje metody zarządzania pracownikami i wprowadzać nowe, które będą stymulować produktywność przy konkurencyjnych kosztach. Ta nowa era pracy będzie wymagać nowych zasad, a pracodawcom niezbędna będzie elastyczność i zasoby talentów, by odnieść sukces w odmienionym środowisku. Pracownicy z kolei będą musieli wyrobić sobie zdolność do nauki i wykazywać się nią, by rozwijać swoje umiejętności, co ułatwi im zdobycie lepszej pracy i zachowanie atrakcyjności w oczach pracodawców. Instytucje edukacyjne oraz ustawodawcze również będą musiały dotrzymać tempa zmieniającym się potrzebom nowoczesnych gospodarek i bardziej globalnemu rynkowi pracy.

## TRENDY ERY CZŁOWIEKA KSZTAŁTUJĄCE ŚWIAT PRACY

### Zmiany demograficzne, dynamiczne rynki pracy

Kochanie, zmniejszyłem rynek pracy...

W większości rozwiniętych gospodarek wzrost liczby ludności hamuje, a niegdyś obfite zasoby pracowników przestają rosnać lub ulegają

zmniejszeniu. Niesie to za sobą presję i obawy o produktywność oraz funkcjonowanie systemów emerytalnych i zdrowotnych dla starzejących się społeczeństw. Sześćdziesiąt procent ludzi żyje dziś w krajach o stałej lub zmniejszającej się liczbie ludności<sup>4</sup>. Według prognoz, populacja ludzi w wieku produkcyjnym w Europie zmniejszy się o 10% do 2020 roku, a w samych Niemczech z rynku pracy zniknie sześć milionów pracowników w ciągu najbliższych 15 lat. Chiny zmagają się z podobnym problemem: populacja osób zdolnych do pracy osiągnęła szczyt w 2010 roku, a do 2050 ponad jedna czwarta ludności tego kraju będzie miała ponad 65 lat (dziś jest to 8%)<sup>5</sup>. Spośród krajów rozwiniętych jedynie Stany Zjednoczone i Francja mają profile demograficzne, które mogą stanowić fundament dla wzrostu gospodarczego, głównie ze względu na imigrację i wzrost populacji mniejszości narodowych. Oczywiście całego świata zwrócone są na Niemcy – wszyscy chcą się przekonać, czy polityka otwartych drzwi dla uchodźców uciekających do Europy stanie się kluczem do rozwiązania problemu niedoboru umiejętności w nadchodzących latach.

### Pozyskiwanie różnorodnych talentów z całego świata

W połączeniu z niedopasowaniem umiejętności ten wiszący w powietrzu niedobór pracowników nadaje tempa globalnej walce o talenty, która będzie wpływać na wszystkie aspekty rynku począwszy, od lokalizacji firm aż po ustawodawstwo w zakresie zatrudnienia i imigracji. Demografia już dziś oddziałuje na świat pracy: ludzie żyją dłużej i pracują do późniejszego wieku, zasoby pracowników są bardziej zróżnicowane niż kiedykolwiek wcześniej, a migracja osiąga niespotykane od dekad poziomy. Nowe grupy naturalnie domagają się równego traktowania i możliwości; nie jest już akceptowalne, aby kobiety rzadziej zajmowały stanowiska kierownicze, miały ograniczone

Pracodawcy **muszą przejść z ogólnych rozmów** na temat różnorodności do konkretnych działań i **sięgnąć po niewykorzystywane dotąd źródła talentów.**

możliwości czy mniej zarabiały niż mężczyźni. Trendy demograficzne, które przewidywano od dziesięcioleci, dochodzą obecnie do punktu kulminacyjnego, w którym naprawdę odcisną swoje piętno na pracodawcach. Będą oni musieli pójść dalej niż jałowe dyskusje o różnorodności i zacząć działać, by dotrzeć do niewykorzystanych dotąd zasobów talentów.

