



Rewolucja Umiejętności:

OD NABYWCÓW PRACY DO TWÓRCÓW TALENTÓW





Jonas Prising,
Prezes i Dyrektor
Generalny,
ManpowerGroup

“**Obserwujemy początek Rewolucji Umiejętności, w której podstawowym wyzwaniem będzie wsparcie w podnoszeniu kwalifikacji i dopasowaniu się do szybko ewoluującego świata pracy.** Osoby z właściwymi umiejętnościami będą dyktować warunki, tworzyć nowe możliwości i decydować o tym, jak, gdzie i kiedy pracują. Ci, którzy tymi umiejętnościami nie dysponują, nie będą w stanie dostrzec, jak ich sytuacja mogłaby ulec poprawie w przyszłości. To rozgrywane się na naszych oczach spolaryzowanie populacji ma negatywny wpływ zarówno na społeczeństwo, jak i na biznes. Potrzebujemy intensywnego rozwoju personelu, aby móc zająć się rosnącą przepaścią między tymi dwiema grupami.

W obecnych czasach, liderzy muszą reagować szybko i odpowiedzialnie: nie jesteśmy w stanie spowolnić tempa rozwoju technologicznego czy globalizacji, ale możemy zainwestować w umiejętności pracowników, które pozwolą nam zwiększyć odporność naszych ludzi i organizacji. Również jednostki muszą pielęgnować swoją zdolność uczenia się, czyli chęć i umiejętność rozwijania nowych umiejętności, tak, aby pozostać istotnymi dla rynku pracy i zachować szanse na znalezienie zatrudnienia. Musimy podjąć niezwłoczne działania, aby przyspieszyć proces rozwijania kwalifikacji i przekwalifikowania obecnych pracowników, aby mieć pewność, że nasz zespół posiada umiejętności, które okażą się niezbędne w przyszłości. Musimy również zaangażować tych, którzy nie są w pełni częścią personelu.. **Musimy być gotowi na pojawienie się nowych zawodów i nowych umiejętności.** To właśnie oznacza dla nas początek Rewolucji Umiejętności.

”

Rewolucja Umiejętności w Erze Człowieka

Modele biznesowe ulegają transformacji

Nadeszła Era Człowieka – widzimy ją w rozwoju robotów, globalizacji, masowych migracjach, szokujących wynikach głosowania o Brexicie i wyborów w USA oraz w rosnącej niepewności geopolitycznej. **Okazuje się, że czynniki makroekonomiczne zidentyfikowane przez ManpowerGroup dekadę temu – zmieniająca się demografia, większe możliwości indywidualnego wyboru, wzrost wyrafinowania klienta i rewolucja technologiczna – wywarły przewidziany wpływ na strukturę świata.** Modele biznesowe ulegają transformacji. Dzieje się to za sprawą współdziałania cyfryzacji, uczenia maszynowego, starzenia się społeczeństwa, zmian demograficznych, polaryzacji, konsumeryzacji i rozwoju alternatywnych sposobów pracy.

Przygotowanie na Rewolucję Umiejętności

Pierwsza faza tej transformacji przejawiała się w zwiększonym tempie dynamiki rynku i konkurencji pomiędzy nowymi a tradycyjnymi modelami biznesowymi. Krytyczną rolę odgrywały wyniki

i elastyczność. Krajobraz biznesu stale ulega zmianom i obecnie wkroczyliśmy w drugą fazę. Technologia odmienia potrzebę posiadania fizycznej infrastruktury i zasobów, pozwalając organizacjom na kreowanie wartości poprzez pozyskiwanie, analizowanie i wymianę ogromnych ilości danych. **Obserwujemy tym samym początek Rewolucji Umiejętności, gdzie sukces jednostek i przedsiębiorstw będzie zależał od odpowiedniego wyważenia technologii, talentów oraz relacji międzyludzkich.** Osoby z niezbędnymi umiejętnościami będą nadal dyktować warunki dotyczące sposobu i miejsca wykonywania pracy, natomiast osobom, którym takich umiejętności brakuje, grozić będzie „pozostanie w tyle”.

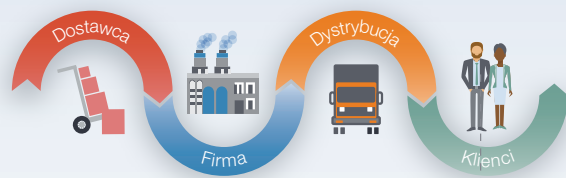
Przy zwiększonym ryzyku i ograniczonych marżach organizacje muszą działać prężej niż kiedykolwiek wcześniej. Wyznacznikiem sukcesu będzie zwrócenie się ku platformom nieskupionym na zasobach, które umożliwiają dostęp do ludzi, rozwój zasięgów i kreowanie wartości. Te nowe modele biznesowe i efekt sieci sprawiają, że łatwiej będzie konkurować i zwyciężać dzięki uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, która staje się coraz bardziej ulotna.

