

## Potencjał pracowników zatrudnienia zewnętrznego



Manpower®

**S**powolnienie gospodarcze, którego obecnie doświadczamy zmienia oblicze rynku pracy na zawsze. Pracodawcy zrozumieli, że w obliczu rosnącej konkurencji na świecie niezbędne jest wprowadzenie zmian w strategiach pozyskiwania talentów. Dziś, gdy sytuacja na rynkach ulega nieznacznej poprawie, pracodawcy muszą wykazać się gotowością szybkiej reakcji na zmiany gwałtownie zachodzące na rynku pracy i uświadomić sobie rosnącą przepaść pomiędzy zapotrzebowaniem na pracowników a ich dostępnością. To pociągnęło za sobą wykształcenie się bardziej elastycznej struktury zatrudnienia, pozwalającej na utrzymywanie stałych, niskich kosztów, a w efekcie – na osiągnięcie więcej, mniejszym nakładem.

Pracodawcy nie mają już możliwości swobodnego działania ani środków, by zwiększać liczbę pracowników stałych<sup>1</sup>. Zamiast tego, muszą wykształcić umiejętność odnajdywania, pozyskiwania i zatrudniania talentów potrzebnych firmie do płynnego realizowania strategii biznesowych. Proces ten powinien być przeprowadzany w sposób, który pozwala na zwiększanie elastyczności i jest optymalny w sytuacji rosnącego rozdźwięku między potrzebami firmy a dostępnością najlepszych pracowników.

Wraz z odwrotem recesji, aby osiągać cele biznesowe w bardziej strategiczny, elastyczny sposób, pracodawcy coraz częściej polegają na zatrudnieniu zewnętrznym, czyli pracownikach tymczasowych, pracownikach kontraktowych, outsource'owanych i konsultantach. W niedawno przeprowadzonym badaniu wśród 41 tysięcy pracodawców w 35 krajach, ponad 30 procent respondentów deklaruje, że pracownicy zatrudnienia zewnętrznego są kluczowym elementem ich strategii zatrudnienia. Wśród respondentów z obu Ameryk, liczba ta wzrosła do niemal połowy wszystkich badanych<sup>2</sup>. Nadchodzące zmiany gospodarcze mogą zrewidować przyczyny, dla których pracodawcy korzystają z zatrudnienia zewnętrznego i będzie się za nimi kryć coś więcej niż jedynie chęć utrzymania stałej liczby etatów.



### Kluczowe aspekty

- Zbliżająca się poprawa sytuacji gospodarczej sprawia, że pracodawcy coraz częściej będą polegać na elastycznej strukturze zatrudnienia, gdzie zatrudnianie pracowników na stałe oraz korzystanie z pracowników zatrudnienia zewnętrznego pozwoli organizacjom osiągać strategiczne cele i lepiej zarządzać ryzykiem.
- Badanie wykazało, że 14 procent pracodawców na całym świecie korzysta z pracowników zatrudnienia zewnętrznego, by osiągnąć większy potencjał strategiczny. Strategiczne wykorzystanie zatrudnienia zewnętrznego to m.in.: pozyskanie osób o rzadkich, wyspecjalizowanych umiejętnościach, wyłączenie zadań i procesów, które nie wchodzą w zakres podstawowej działalności organizacji, wypróbowanie kandydatów przed zatrudnieniem na stałe oraz zapewnienie długofalowej elastyczności zatrudnienia.
- Aby wykorzystać maksymalnie korzyści płynące z zatrudnienia zewnętrznego firmy muszą zadbać o pełne zaangażowanie tych pracowników w działalność firmy, realizację jej celów i ogólną strategię.