Niektóre firmy i instytucje ustawodawcze zaczynają zmieniać swoje myślenie, by lepiej wykorzystać pełne spektrum rynku, w tym starszych pracowników, niepełnosprawnych, imigrantów, weteranów i mniejszości. Inni próbują zmienić oblicze systemów emerytalnych. Premier Japonii, Shinzō Abe, zachęca rodzimych pracodawców do zatrudniania większej liczby kobiet. W Stanach Zjednoczonych pracodawcy z przemysłu naftowego i gazowego oraz lotniczego i kosmicznego, których kadra starzeje się, zachowują ich umiejętności, oferując im dłuższe okresy wypowiedzenia, stopniowe odchodzenie na emeryturę czy „drugą karierę”, by mogli przekazać swoją wiedzę i przeszkolić kolejne pokolenie. Jeśli chodzi o walkę z globalnym niedoborem talentów,

Stary styl zarządzania personelem, obejmujący wywiady i roczne podsumowania, będzie ewoluował w kierunku zarządzania faktyczną wydajnością pracowników, gdzie liczą się takie narzędzia jak assessmenty, online behavior, bieżące informacje zwrotne, mierzenie wydajności w czasie rzeczywistym, prowadzące do nieustającego i zindywidualizowanego doskonalenia talentów.

Chiny wyprzedziły resztę świata, zwiększając inwestycje w szkolnictwo wyższe. Podczas gdy w 2013 roku na Państwo Środka przypadało tylko 17% osób w wieku 25-34 z wyższym wykształceniem w krajach G20, według OECD do 2030 roku będzie to aż 27%. Zachęcanie absolwentów do wybierania chińskich zamiast zagranicznych pracodawców pomaga również zatrzymać odpływ talentów z krajowego rynku<sup>6</sup>.

### Ewolucja przyciągania talentów i zarządzania pracownikami

Aby firmy mogły zachować konkurencyjność, działania HR będą musiały coraz bardziej dostosowywać się do jednostek i docierać do określonych grup społecznych. Gdy pracownicy będą brać na siebie większą odpowiedzialność za swoją karierę, pracodawcy będą musieli aktywniej w niej uczestniczyć, angażować ich i zachowywać przy sobie. Ogólny, funkcyjny model HR-u zostanie zastąpiony nowoczesnym, spersonalizowanym modelem wykorzystującym nowe technologie. Będzie to bliższe innym kanałom społecznościowym, które cechują się otwartością, integracją, samodzielnością, a nawet tzw. gamifikacją. Stoi to w kontraście do zamkniętego, chronionego hasłami, transakcyjnego podejścia z dwudziestego wieku. Dostęp do informacji zmieni sposób, w jaki organizacje stymulują lepsze wyniki. Stary styl zarządzania pracownikami oparty o rozmowy rekrutacyjne i coroczne podsumowania będzie zmierzał ku rzeczywistemu zarządzaniu efektywnością pracy z wykorzystaniem analizy zachowania online, bieżącej oceny i wyników uzyskiwanych w czasie rzeczywistym. Będzie to



sprzyjać nieustającemu rozwojowi na indywidualnym poziomie. Ciągłe ulepszanie doświadczeń pracowników, by poszerzać zasięg i zwiększać lojalność przez wzmacnianie kanałów społecznościowych, ograniczy koszty pozyskiwania kandydatów i otworzy nowe możliwości przyciągania i zatrzymywania przy sobie tych najlepszych. Firmy, które nie będą w stanie przejść takiej transformacji lub będą robić to zbyt wolno, postawią się na straconej pozycji.

### Era indywidualnego wyboru – co wy zrobiliście ostatnio dla mnie?

Konsumenci mają dziś większą kontrolę niż kiedykolwiek wcześniej.

Przejrzystość, dostępność i

niski koszt informacji oznaczają, że ludzie mają wybór – globalna czy lokalna firma, korporacja czy małe przedsiębiorstwo – dlatego firmy muszą zmienić swój sposób działania. Indywidualny wybór stał się siłą napędową ruchu twórców i wzrostu rynku C2C, czego najlepszym przykładem są takie firmy jak Uber, Airbnb, OLX czy Quikr, a w ich ślady pójść kolejne inicjatywy. Nowa potęga konsumenta uwidacznia się również na rynku pracy, gdzie zmieniają się fundamenty relacji między pracodawcami a pracownikami.

### Relacje pracodawca-pracownik osiągnęły punkt zwrotny

Stara kultura paternalizmu i lojalności, która charakteryzowała kiedyś zatrudnienie, została zastąpiona bardziej zdystansowanym i przejściowym podejściem opartym o wzajemne korzyści. **Poziom zaufania między pracodawcami a pracownikami nigdy nie był jeszcze tak niski.** Dziś wybór, pensja i możliwości zależą od umiejętności, a nie stażu pracy. Brak zaufania przejawia się także wśród pracodawców – obawiają się, że pracownik odejdzie, gdy rozwine swoje umiejętności. Niektóre kraje próbowały chronić stary model, w którym jedną pracę wykonywało się przez całe życie. W tym celu

wprowadzały nieelastyczne prawo pracy, które jest nieopłacalne i nie do utrzymania w dłuższej perspektywie. Jednak w dzisiejszej rzeczywistości stabilność kariery – możliwość rozwoju niezależnego od pracodawcy – zastępuje stabilność zatrudnienia.