Czynniki zmieniające krajobraz biznesowy



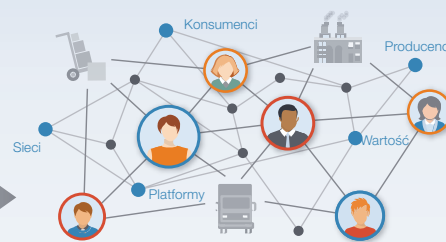
Transformacja modeli biznesowych

Technologia zmniejsza zapotrzebowanie na fizyczną infrastrukturę i zasoby, pozwalając na kreowanie wartości poprzez pozyskiwanie, analizowanie i wymianę ogromnych ilości danych.



Tradycyjne drogi dopływu

Jednokierunkowy łańcuch wartości napędzany przez proces
Zorientowanie na wartość klienta
Optymalizacja procesów wewnętrznych
Kontrola zasobów
Model „push and sell”



Platformy

Dwukierunkowy, sieciowy łańcuch wartości
Zorientowanie na wartość ekosystemu
Wsparcie interakcji zewnętrznych
Koordynowanie zasobów
Model „pull and experience”

Mniej to naprawdę więcej

Modele biznesowe oparte na mniejszych zasobach będą dominować w przyszłości. Interakcje oraz informacje zbliżą do siebie producentów i konsumentów, tworząc wartość dla obu stron i dając przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwom platformowym. Korporacje takie jak Amazon, który ma ponad 300 milionów aktywnych użytkowników¹, będą stale podnosić efektywność usługi Prime i rozszerzać asortyment, który wydaje się nieskończony. Jest to zaufana marka, która nie wymaga dużych wysiłków reklamowych i posiada łatwy w obsłudze interfejs, dzięki czemu z dnia na dzień może wejść na nowe rynki takie jak logistyka, artykuły spożywcze, muzyka i wiele innych. Lojalni klienci docenią jeszcze łatwiejszy dostęp do konsumpcji i innowacji. **Potężne platformy skorzystają na rosnącej wykładniczo umiejętności tworzenia większej wartości w ramach istniejącego łańcucha wartości i nadal będą zajmować dominującą pozycję w środowisku sprzedaży.** Będzie miało to negatywny wpływ na tradycyjne modele, które przegrają z konkurencją, a w niektórych przypadkach mogą nawet zniknąć z rynku, nie będąc w stanie mierzyć się z niższymi cenami, większym asortymentem i wygodą usług online. Ofiarą padły już księgarnie, wypożyczalnie video, korporacje taksówkarskie i biura podróży, a inni muszą stale mieć się na baczności. W sektorach takich jak logistyka może łatwo dojść do rewolucji, jako że dawni gracze mogą nie spodziewać się nowych

gigantów. Dwukierunkowy, sieciowy łańcuch wartości, interakcje globalne i lokalne oraz oczywiście szybkość będą stanowiły cienką granicę odróżniającą zwycięzców od spóźnialskich i przegranych.

Witajcie platformy, żegnajcie rozwiązania stacjonarne

Platformy takie jak Alibaba, która ułatwia wymianę między sprzedawcami i kupującymi oraz Uber, który zmienia świat transportu na żądanie, nie posiadając samochodów i kierowców, są jednymi z najbardziej skutecznych nowości Ery Człowieka. **Obie tworzą bezgraniczne możliwości, ponosząc przy tym niewielkie koszty, a ich skala wydaje się nieskończona.**

Usługa Echo powiązana z Alexą od Amazona również wywraca do góry nogami świat tradycyjnych graczy, torując wirtualną drogę dla tysięcy serwisów i aplikacji internetowych – poczynając od książek kucharskich aż do systemów sterowania inteligentnym domem i zarządzania portfelem akcji.² Tajwański serwis sprzedażowy Pinkoi, którego klienci pochodzą z 47 krajów, skupia ponad 20 tysięcy niezależnych projektantów i artystów prezentujących swoje prace.³ Rzemieślnicy, przedsiębiorcy, twórcy aplikacji, freelancerzy, małe firmy i osoby prywatne mogą teraz zbliżyć się do siebie i prowadzić wymianę na niespotykaną dotąd skalę. Jako że Millenials, a zwłaszcza przedstawiciele Pokolenia Z spędzają



¹ “Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 22% to \$35.7 Billion,” Business Wire, 28 stycznia 2016 r.

² Stangler, Cole. „Meet The Gig Economy Companies That See Investing In Workers As A Smart Business Strategy”, International Business Times, 15 marca 2016 r.