Więcej artykułów na ten temat:  
złóżka Badania Manpower na stronie [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl)

Wyniki badania Manpower **Pracownicy zatrudnienia zewnętrznego w strategii zatrudnienia firm** wskazują, że jedną z najczęściej wymienianych przyczyn, dla których pracodawcy decydują się na korzystanie z zatrudnienia zewnętrznego jest zapewnienie płynnej realizacji zadań w okresach wzmożonej aktywności. Warto zwrócić uwagę na fakt, że 14 procent pracodawców na całym świecie ma bardziej strategiczne powody, by korzystać z zatrudnienia zewnętrznego, m.in.: wypróbowanie kandydatów do zatrudnienia na stałe, zapewnienie długofalowej elastyczności zatrudnienia, pozyskanie w krótkim czasie pracowników, którzy wymagają specjalistycznego szkolenia oraz wyłączenie zadań i procesów, które nie wchodzą w zakres podstawowej działalności organizacji<sup>3</sup>. Zapotrzebowanie na wyspecjalizowanych pracowników kontraktowych i pracowników outsource'owanych będzie wciąż rosło, szczególnie w obszarach, w których kluczowa jest wiedza i gdzie technologia pozwala na pracę zdalną z dowolnego miejsca na świecie. Coraz więcej firm zaczyna rozumieć znaczenie zrównoważenia zasobów ludzkich poprzez wsparcie pracowników zatrudnienia zewnętrznego w celu zdobycia strategicznej wartości dla firmy. Procent firm, które korzystają z zatrudnienia zewnętrznego będzie się zwiększał na przestrzeni najbliższych lat.

## Uwolnienie potencjału

Pracownicy zatrudnienia zewnętrznego faktycznie mogą podnieść poziom talentów danej organizacji, poprawić strategiczny potencjał firmy i zwiększyć jej wydajność. W żadnym wypadku nie należy jednak spodziewać się takich rezultatów bez odpowiedniego wysiłku. Pracodawcy nie powinni oczekiwać od pracowników zatrudnienia zewnętrznego, już w kilka godzin po rozpoczęciu przez nich pracy, takich samych wyników jak od pracowników związanych przez wiele lat z firmą. Aby dany pracownik realizował dokładnie to, czego się od niego oczekuje, należy mieć pewność, że jest to odpowiednia osoba, o odpowiednich kwalifikacjach, obsadzona na odpowiednim stanowisku. Takie dopasowanie nie zawsze jest łatwe. Niezależnie od tego, czy dana firma nawiązuje współpracę z pracownikami zatrudnienia zewnętrznego bezpośrednio czy też za pośrednictwem agencji zatrudnienia, najważniejsze jest, aby miała sprawdzony proces oceny i selekcji kandydatów.

Drugi konieczny warunek pozwalający na wykorzystanie pełni potencjału pracowników zatrudnienia zewnętrznego i pozyskanie najlepszych pracowników to ich **zaangażowanie**. Mowa tu o stopniu, w jakim pracownicy identyfikują się z firmą i są zaangażowani w realizowanie jej celów i ogólną strategię. Organizacje pragnące w pełni

## Poziom zaangażowania

Korzystanie z zatrudnienia zewnętrznego różni się w zależności od miejsca na świecie. W Hiszpanii na przykład, osoby pracujące tymczasowo stanowią około 30 procent wszystkich pracowników, a w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych – odpowiednio, 5 i 2 procent<sup>12, 13, 14</sup>. Tak samo jak lokalne rynki pracy różnią się pod względem liczby osób zatrudnionych tymczasowo, rynek pracowników zatrudnienia zewnętrznego różni się pod względem poziomu zaangażowania. W celu zapewnienia takiego samego poziomu zaangażowania, niezależnie od statusu pracowników, organizacje muszą zoptymalizować strategię motywacyjną tak, by były one dopasowane do każdego typu pracownika.

**Pracownicy tymczasowi** zatrudniani na stanowiskach wymagających najmniej specjalistycznych działań, są najmniej zmotywowani. Wynik ten nie jest zaskoczeniem. Ich praca jest w najmniejszym stopniu połączona z realizacją celów przez organizację, a pracodawcy nie są skłonni sprawiać, by pracownicy ci czuli się częścią zespołu. Aby podnieść ich poziom zaangażowania należy traktować ich z szacunkiem i dołożyć wszelkich starań, by zrozumieli, czego się od nich oczekuje i w jaki sposób ich praca wpływa na realizację celów firmy, niezależnie od tego, czy ich zadania należą do tych najbardziej podstawowych czy nie.