Gdy pożądane talenty kierują rynek pracy w stronę większego skupienia na kandydacie, kluczowe stają się możliwości rozwoju, szkolenia i jasne ścieżki kariery, które zwiększają zaangażowanie

pracowników. Drabiny kariery zostaną zastąpione **falami kariery**, bo pokolenie Millenium traktuje życie zawodowe jak ultramaraton – chcą elastyczności, by zmieniać biegi na różnych etapach i realizować koncepcję **jednego życia** – integracji pracy i życia

prywatnego, która pozwoli im osiągać cele zawodowe i osobiste wtedy, gdy im to pasuje.

**Ścieżki kariery będą teraz częściej niż wcześniej obejmować wielu pracodawców, zamiast ograniczać się do jednej pracy na całe życie.** Ci, którzy mają kompetencje pożądane przez pracodawców są w lepszej pozycji do negocjacji i mogą wziąć własną karierę w swoje ręce. Ci, którzy nie mają umiejętności, na które jest popyt czują się coraz bardziej zbędni i spychani na margines. Pracodawcy będą więc musieli bardziej przykładać się do stymulowania zaangażowania i produktywności, zwłaszcza w przypadku wszystkich pozostałych. Będą musieli zmieniać sposoby myślenia i oferować więcej narzędzi, wsparcia oraz możliwości, aby pracownicy wybierali ich jako miejsce, w którym mogą rozwinąć swoje umiejętności i zdobywać nowe kompetencje. Pojawiają się nowe modele pracy, które będą zwiększać produktywność i odmieniać obraz tych przestarzałych, asymetrycznych relacji między pracodawcami a pracownikami. Nowe zasady zaangażowania sprawią, że główną siłą napędową rynku stanie się samonapędzająca się indywidualizacja.

Bogatymi, a poszukiwanymi talentów, są w lepszej pozycji negocjacyjnej i stanie zarządzać ich własne kariery. Have Niezapominajki, pozbawionych umiejętności żądanie, poczuć Coraz jednorazowego użytku i marginalizacji.

## Organizacje stosują coraz częściej wyrefinowane łańcuchy dostaw

by pozyskać i zatrzymać talenty, podczas gdy **klienci, agencje zatrudnienia oraz konsumenci cenią lepszą komunikację.**

### Specjaliści od HR-u – wsłuchajcie się w zbiorowy głos jednostek

Zewnętrzne siły i opinia publiczna wywierają dziś ogromną presję na korporacje. Kiedyś to związki zawodowe kształtowały politykę firm i wpływały na pensje, jednak dziś to indywidualny wybór wspierany przez media społecznościowe pokazuje zbiorową moc jednostek, która doprowadza m.in. do takich zmian jak podwojenie minimalnego wynagrodzenia do poziomu 15 dolarów za godzinę w USA, nawet w branży usług niewymagających

Większe wykorzystanie testów na inteligencję i behawioralnych oraz przetwarzania informacji pomoże pracownikom przejść z tradycyjnego sposobu raportowania do cyfrowego i analitycznego, co pozwoli na zwiększenie ich wydajności i zaangażowania.

specjalistycznych umiejętności. Rynek pracy zmienia się, a posady, które kiedyś były przeznaczone dla studentów i matek pracujących na pół etatu, są dziś dla wielu osób karierami w pełnym wymiarze. Pracodawcy znajdują się pod narastającą presją społeczną, aby wynagrodzenia pozwalały ludziom utrzymać siebie i swoje rodziny. Może to zagrozić liczbie miejsc pracy i prowadzić do zwiększania automatyzacji, dlatego pracodawcy i instytucje ustawodawcze będą musiały poświęcić tej kwestii ogromną uwagę w przyszłości.

### Pozory nie mylą – marka pracodawcy nigdy nie była tak ważna

Dla pracodawców większe możliwości indywidualnego wyboru oznaczają konieczność opracowywania nowych sposobów na przyciąganie, angażowanie i zatrzymywanie pracowników, których potrzebują do sukcesu.