³ Lund, Susan i Manyika, James. Globalization for the little guy. Nowy Jork: McKinsey & Company, 2016 r.

coraz więcej czasu w sieci⁴ – ponad jedna trzecia z nich jest online właściwie bez przerwy – potencjał platform nieustannie rośnie.

Blisko i osobiście: Kluczowa jest bliskość z kandydatem

Technologia, przejrzystość, wybór i kontrola oznaczają, że pojawiają się nowe modele, które zmuszają do przejścia od tradycyjnych firm, pośredników i rynków masowych do przedsiębiorstw opartych na platformach i ich uniwersalnego podejścia. Konsumeryzacja stale rośnie. Ludzie – zarówno klienci, jak i pracownicy – chcą decydować o tym, jak i gdzie będą konsumować, pracować i żyć. W świecie pracy **zwiększenie bliskości z kandydatem oznacza, że ludzie będą chcieli więcej niż tylko dostępu do pracy: będą oczekiwać wartości, możliwości wyboru i spersonalizowanego podejścia, które pozwoli im rozwinąć karierę i życie.** Czysto transakcyjne relacje nie zbudują zaufania ani lojalności do marki, gdyż ludzie widzą, że nie istnieje praca na całe życie, a mają przed sobą długie lata na rynku pracy. Pracodawcy będą musieli drastycznie zmienić swoje podejście, aby przyciągnąć, zatrzymać i zaangażować pracowników na dłuższy okres, tak, aby traktowali pracę jako karierę, a nie tylko zawód, nawet jeśli nie planują ich zatrudniać do końca ich życia zawodowego.

Od sztuki do nauki: Zmiana w podejmowaniu decyzji w HR

Talenty staną się najważniejszym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność, integrujący rozwój, zdolność do transformacji i rywalizacji z nowymi graczami. Praca podlega reorganizacji, a firmy będą musiały wdrożyć bardziej wyrafinowane sposoby zarządzania ludźmi, aby zareagować na tę presję. Cyfryzacja i zapotrzebowanie na dane o personalu będą odgrywać kluczową rolę, pozwalając na lepsze i szybsze podejmowanie decyzji i osiągnięcie większej przejrzystości rynku.

Liderzy będą musieli na nowo przemyśleć strukturę pracy i jasno stwierdzić, jakie funkcje mogą zostać wypełnione w danym miejscu, przez daną osobę lub w inny sposób.

HR musi zmienić się ze sztuki w naukę i potrzebuje bardziej skoordynowanych i precyzyjnych strategii wobec talentów, które będą dopasowane do obecnych potrzeb biznesowych. 44% liderów twierdzi, że wykorzystują oni dane na temat personalu, aby przewidzieć wyniki biznesowe. Wartość ta wzrosła z 29% w 2015 roku.⁵ Hitachi wykorzystuje czujniki do mierzenia poziomu szczęścia przy użyciu

Pomaganie ludziom w zwiększaniu umiejętności i dostosowaniu się do szybko zmieniającego się świata pracy będzie kluczową zmianą na rynku pracy, jaka zajdzie w naszych czasach.

Human Big Data, a Bank of America sprawdza, jak dynamika grupy wpływa na wydajność. Oczekiwania firm będą stale się zmieniać, jako że chcą one podejmować więcej decyzji dotyczących personalu opartych na danych. Zmieniają się zasady gry, a podstawowe koncepcje skali, wartości i konkurencji są definiowane na nowo.

Powrót do przyszłości: Od nabywców pracy do twórców talentów

Umiejętności i talent mają znaczenie. Cykle życia umiejętności stają się krótsze, a 65% prac, jakie wykonywać będzie pokolenie Z, jeszcze nawet nie powstało. W czasie Rewolucji Umiejętności potrzeba intensywnego napływu talentów z niezbędnymi umiejętnościami i chęcią do ciągłego uczenia się będzie większa, niż kiedykolwiek wcześniej, co wynika z kładzenia nacisku również na rozwój prężnej kariery, a nie tylko posady. (W ostatnich dekadach pracodawcy zmienili się jednak z twórców talentów w nabywców pracy.)

⁴ Perrin, Andrew. "One-fifth of Americans report going online 'almost constantly,'" Pew Research Center, 8 grudnia 2015 r.

⁵ Global Human Capital Trends, Deloitte University Press, luty 2016 r.



W przyszłości konieczne okaże się przyjęcie bardziej atrakcyjnego i zrównoważonego podejścia. Podstawowym wyzwaniem naszych czasów będzie wspieranie pracowników w podnoszeniu kwalifikacji i dopasowaniu się do szybko ewoluującego świata pracy. Firmy powinny zadać sobie pytanie – w jaki sposób troszczymy się o elastyczność personelu, która pozwoli nam utrzymać konkurencyjność?