**Pracownicy kontraktowi**, którzy najczęściej mają specjalistyczne, niszowe umiejętności, nie mają poczucia, że ich praca ma wpływ na całą firmę, jeżeli nie jest ona jasno połączona z realizacją celów przez firmę. Podnoszenie ich poziomu zaangażowania to między innymi dbanie o to, by zawsze mieli odpowiednie narzędzia pracy oraz zawsze otrzymywali konstruktywną informację zwrotną odnośnie wyników pracy. To powinno mieć szczególne znaczenie dla pracodawców we Francji, gdzie tzw. CDD, czyli umowy na czas określony, stanowią około 8 procent całkowitej liczby pracowników – to więcej niż liczba pracowników tymczasowych (Interim), którzy stanowią 2 procent liczby wszystkich pracowników<sup>15</sup>.

**Pracownicy outsource'owani**, w szczególności ci, którzy zatrudniani są bezpośrednio przez firmy outsource'ingowe często są bardzo zmotywowani. Jednak pracownikom przeniesionym od pracodawcy do firmy outsource'ingowej może już tej motywacji brakować. W obu przypadkach kluczowe jest podtrzymywanie poczucia przynależności do firmy i zadbanie o to, by ich praca była zawsze doceniana.

**Konsultanci** zazwyczaj odczuwają większą lojalność w stosunku do ich własnej firmy. Ma to jednak pozytywny wpływ na ich zaangażowanie w pracę dla tej organizacji ponieważ praca, którą wykonują ma bezpośredni wpływ na wyniki ich pracodawcy. Im bardziej podkreślona jest ta zależność, tym większe jest zaangażowanie i wydajność konsultantów.

zaangażować i zmotywować pracowników zatrudnienia zewnętrznego muszą znaleźć odpowiednie sposoby na zintegrowanie, wyszkolenie, zarządzanie i motywowanie tych pracowników.

Zaangażowanie pracowników ma znaczenie. Badania przeprowadzane do tej pory dowodzą, że zaangażowani pracownicy są bardziej wydajni i chętniej rekomendują pracodawcę innym pracownikom. Co więcej, zaangażowani pracownicy zatrudnienia zewnętrznego chętniej przedłużają lub akceptują ponowną współpracę z danym pracodawcą, a także częściej skłaniają się ku zatrudnieniu na stałe w danej organizacji. Być może w obliczu nadchodzącej poprawy gospodarczej, następujący argument jest najważniejszy – zaangażowani pracownicy podnoszą zyski firmy, a niezaangażowani obniżają je i wpływają negatywnie na postawę innych pracowników. Jedno z badań wykazało, iż szacowany koszt związany ze spadkiem wydajności kadr w samych Stanach Zjednoczonych może przekraczać 300 miliardów dolarów<sup>4</sup>.

Z badania Manpower wynika, że pracownicy zatrudnienia zewnętrznego zazwyczaj wykazują się większą lojalnością w stosunku do pracodawcy, u którego pracują niż wobec agencji pośrednictwa pracy, która ich zatrudnia i wypłaca im wynagrodzenie. W rzeczywistości, pracownicy zatrudnienia zewnętrznego chcą być zaangażowani i czuć się częścią organizacji pracodawcy oraz mieć poczucie, że mają w tę organizację własny wkład. Dlatego utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników zatrudnienia zewnętrznego nie powinno przysparzać trudności pracodawcy. Dzieje się tak, jeśli pracodawca:

- Z sukcesem wprowadzi pracowników zatrudnienia zewnętrznego w stanowisko i miejsce pracy.
- Będzie starał się utrzymać wysoki poziom zaangażowania pracowników zewnętrznych przez cały okres trwania ich pracy, bez względu czy jest to tydzień czy rok.
- Da im odczuć, że ich praca przyczynia się do realizowania celów firmy.