Platformy takie jak LinkedIn, GoldenLine i inne weszły na rynek rekrutacji online, rozszerzając swoją podstawową działalność i oferując niespotykany wcześniej dostęp do porównywania pensji, kultury korporacyjnej i ścieżek kariery. Firmy muszą dziś bardziej starać się, aby chronić swój wizerunek w internecie i budować swoją markę jako atrakcyjnego miejsca pracy. Niedawny artykuł o Amazon opublikowany w The New York Times to jeden z najgłośniejszych przykładów krytycznego spojrzenia na pracę w korporacji – i prawdopodobnie nie ostatni, bo to efekt nadejścia ery, w której zbiorowy głos pracowników ma coraz większą moc.

Firmy i jednostki wybierają współpracę z organizacjami, które podzielają ich wartości i mają jasny cel społeczny. Osiemdziesiąt trzy procent konsumentów zmieniłoby markę, gdyby inna oferująca podobną jakość wspierała godną pochwałę inicjatywę<sup>7</sup>, a cel społeczny może być również decydującym czynnikiem dla biznesu<sup>8</sup>. Zwłaszcza pokolenie Z wykazuje dużą orientację w sprawach społecznych i wyraźne priorytety. Chcą dobrze zarabiać, ale także aby ich praca miała znaczenie. Chcą być częścią firmy, która odnosi sukcesy finansowe idące w parze z sukcesami w kwestiach zaangażowania społecznego. Pracodawcy muszą odejść od lokalnego na rzecz globalnego podejścia w swoich wysiłkach, aby przyciągać, zatrudniać i zatrzymywać najlepszych pracowników. Marka pracodawcy jest dziś ważniejsza oraz bardziej wyeksponowana niż kiedykolwiek wcześniej.

### Wyrefinowanie klientów: przejrzystość wszystkiego i ewolucja platform

Coraz szersze wykorzystanie technologii i dostęp do danych rozpoczęły korporacyjną gorączkę złota, w której celem jest głębsza wiedza i większa efektywność. Firmy coraz częściej stosują zaawansowane metody – wzorowane na tych



używanych w zarządzaniu łańcuchem dostaw – do pozyskiwania i zatrzymywania talentów, a klienci, instytucje kontrolne i konsumenci domagają się dokładniejszych informacji o danych i sposobach ich wykorzystania. Zanim zyski staną się rzeczywistością, firmy muszą nauczyć się używać tych nowych narzędzi tak, aby nie utonąć w nadmiarze danych. Dziś, gdy można mierzyć wszystko, trudność polega na odsiewaniu kruszcu od piachu.

### Poznajmy się

Dzięki ogromowi danych firmy znają dziś swoich klientów lepiej niż kiedykolwiek wcześniej. Z perspektywy pracownika masowa indywidualizacja zapewnia spersonalizowane doświadczenia oparte o dane i technologię. Amerykańska sieć sklepów Target wywołała mały skandal, gdy opracowała sposób na określanie, kiedy jej klientki są w ciąży, i zaczęła wysyłać im kupony na artykuły dla dzieci. Facebook i LinkedIn dopasowują reklamy do poszczególnych użytkowników, a algorytmy Google są w stanie przewidywać wszystko – od wyników wyborów po tempo rozprzestrzeniania się chorób. Jednak ogrom danych niesie za sobą również cyber-niebezpieczeństwo. Głośne ataki na takie firmy jak Sony, Talk Talk, JP Morgan czy eBay sprawiają, że ich liderzy muszą zatrzymać się na chwilę i zastanowić. Badanie Experis<sup>9</sup> pokazało, że zdaniem prezesów i dyrektorów ds. technologii z całego świata najbardziej pożądana i najtrudniejsza do pozyskania są specjaliści w zakresie bezpieczeństwa – aż 32% liderów w branży IT chce rekrutować takich pracowników. Prywatność danych, cyfrowe bezpieczeństwo i cyfrowa przestępczość coraz częściej będą występować w roli tematów przewodnich.