Wezwanie do działania: Odpowiedzialne i wrażliwe kierownictwo

Rozdzźwięk między starym a nowym będzie nadal powodować napięcia w polityce, mediach, społeczeństwach, a nawet wewnątrz firm. Przeciwwstawienie dawnych i nowych strategii, technologii i sposobów działania oznacza, że większa elastyczność może spowodować wewnętrzne napięcia, co wpłynie na decyzje i postęp – podobnie jak ma to miejsce w niezaangażowanych społecznościach, które nie doświadczają wzrostu i rozwoju. **Firmy będą musiały się przystosować, aby dalej sprawnie prowadzić swoją działalność, a jednocześnie przygotowywać się na nową i niepewną przyszłość.**

Wkraczający na niezbadany teren liderzy muszą napędzać innowacje, wprowadzać zmiany i wyznaczyć kierunek ku nowym sposobom działania, jednocześnie zarządzając celami krótkoterminowymi i wymaganiami udziałowców. Odpowiedzialne i wrażliwe kierownictwo będzie niezbędne do napędzania konkurencyjności, wzrostu i integracji w tym zmieniającym się środowisku, gdzie występuje rozdzźwięk między osiąganiem dzisiejszych celów a przygotowaniem się na przyszłość. Przeciwwstawne siły będą oddziaływać bardzo intensywnie, a chęć pozostania przy protekcjonizmie, bezpieczeństwie i przewidywalności może spowodować ogromne napięcia i rozbieżności polityczne.

REWOLUCJA TECHNOLOGICZNA: WPŁYW CYFRYZACJI NA LUDZI I UMIEJĘTNOŚCI

Szybciej i inaczej: Niespotykany przełom w umiejętnościach

Właściwie każdego dnia docierają do nas informacje na temat wpływu cyfryzacji, robotyki, sztucznej inteligencji i wirtualnej rzeczywistości na miejsce pracy. Nawet 45% zadań, za które pracownicy dziś otrzymują wynagrodzenie, mogłoby ulec automatyzacji dzięki użyciu dostępnej technologii.⁶ Już dawniej udało nam się dostosować do ewolucji rynku pracy – kasjerzy w banku zmienili się w pracowników obsługi klienta, stenotypiści ustąpili miejsca edytorom tekstu i osobistym asystentom – rewolucja w pracy, jej zniszczenie, redystrybucja i kreowanie od początku nie jest niczym nowym. Różnica polega na tym, że cykl życia umiejętności jest dziś krótszy

Automatyzacja ma być przełomem, a nie destruktywną siłą

Pożądane umiejętności	2020 / 2015
Rozwiązywanie złożonych problemów	1 / 1
Myślenie krytyczne	2 / 4
Kreatywność	3 / 10
Zarządzanie ludźmi	4 / 3
Koordynacja z innymi	5 / 2
Inteligencja emocjonalna	6 (nowość)
Wydawanie osądów oraz podejmowanie decyzji	7 / 8
Zorientowanie na usługi	8 / 7
Negocjacje	9 / 5
Elastyczność poznawcza	10 (nowość)

Automatyzacja może zastąpić

45% Zadań w ramach stanowisk

5% Pełnych stanowisk

65% prac, jakie wykonywać będzie Pokolenie Z, jeszcze nawet nie **powstało.**

⁶ Chui, Michael, Manyika, James i Miremadi, Mehdi. Four fundamentals of workplace automation. Nowy Jork: McKinsey & Company, 2015.

⁷ Shin, Laura. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities," Forbes, 26 maja 2016 r.

⁸ Levinson, Marc. U.S. Manufacturing in International Perspective, Washington: Congressional Research Service, 2016.

⁹ Susskind, Daniel and Susskind, Richard. "Technology Will Replace Many Doctors, Lawyers and Other Professionals," Harvard Business Review, 11 października 2016 r.

Źródła: The Future of Jobs, World Economic Forum 2016. Four Fundamentals of Workplace Automation, McKinsey, 2015.

niż kiedykolwiek wcześniej, a zmiany zachodzą na bezprecedensową skalę. **Może wydawać się, że przeceniamy dziś ich wpływ, ale gdy zmniejszą się koszty wdrażania technologii i jej złożoność, tempo rozwoju będzie nadal rosnąć.** Nie możemy przewidzieć wpływu na spadek/wzrost zatrudnienia, możemy jednak wyciągnąć wnioski z przeszłości. Mamy pewność, że w umiejętnościach zapanuje niestabilność, a doświadczenie pokazuje nam, że stanie się to w różnym czasie w poszczególnych krajach dla różnych zestawów umiejętności i w poszczególnych sektorach. Globalne organizacje prawdopodobnie przetrwają tę burzę i będą miały lepiej poradzić sobie z falami zmian.