Nadal jednak zbyt wiele firm ma problemy z motywowaniem pracowników zatrudnienia zewnętrznego, głównie dlatego, iż traktuje ich jako osoby z zewnątrz, mniej związane z organizacją. Dla przykładu wystarczy powiedzieć, że ponad jedna czwarta pracodawców na całym świecie nie zapewnia pracownikom zatrudnienia zewnętrznego tych samych procesów wdrożeniowych co pracownikom zatrudnionym na stałe. Jest to główna przyczyna niskiego poziomu zaangażowania tych pracowników<sup>5</sup>.

Organizacje mogą wiele zrobić, by podnieść poziom motywacji pracowników zatrudnienia zewnętrznego. Przyjrzyjmy się tym trzem podejściom:

### 1 Segmentacja pracowników zatrudnienia zewnętrznego.

Organizacje powinny wypracować odpowiednio dopasowane, elastyczne strategie w celu segmentacji zewnętrznych grup pracowniczych dokładnie tak, jak robią to w przypadku pracowników stałych. Należy wziąć pod uwagę poniższe kryteria:

- **Charakter pracy.** To co motywuje konsultanta IT będzie się różnić od tego, co jest ważne dla pracownika produkcji. Czy umiejętności danego pracownika są specjalistyczne i trudno dostępne na rynku, czy może są to umiejętności bardziej ogólne, o które na rynku nie jest trudno?
- **Różnica wieku.** Młodszy pracownicy mają odmienne oczekiwania związane z miejscem pracy niż starsi, którzy mogą być mniej zaznajomieni z praktykami networkingowymi i technologią Web 2.0.
- **Czynniki kulturowe.** Ponieważ mobilność zawodowa jest coraz bardziej popularna, na znaczeniu zyskuje otwartość na różnice kulturowe.
- **Cele osobiste.** Pracownicy posiadający rodziny mają inne potrzeby i cele niż ci, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego – tu kluczowa jest elastyczność zarządzania.

### 2 Dbanie o to, by pracownicy zatrudnienia zewnętrznego czuli się częścią zespołu.

Sukces budowania zaangażowania pracowników zatrudnienia zewnętrznego w ogromnej mierze zależy od pełnego wprowadzenia ich w miejsce pracy i zintegrowania z organizacją. Kwestie związane z lojalnością i traktowanie tej grupy pracowników jak osób spoza organizacji to główne przeszkody na drodze do podniesienia ich motywacji. Każda firma powinna:

- **Ulepszać procesy wdrażania pracowników zatrudnienia zewnętrznego.** Niezależnie od złożoności tego procesu, najważniejsze jest komunikowanie misji, wizji i wartości firmy.
- **Dbać o to, by pracownicy zatrudnienia zewnętrznego mieli zapewnione narzędzia pracy.** Pracownicy umysłowi muszą mieć odpowiedni sprzęt, oprogramowanie i dostęp do sieci, aby jak najszybciej wykazać się wydajnością. Pracownicy fizyczni natomiast, muszą mieć jasno przekazane, na czym polega ich zadanie. Wszyscy powinni także przejść przeszkolenie związane z bezpieczeństwem

pracy, niezbędne, aby czuli jak ważne są wykonywane przez nich zadania.

- **Rozważyć szkolenie stałych pracowników, aby zachęcić ich do pełnej integracji z pracownikami zatrudnienia zewnętrznego.** Menedżerowie muszą zrozumieć oczekiwania i zachowania różnych segmentów pracowników zatrudnienia zewnętrznego (patrz: ramka na 2 stronie). Pracownicy zatrudnieni na etat muszą zrozumieć, że zatrudnienie zewnętrzne odgrywa kluczową rolę w realizacji celów przez firmę. Powinni być zachęceni do otwartości wobec pracowników zatrudnienia zewnętrznego i traktowania ich jako cennych dla organizacji.

- **Usunąć bariery, które uniemożliwiają pracownikom zatrudnienia zewnętrznego poczucie przynależności do zespołu.** Wyłączanie tych pracowników z komunikacji korporacyjnej, newsletterów, spotkań firmowych itp. może wyrządzić wiele szkody. Skutkiem takich działań można łatwo zaradzić. Należy pamiętać, że przepisy obowiązujące w różnych krajach mogą narzucać sposób postępowania organizacji z pracownikami zatrudnienia zewnętrznego. Warto się upewnić, że jest pełne zrozumienie i wiedza na temat przepisów w celu uniknięcia wszelkich kwestii prawnych dotyczących zatrudnienia zanim podjęte zostaną kroki do motywowania tych pracowników.