Brak aktualnych danych o pracownikach jest coraz częściej postrzegany jako poważne zagrożenie dla

firm. Nawet 80% z nich nie dysponuje wiarygodnym obrazem ludzi, którzy dla nich pracują<sup>10</sup>, co stanowi poważny problem dla działów prawnych i zarządzania ryzykiem. Firmy oczekują, że cyfrowe dane pracowników powiedzą im wszystko, od kartoteki kryminalnej i historii uzależnień po dane osób kontaktowych w sytuacjach awaryjnych i plany zajęć – a wszystko to za naciśnięciem jednego przycisku. Rosnące zapotrzebowanie na wgląd w praktyki HR w czasie rzeczywistym drastycznie odmieni oblicze branży rozwiązań dla rynku pracy. Era informacji będzie nieustannie tworzyć nowe obowiązki.

### Nie do pary – czy współpraca i HR naprawią rynek pracy?

**Nadejście tej fali danych i nowych narzędzi sprawia, że zadania HR stają się coraz bardziej złożone, dlatego firmy coraz częściej powierzają je zewnętrznym partnerom i jednostkom, by zwiększać swoje możliwości, elastyczność i czas niezbędny na uzyskanie efektów.** Coraz lepiej poznają również własnych pracowników. Większe wykorzystanie testów behawioralnych i na inteligencję oraz cyfrowych tabel wyników pomoże pracodawcom przejść od raportów na temat pracowników do analityki ich pracy, aby zwiększać ich produktywność, efektywność i zaangażowanie. Nowe modele współpracy i hybrydowej rywalizacji – czego przykładem jest Samsung produkujący układy scalone do iPhone'ów – przyczynią się do rozwoju analityki łańcucha dostaw i powstawania wzajemnych zależności między firmami, jednocześnie pozwalając im wykorzystywać mocne strony partnerów i zwiększać swoją elastyczność. HR musi brać przykład z takiej hybrydowej współpracy, by identyfikować możliwości dynamicznej implementacji nowych rozwiązań na dowolną skalę.

## Uberyzacja pracy daje pracownikom możliwość **zyskania dodatkowych dochodów, nowych kompetencji oraz doświadczenia** w czasie rzeczywistym.

---

Docelowo dane i ich gromadzenie powinny pozwolić firmom podejmować lepsze decyzje w kwestiach strategii rekrutacji, rozwoju i zarządzania pracownikami. Liderom będzie łatwiej analizować wyniki, dostrzegać możliwości i przewidywać ryzyko. Trudność polega na tym, że trzeba wiedzieć, jak czytać w tych fusach i wyciągać praktyczne wnioski ze zbiorów liczb.

### Rewolucja technologiczna zmienia oblicze pracy

#### Idzie nowe

Technologia doprowadziła do skrócenia cykli biznesowych i powstania konkurencji o coraz bardziej globalnym zasięgu. Ze względu na nieustanne zmiany jednostkom trudniej jest dbać o to, by ich umiejętności były aktualne, a instytucjom edukacyjnym przewidywać potrzeby menedżerów ds. rekrutacji za kilka lat. Dyskusja o tym, czy zmiany technologiczne powodują znikanie miejsc pracy, czy zastępowanie ich nowymi, trwa w najlepsze, jednak jedno jest pewne – nie zobaczyliśmy jeszcze pełnego wpływu tej rewolucji na zawody wymagające niewielkiej lub średniej specjalizacji. Biorąc pod uwagę rozwój sztucznej inteligencji, wkrótce wpływ ten uwidoczni się również wśród stanowisk dla „białych kołnierzyków” o większych umiejętnościach, np. audytorów czy księgowych. W 2010 roku nawet 47% miejsc pracy w USA miało wysokie szanse na zastąpienie komputeryzacją w ciągu kolejnych 10-20 lat<sup>11</sup>. Jeśli spojrzeć na historię, nowe branże i tworzone przez nie możliwości powinny docelowo przerosnąć te, które zastąpią, ale okres przejściowy będzie trudny i niektórzy gracze na rynku pracy na tym skorzystają, a inni stracą.

#### Ludzka chmura i spersonalizowana technologia

W środowisku pełnym danych i nieustannego dostępu do sieci technologia drastycznie obniżyła bariery wejścia na rynek, a teraz powoduje

przesuwanie pozycji władzy od producentów do konsumentów. Nadejście tzw. gospodarki zadań, w której towarem są poszczególne małe prace, a handluje się nimi na platformach technologicznych, jest już widoczne na codziennym poziomie. Ogranicza to zapotrzebowanie na tradycyjny marketing masowy i daje przewagę firmom, które tworzą bliższe, bardziej osobiste relacje z klientami. W niektórych przypadkach **wpływowe postacie** o ogromnej liczbie fanów na YouTube czy Instagramie są postrzegane przez konsumentów jako bardziej godne zaufania, wiarygodne i prawdziwe.