Siła robota w białym kołnierzyku

Największy przełom technologiczny dokonał się w sektorze produkcyjnym. Doświadczamy efektów „czwartej rewolucji przemysłowej”⁷, spada całkowity poziom zatrudnienia, a produkcja rośnie na niewyobrażalną skalę. W latach 1990-2014 udział sektora produkcyjnego w całkowitym zatrudnieniu spadł prawie we wszystkich wysoko rozwiniętych gospodarkach – w Japonii (-34%), Francji (-33%), USA (-31%) i Niemczech (-25%).⁸

Cyfralizacja nie dotyczy jednak wyłącznie pracowników produkcji i osób pracujących w fabrykach –

przemianie ulega również praca umysłowa. W Stanach Zjednoczonych więcej osób korzysta miesięcznie z pomocy wirtualnego konsultanta w sieci WebMD niż udaje się na wizytę do prawdziwego lekarza. W świecie prawniczym jest podobnie – 60 milionów sporów między użytkownikami serwisu eBay rozwiązuje się online, a nie przy udziale prawników i sędziów. To trzykrotnie więcej niż liczba wszystkich pozwów składanych rocznie w USA.⁹

Branża finansowa przygotowuje się na rewolucję – dotyczy to kasjerów, pracowników obsługi klienta i analityków

rynkowych. Zagrożonych jest nawet 54% zawodów sektora finansowego. To więcej niż w jakiegokolwiek innej wyspecjalizowanej branży w USA. Wpłynęło na to potrojenie inwestycji w technologie finansowe w latach 2013-2014, które osiągnęły wartość 12,2 mld USD.¹⁰ Jeśli dodamy do tego handel, gdzie 47% zadań wykonywanych codziennie przez sprzedawców mogłoby zostać zautomatyzowanych przy użyciu dzisiejszej technologii, otrzymamy ogromną wartość wynoszącą 86% wśród rewidentów, księgowych i innych zawodów związanych z przetwarzaniem danych w tej branży.

Wdrożenie technologii – poczynając od etykiet RFID, skanerów ułatwiających prowadzenie inwentaryzacji sklepu, ekspresowych kas samoobsługowych aż do wzrostu popularności zakupów online – oznacza, że w handlu zagrożeni są zarówno pracownicy umysłowi, jak i fizyczni.

Człowiek vs. robot czy ludzkości vs. technofile?

Nowe technologie mogą być drogie, a do ich obsługi potrzebne są osoby ze specjalistycznymi umiejętnościami, dlatego pracodawcy wciąż niechętnie żegnają się z pracownikami na rzecz automatyzacji. 62% z ponad 18 tysięcy firm z 43 krajów nie sądzi, że automatyzacja lub technologie cyfrowe wpłyną na

poziom zatrudnienia w ciągu kolejnych 2 lat¹², a 20% oczekuje, że automatyzacja spowoduje wzrost zatrudnienia.¹³

Pracodawcy oczekują jednak zmiany – blisko 2/3 z nich inwestuje w szkolenia wewnętrzne, tak, by umiejętności pracowników pozostały aktualne, 42% rekrutuje osoby z nowymi umiejętnościami zamiast zastępować starych pracowników, a ponad 1/3 usprawnia transformację, korzystając z usług zleceniobiorców lub osób trzecich, którzy przekazują umiejętności eksperckie ich własnej kadrze.¹⁴ Ludzkie przyzwyczajenia i obawy blokują nas bardziej niż skłonni są przyznać technofile.

¹⁰ Popper, Nathaniel. “The Robots Are Coming for Wall Street,” New York Times, 25 lutego 2016 r.

¹¹ Chui, Michael, Manyika, James and Miremadi, Mehdi. Where Machines Could Replace Humans - And Where They Can't. New York: McKinsey & Company, 2016.

¹² Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, styczeń 2017 r.

¹³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, luty 2016 r.

¹⁴ Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, styczeń 2017 r.



SZANSA NA ZDOBYCIE ZATRUDNIENIA – ZDOLNOŚĆ DO ZDOBYCIA I UTRZYMANIA POŻĄDANEGO STANOWISKA – NIE ZALEŻY JUŻ OD TEGO, CO WIEMY, ALE OD TEGO, CZEGO JESTEŚMY W STANIE SIĘ NAUCZYĆ.