### 3 Umożliwienie rozwoju zawodowego.

Wprowadzenie programu rozwoju umiejętności, a tym samym wartości pracowników zatrudnienia zewnętrznego, mimo że nie są to pracownicy etatowi, w efekcie pomoże organizacji realizować cele biznesowe. Wykazując chęć rozwijania umiejętności pracowników każdego segmentu, firmy nie tylko wzmacniają swój potencjał, ale też budują silną markę pracodawcy, tym samym zachęcając najlepszych pracowników do podjęcia pracy właśnie w tej organizacji.

## Zalety elastyczności

Wprowadzenie zatrudnienia zewnętrznego daje pracodawcom pożądaną przez nich elastyczność, warto jednak zauważyć, iż w obliczu poprawiającej się sytuacji gospodarczej sytuacja może się odwrócić i elastyczne formy zatrudnienia staną się także cenione przez pracowników. Istnieje wiele powodów takiej sytuacji. Najważniejszy, po długim okresie redukcji liczby pracowników, ich lojalność została wystawiona na próbę i mogą nie być już tak chętni do osobistych poświęceń w imię zachowania pracy. Badania

przeprowadzone przez Center for Work-Life Policy [organizacja non-profit badająca sytuację kobiet w pracy] wykazują, że w okresie od czerwca 2007 do grudnia 2008 roku, liczba pracowników deklarujących lojalność wobec pracodawcy spadła z 95 do 39 procent<sup>6</sup>. Inny raport wskazuje, że skala zdemotywowanych pracowników wzrosła z 1:10 do 1:5 od pierwszej połowy 2007 roku<sup>7</sup>. Z powyższych faktów wyciągnąć można wniosek, że w realiach post-recesyjnych logicznym wydaje się fakt, że wielu pracowników, zarówno etatowych jak i zatrudnienia zewnętrznego szukać będzie zatrudnienia gwarantującego lepszy balans między życiem zawodowym a prywatnym. Elastyczność, którą zapewnia pracownikom zatrudnienie zewnętrzne oraz warunki, jakie przy stosowaniu tej formy zatrudnienia oferują pracodawcy, mogą okazać się dobrym sposobem na pozyskanie lub utrzymanie kluczowych pracowników dla organizacji.

Kolejny powód, pracodawcy powinni pamiętać, że różnice pokoleniowe również wymuszają większą elastyczność w miejscu pracy. Młodsze pokolenie pracowników ma po prostu inne poglądy i oczekiwania niż ich rodzice. Coraz mniej pracowników poszukuje pracy od 8:00 do 16:00, pięć dni w tygodniu, a zamiast tego chce pracować zgodnie ze swoimi potrzebami, na swoich warunkach. Dotyczy to szczególnie młodych pracowników i osób z tzw. pokolenia *baby boom*. Zatrudnienie zewnętrzne oferuje im rozwiązania, których poszukują.

Jedno z ostatnio przeprowadzonych badań wykazało, że trzy czwarte osób z pokolenia Y, mimo niestabilnej sytuacji gospodarczej, nie widzi powodu, by zrezygnować ze swoich oczekiwań tj.: dobrego wynagrodzenia, elastycznych godzin pracy, szkoleń, pracy zagranicą czy tygodnia pracy nie przekraczającego 40 godzin<sup>8</sup>. Inne badanie wykazało, że 73 procent osób z pokolenia Y troszczy się o to, by mieć właściwy balans między życiem zawodowym a osobistym<sup>9</sup>. Dzięki dostępnym technologiom, osoby te uważają, że praca może być wykonywana zdalnie „o dowolnej porze, z dowolnego miejsca”. Nie ma żadnych powodów, dla których te przekonania miałyby ulec zmianie w przyszłości.