Technologia rzuca również wyzwanie wartości marek i tworzy nowe sposoby budowania zaufania, zwłaszcza w kontekście rozwoju tzw. ekonomii dzielenia się. Kiedyś w poszukiwaniu wysokiej jakości usług zwracaliśmy się do dużych i znanych firm, ale w nowych realiach artysta z Pakamery, gospodarz z Airbnb, projektant z Wulu.pl czy inny dostawca bez marki może być również, jeśli nie bardziej wiarygodny. Inicjatywa **Handmade** firmy Amazon przygotowuje nowy rynek dla ręcznie robionych produktów. Pięć głównych sektorów gospodarki dzielenia się – finanse P2P, rekrutacja online, zakwaterowanie P2P, wspólne przejazdy i streaming muzyki i wideo – mają potencjał zwiększenia przychodów z około 15 miliardów dolarów dziś do 335 miliardów dolarów w 2025 roku<sup>12</sup>. Ewolucja relacji zaufania otworzyła drzwi milionom małych producentów i rozpoczęła ruch twórców, który zaczyna chwiać międzynarodowymi korporacjami.

Konsumenci szukają dziś bardziej osobistych i bezpośrednich sposobów kupowania produktów i usług, dlatego rozwiązania oparte o „ludzką chmurę” będą coraz częściej pojawiać się na rynku, choć dotychczas większości z nich nie udało się osiągnąć sukcesu na dużą skalę. Mimo wszystko mnogość nowych opcji o niewielkim narzucie będzie prowadzić do dalszego

ograniczania marż przez małe firmy wykorzystujące platformy online w szeregu stabilnych sektorów gospodarki – również w branży rekrutacyjnej. Technologia ułatwia dziś łączenie popytu z podażą pracy, wyzwanie polega więc na osiągnięciu odpowiedniej równowagi między ochroną pracownika oferowaną przez tradycyjne zatrudnienie na pełen etat a nowymi, mniej formalnymi i bezpiecznymi modelami, których przykładem mogą być liczne portale dla freelancerów. Wciąż jest to niewielki ułamek rynku pracy, jednak te drobne zmiany dowodzą, że pojawiają się na nim nowe sposoby jej wykonywania, a konsumenci i pracownicy tego chcą. Rzeczywista liczba miejsc pracy, na które ma to wpływ, może nie być duża, jednak oczekiwania pracowników będą kształtowane przez takie zmiany.

### Technologia noszona, sensory i usługi

Cyfrizacja codziennego życia przez technologię noszoną czy implanty, inteligentne sensory i „internet wszystkiego” będzie wpływać na aspekty życia prywatnego, zawodowego i biznesu. Pracownicy logują się na służbowe konta na smartfonach, czujniki w pojazdach rejestrują trasy i dostawy, a kamery samochodowe nagrywają każdy ruch. Producenci mają coraz większą kontrolę nad swoimi urządzeniami, niezależnie czy jest to firma Apple zbierająca anonimowe dane użytkowników czy firma Boeing monitorująca swoje silniki odrzutowe, by działały prawidłowo. Ten nowy poziom łączności pomoże im lepiej rozumieć wszystko – kształtując informacje, które pozyskują, produkty, które tworzą i zachowania, które monitorują.

W branży HR nowe możliwości pozwolą firmom lepiej poznawać swoich pracowników i usługi, koordynować pracę dużych, rozsianych zespołów, planować dopływ talentów i robić dokładniejsze założenia. Klienci korporacyjni odpowiadają dziś za 1% sprzedaży urządzeń noszonych, ale do 2020 roku będzie to już 17%<sup>13</sup>. Popularyzacja tego typu technologii, np. urządzeń Fitbit czy Jawbone, pozwoli pracodawcom pozyskiwać dane o zdrowiu pracowników w ramach programów prozdrowotnych promujących zdrowy tryb życia i

produktywność. HR będzie również szerzej wykorzystywać nowe systemy cyfrowe, takie jak systemy śledzenia kandydatów do monitorowania rekrutacji, systemy informatyczne do interakcji z pracownikami oraz narzędzia analityczne i ewaluacyjne do stymulowania efektywności i długofalowego planowania. Ustandaryzowane procesy takie jak wdrażanie czy zarządzanie dodatkami będą coraz bardziej automatyczne, a jednak coraz bardziej spersonalizowane. Wiele większych pracodawców tworzy wewnętrzne społeczności sieciowe, by komunikować się z pracownikami, ale także zbliżać ich do siebie, gdy są rozsiani po różnych miejscach na świecie. Docelowo platformy do obsługi miejsca pracy, wykorzystujące wiele technologii i systemów oraz przetwarzające tysiące gigabajtów danych, pomogą specjalistom od HR-u lepiej angażować pracowników i zarządzać nimi.