Przeszkodą dla odważnego przeniesienia biur call center na Wschód okazały się wyzwania związane z usługami, a ostatecznie zwyciężył klient: w 2016 roku firmy BT i EE zdecydowały się na ulokowanie setek miejsc pracy z powrotem w Wielkiej Brytanii.¹⁵ Od lat potrafimy zautomatyzować samoloty, ale niewiele osób zdecydowałoby się wsiąść na pokład maszyny bez pilota. Autonomiczne samochody Ubera jeżdżą już po ulicach Pittsburgha w Pensylwanii, jednak miną lata zanim ktoś zasiądzie na miejscu pasażera. Foxconn – chiński gigant produkcyjny dostarczający części dla Apple i Samsunga – ogłosił w 2011 roku, że w ciągu kolejnych dwóch lat wprowadzi do swojej firmy ponad milion robotów. W 2015 roku w jego fabrykach działało tylko 50 tysięcy takich urządzeń.¹⁶ **Transformacja pracy w erze maszyn nie musi być walką między człowiekiem a robotem, nie powinniśmy również zapominać o wartości relacji międzyludzkich.**

Karta przetargowa: Dopasowanie umiejętności, elastyczność i zdolność uczenia się

Wartość, jaką dziś przypisujemy różnym umiejętnościom, ulegnie w przyszłości zmianie. Cyfryzacja i wzrost zatrudnienia specjalistów otworzy nowe możliwości – o ile tylko firmy i jednostki będą na nie gotowe. Technologia wyręczy nas w rutynowych zadaniach umysłowych i manualnych, dzięki czemu ludzie będą mogli oddać się mniej typowym zajęciom i pełnić role, w których się spełniają.

Umiejętności takie jak kreatywność, zarządzanie ludźmi, inteligencja emocjonalna i zdolność negocjacji pozwolą uwydatnić ludzki potencjał i wspierać pracę robotów, dzięki czemu unikniemy wyparcia przez

maszyny.¹⁷ Ludzie będą stale odczuwać potrzebę poszerzenia kwalifikacji i otworzenia się na nowe dziedziny. Kluczową rolę będzie pełnić dopasowanie umiejętności, elastyczność i **zdolność uczenia się, czyli chęć i umiejętność przyswajania nowych umiejętności, które dadzą nam szanse na zdobycie zatrudnienia podczas całej, długiej kariery.** W krajach OECD najszybciej rozwijają się zawody, w których niezbędne są wysoko rozwinięte umiejętności.¹⁸ Efekt, jaki będzie miało to na najmocniej dotknięte branże najsilniej wpłynie na niektóre grupy pracowników – osoby nisko wykwalifikowane, nisko wykształcone, a także kobiety. Automatyzacja zagraża zawodom związanym ze sprzedażą, operacjami biznesowymi i finansowymi oraz pracą biurową i administracyjną. Wszystkie z nich są zdominowane przez panie, co będzie miało wpływ na równość płci. Jeżeli obecny kierunek się utrzyma, kobiety mogą stracić 3 miliony miejsc pracy, a zyskać tylko pół miliona – na każde zyskane miejsce pracy przypada ponad pięć straconych. Zwyciężą organizacje, które potrafią właściwie wyważyć ludzi, umiejętności i technologię. Aby tego dokonać, muszą one zainwestować więcej w szkolenia i rozwój, co pozwoli im zmierzyć się z panującym niedoborem talentów i przygotować się na przyszłe wyzwania. Szansa na zdobycie zatrudnienia – zdolność do zdobycia i utrzymania pożądanego stanowiska – nie zależy już od tego, co wiemy, ale od tego, czego jesteśmy w stanie się nauczyć.

¹⁵ Burton, James and Davies, Emily. "EE ditches foreign call centres - as new boss looks to create 600 jobs and put customers first," This is Money, 24 kwietnia 2016 r.

¹⁶ Wages and Employment. China Labour Bulletin. 2016 r.

¹⁷ The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Styczeń 2016.

¹⁸ OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills, OECD, 2013.

WYRAFINOWANIE KLIENTA: ZMIENIA SIĘ UKŁAD SIŁ

Z Zachodu na Wschód i z powrotem: zmiana w światowym układzie sił

Zmieniają się miejsca, do których trafiają talenty. Globalne zorientowanie na Wschód sprawia, że siła gospodarcza przenosi się tam z Zachodu.¹⁹ Zachodnie międzynarodowe firmy, które miały niewielką konkurencję, przez dekady cieszyły się przewagą i wznosiły się na fali globalizacji, korzystając z niskich kosztów siły roboczej i po mistrzowsku opracowując złożone sieci dostaw, które pozwoliły obniżyć ceny i osiągnąć rekordowe zyski. Dziś sytuacja na świecie ulega wyrównaniu. W 1990 roku tylko 5% firm sklasyfikowanych w światowym rankingu Fortune 500 miało swoje siedziby w krajach rynków wschodzących. W 2013

roku liczba ta wzrosła do 26% i ma osiągnąć 45% w 2025 roku – z czego połowę mają stanowić przedsiębiorstwa chińskie.²⁰ Nowi gracze i rynki wschodzące będą nadal zmieniać łańcuch wartości. W 2016 roku dział TAPFIN ManpowerGroup opracował ranking rynków pracy, biorąc pod uwagę ponad 50 kryteriów – m.in. dostępność talentów, efektywność kosztową, produktywność i uwarunkowania regulacyjne. Pięcioma najlepszymi miejscami, w których najlepiej prowadzi się działalność okazały się Nowa Zelandia, Singapur, Filipiny, Izrael i Indie.²¹ Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa i miejsca poszukiwania oraz zatrudniania personelu z niezbędnymi umiejętnościami będzie teraz zależał od wielu zmiennych i niewielkiej liczby stałych.