Przewiduje się, że trend ten będzie się utrzymywał i rozwijał w kierunku *zdalnej pracy, telepracy i tzw. homesourcingu* – pracy wykonywanej dzięki technologii z domu lub innego miejsca. Ten rodzaj pracy będzie zyskiwać na popularności, gdyż młodsze pokolenia wkraczą na rynek pracy, a pozostali pracownicy uświadamiają sobie korzyści płynące z tych nowoczesnych, elastycznych form zatrudnienia.

Wyniki najnowszych badań tylko potwierdzają ten trend – liczba osób wykonujących telepracę wzrosła w Stanach Zjednoczonych o 17 procent, z 28,7 milionów w 2006 roku do 33,7 milionów w 2008 roku<sup>10</sup>. Nie mówimy tu jedynie o pracownikach zatrudnionych na etat, ale także o pracownikach rozliczanych godzinowo, wśród których również wzrasta liczba osób pracujących zdalnie<sup>11</sup>. Podobny trend odnotowuje się w Europie. Z tego właśnie powodu pracodawcy już teraz powinni uwzględnić tę opcję w swoich planach krótko- i długofalowych.

W takiej atmosferze coraz większa liczba pracowników w każdym wieku zacznie postrzegać zatrudnienie zewnętrzne jako bardziej odpowiadające ich potrzebom; niezależnie od tego, czy praca wykonywana będzie w miejscu zatrudnienia czy zdalnie. Jeżeli tylko firmy potrafią wypracować proces zarządzania konieczny do utrzymania poziomu zaangażowania pracowników zatrudnienia zewnętrznego i wykorzystywania ich potencjału, staną one przed prawdziwą okazją stworzenia miejsca pracy zaprojektowanego do realizacji swoich celów biznesowych.

*Jeżeli tylko firmy potrafią wypracować proces zarządzania konieczny do utrzymania poziomu zaangażowania pracowników zatrudnienia zewnętrznego i wykorzystywania ich potencjału, staną one przed prawdziwą okazją stworzenia miejsca pracy zaprojektowanego do realizacji swoich celów biznesowych.*

## Źródła

- <sup>1</sup> Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia, kwartał IV 2009 roku.
- <sup>2</sup> Pracownicy zatrudnienia zewnętrznego w strategii zatrudnienia firm, 2009.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> Employee Engagement, Gallup, 2008.
- <sup>5</sup> Pracownicy zatrudnienia zewnętrznego w strategii zatrudnienia firm, 2009.
- <sup>6</sup> Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down, Harvard Business Press, October 2009, Sylvia Ann Hewlett.
- <sup>7</sup> Improving Employee Performance in the Economic Downturn, Corporate Executive Board, 2008.
- <sup>8</sup> Managementissues.com, April 2008.
- <sup>9</sup> "Managing Gen Y in Recessionary Times," Business Credit, 1 April 2009.
- <sup>10</sup> "Telerwork Trendlines 2009," WorldatWork, February 2009.
- <sup>11</sup> "Flexible Work Arrangements for Non-Exempt Employees," WorldatWork, February 2009.
- <sup>12</sup> "Temporary Agency Work and Collective Bargaining in the EU," European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009.
- <sup>13</sup> Eurostat Web Site. Accessed 22 September 2009.
- <sup>14</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics Web Site. Accessed 22 September 2009.
- <sup>15</sup> INSEE Web Site. Accessed 22 September 2009.

---

*Manpower Inc. (NYSE: MAN), firma znajdująca się na 119. miejscu na liście Fortune 500, oferuje pracodawcom gamę usług zatrudnienia poprzez 4100 oddziałów w 82 krajach na świecie. Manpower Polska sp. z o.o. istnieje na polskim rynku od marca 2001 r. Pod marką Manpower w Polsce działa prawie 50 agencji. W chwili obecnej usługi Manpower w Polsce obejmują pracę tymczasową, rekrutację pracowników stałych, zatrudnienie zewnętrzne oraz doradztwo personalne. Z grupy Manpower, w Polsce obecne są również Manpower Professional, Manpower Business Solutions, Right Management i Elan. Więcej informacji na temat Manpower można znaleźć pod adresem [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).*