### Nowe sposoby działania – odmieniony rynek pracy

Rewolucja technologiczna nie przestaną powodować dynamicznych zmian ani tworzyć nowych sposobów działania. **Uberyzacja** pracy daje ludziom nowy potencjał uzyskiwania dodatkowych dochodów, a także znajdowania odpowiednich specjalistów w czasie rzeczywistym. Taka możliwość lokalnego wykorzystania talentów, wirtualnego czy rzeczywistego, niesie za sobą świadomość oraz nowe źródła przewag konkurencyjnych. Jednostki mogą zarabiać na swoim czasie i umiejętnościach przez serwisy dla freelancerów, oferując swoje usługi na globalnym rynku, w którym podstawą jest talent dostępny od zaraz. Jednak gdy zaczniemy uświadamiać sobie wszystkie aspekty nowej rzeczywistości, odkryjemy paradoks wyboru: elastyczność i możliwość zarabiania w czasie wolnym to plus, jednak drugą stroną medalu jest nieprzewidywalność zarobków i brak stabilności zatrudnienia. Wraz ze zmianami na rynku pracy w ludziach nie zniknie wcale emocjonalna potrzeba bezpieczeństwa. Coraz częściej będzie padało pytanie o to, kto jest odpowiedzialny za takie jednostki, kto zapewni im bezpieczeństwo w kwestiach podatkowych i opieki społecznej oraz kto za to zapłaci.

## PODSUMOWANIE

W nowych warunkach, w których niepewność jest jednym z pewników, firmy muszą dostosowywać się do szybszego tempa działania i przygotować się do kapitalizacji bardziej ulotnych przewag nad konkurencją. Będzie to wymagało nowego podejścia do strategii HR, które pozwoli firmom zapewniać sobie odpowiednie talenty w odpowiednim czasie.

Wraz z dynamicznym rozwojem wielu sektorów gospodarki miejsca pracy będą się pojawiać, a inne zniknąć, czego efektem będzie rynek pracy jeszcze bardziej skomplikowany pod względem zarówno podaży, jak i popytu. W Erze Człowieka firmy będą mogły wyróżnić się, stawiając się w roli efektywnych platform do organizacji tego, jak ludzie i biznes wchodzi w interakcję, kupują i pracują. Efektem tego okresu przejściowego będą coraz to nowsze sposoby wykonywania pracy.

## Źródła

---

- <sup>1</sup> Era Człowieka, ManpowerGroup, marzec 2011 r.
- <sup>2</sup> Badanie Niedobór Talentów 2015, ManpowerGroup, maj 2015 r.
- <sup>3</sup> Europejska prognoza gospodarcza, Komisja Europejska, styczeń 2015 r.
- <sup>4</sup> Dobbs, Richard, Manyika, James i Woetzel, Jonathan. „No Ordinary Disruption: The Four
- <sup>5</sup> „Education Indicators in Focus”, OECD, kwiecień 2015 r.
- <sup>6</sup> „The China Effect on Global Innovation”, McKinsey Global Institute, październik 2015 r.
- <sup>7</sup> Globalne badanie konsumenckie 2012, Edelman goodpurpose®, kwiecień 2012 r.
- <sup>8</sup> Barometr zaufania – wyniki globalne, Edelman, luty 2015 r. .
- <sup>9</sup> Badanie branży IT firmy Experis, styczeń 2016 r.
- <sup>10</sup> „Finding the Missing Workforce”, TAPFIN, czerwiec 2015 r.
- <sup>11</sup> „Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact”, Światowe Forum Ekonomiczne, wrzesień 2015 r.
- <sup>12</sup> „The sharing economy - sizing the revenue opportunity”, PwC, sierpień 2014 r.
- <sup>13</sup> Olson, Parmy. „More Bosses Expected to Track Their Staff Though Wearables In The Next 5 Years”. Forbes, 1 czerwca 2015 r.

## 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 przedsiębiorstwach 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, 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.