Supersize Me: Skala jest najważniejsza

Mechanizmy konkurencji zmieniają wartość skali. Technologia pozwala małym firmom na szybki rozwój i zmianę układu sił, ale daje również dużym

Udział pracowników w każdym rodzaju alternatywnego układu pracy



Źródło: Labor Dept. (1995, 2005); Alan Krueger of Princeton U. and Lawrence Katz of Harvard U. (2015) THE WALL STREET JOURNAL

¹⁹ Campbell, Kurt. "Easternisation: War and Peace in the Asian Century," Financial Times, 12 sierpnia 2016 r.

²⁰ Agyenim-Boateng, Yaw, Dobbs, Richard, Manyika, Jonathan, Remes, Jaana, Mit, Sven, and Woetzel, Jonathan. Urban world: The shifting global business landscape. New York: McKinsey & Company, 2013.

²¹ Contingent Workforce Index 2016 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2016.

Nową normą dla ludzi i przedsiębiorstw, szczególnie na otwartych rynkach takich jak USA czy Wielka Brytania, jest przepływ talentów przez organizacje **dzięki rosnącej liczbie możliwości. Mogą być to platformy dla freelancerów, praca tymczasowa, praca na kontrakt, praca w niepełnym wymiarze godzin, praca w określonym zakresie, praca na wezwanie, crowdsourcing, zlecenia krótkotrwałe oraz umowy o wynajmowanie pracowników.**

przedsiębiorstwom szansę na dynamiczny wzrost, jeśli tylko są one elastyczne i gotowe na wprowadzenie innowacji. Firmy o ugruntowanej pozycji, takie jak GE, określają się na nowo, odchodzą od usług finansowych i decydują się na innowacje w obszarze energii odnawialnej, przemysłu lotniczego, służby zdrowia i oprogramowania. Kierują nawet swój własny, działający w chmurze system operacyjny Predix do innych przedsiębiorstw.

Z dwójga złego lepsze jest to, co znamy

Obserwowany niedawno wzrost liczby fuzji, przejęć i innowacyjnych modeli partnerstwa pokazuje, że wrogowie mogą szybko stać się przyjaciółmi. W 2015 roku wartość światowych fuzji osiągnęła rekordowe 4,7 biliona USD, a 71 transakcji wyceniono na ponad 10 miliardów USD. Nic nie wskazuje na to, że trend ten miałby się zatrzymać: 60% dyrektorów deklaruje, że chce w podobny sposób wejść do nowych branż do 2020 roku.²²

Niespotykane partnerstwa, konkurencja połączona ze współpracą i utrzymywanie relacji z podmiotami zewnętrznymi oznaczają, że firmy znajdą nowe sposoby na skoncentrowanie się na swojej podstawowej działalności, dzielenie kosztów i zwiększenie efektywności: Apple produkuje telefony z podzespołami od Samsunga, Toyota i Peugeot-Citroen współpracują przy tworzeniu pojazdów użytkowych, Coca-Cola i Heinz opracowują ekologiczne opakowania, a Spotify planuje przejąć SoundCloud. Nic nie jest pewne, należy oczekiwać nieoczekiwanego.

²² Busch, Wayne i Moreno, Juan Pedro. „Banks' New Competitors: Starbucks, Google, and Alibaba”, HarvardBusiness Review, 20 lutego 2014 r.

²³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, luty 2016.

Zmiana organizacji pracy w Erze Człowieka

Firmy coraz częściej decydują się na alternatywne formy zatrudnienia, aby pozyskać dostęp do niezbędnych umiejętności, które odpowiadają szybko zmieniającym się potrzebom – ponad połowa planuje zwiększyć zatrudnienie pracowników tymczasowych w ciągu kolejnych 3-5 lat.²³ Istnieją różne sposoby pracy, firmy mogą osiągać swoje cele w różny sposób, co oznacza, że alternatywne modele pracy odpowiadają za największy wzrost zatrudnienia w USA w ciągu ostatniej dekady.²⁴ Tradycyjny model – stała praca na etat, 40 godzin w tygodniu – jest wciąż dominującym modelem, jednak od dekad można zaobserwować tendencję spadkową, pokrywającą się z coraz rzadszą przynależnością do związków zawodowych. Nową normą dla ludzi i przedsiębiorstw, szczególnie na otwartych rynkach takich jak USA czy Wielka Brytania, jest przepływ talentów przez organizacje dzięki rosnącej liczbie możliwości. Mogą być to platformy dla freelancerów, praca tymczasowa, praca na kontrakt, praca w niepełnym wymiarze godzin, praca w określonym zakresie, praca na wezwanie, crowdsourcing, zlecenia krótkotrwałe oraz umowy o wynajmowanie pracowników. W ManpowerGroup Solutions obserwujemy, że prawie połowa naszych klientów zatrudnia zarówno pracowników etatowych jak i tymczasowych, aby osiągnąć rozwiązanie idealne na dany moment i uzyskać najlepszy zestaw umiejętności.²⁵

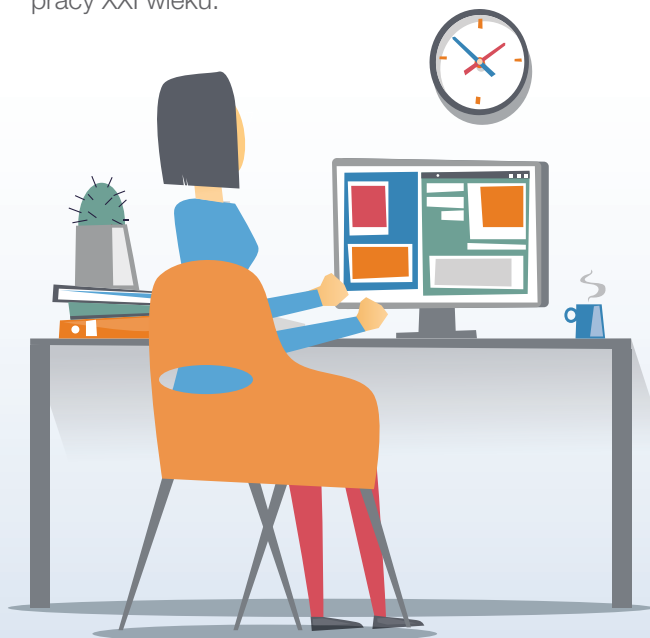
²⁴ Lawrence Katz and Alan Krueger. “The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015,” 2016.

²⁵ Contingent Workforce Index, 2013 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2013.

Zapomniany personel i rozwój zarządzania talentami

Skoro 80% firm nie ma skoordynowanej wizji lokalizacji, kosztów i umów ze swoimi pracownikami, przedsiębiorstwa będą musiały skorzystać z nowych strategii zarządzania talentami, aby dowiedzieć się na ile produktywni i zaangażowani są ich pracownicy tymczasowi. W dawnym modelu dział HR był odpowiedzialny za rekrutację pracowników etatowych, a całą resztą zajmował się dział zamówień. W przyszłości będą oni musieli dzielić się wiedzą i wspólnie stworzyć zintegrowaną strategię zarządzania talentami, aby wiedzieć kim są – i gdzie są – ich pracownicy. W ten sposób ograniczą ryzyko i wykorzystają wartość wynikającą z inwestycji w talenty. W jednej z międzynarodowych, przyszłościowych firm technologicznych pracownicy tymczasowi stanowią 49% wyspecjalizowanego personelu. Liczba ta obejmuje posiadaczy praw własności intelektualnej oraz osoby dysponujące kluczowymi umiejętnościami w zakresie sprzedaży i inżynierii. Coraz częściej pojawiać się będą zespoły złożone z czasowo zatrudnionych osób, które posiadają umiejętności ważne dla przedsiębiorstwa.

Organizacje rozumieją bowiem, że struktury personelu nie można już łatwo podzielić na tradycyjne i alternatywne formy zatrudnienia. Odejście od tradycyjnego modelu pracy – a wraz z nim od bezpieczeństwa zatrudnienia – przyniesie nowy model, który sprawi, że firmy i jednostki będą próbowały osiągnąć równowagę między elastycznością a stabilnością kariery na rynku pracy XXI wieku.



W Erze Człowieka, jednostki będą coraz częściej wybierać nowe drogi kariery zawodowej, które będą dopasowane do ich potrzeb i umożliwią osiągnięcie balansu między pracą, a życiem prywatnym.

INDYWIDUALNY WYBÓR: OD PRACY NA CAŁE ŻYCIE DO KARIERY DLA SIEBIE

Gospodarka zadań: rozdmuchany balon?

Platformy ekonomii współpracy (ang. sharing economy), takie jak Uber, Lyft, Thumbtack, Habitissimo, TaskRabbit, Upwork czy Freelancer.com, są coraz bardziej dostrzegane przez konsumentów, co z kolei zwraca uwagę na fenomen tzw. uberyzacji pracy. Chociaż w mediach o tym zjawisku mówi się dużo, liczba osób wykonujących tzw. „małe prace” jest relatywnie niska: w Stanach Zjednoczonych mniej niż

0,5% osób aktywnych zawodowo pracuje²⁶ za pośrednictwem platform internetowych czy aplikacji mobilnych. W skali światowej jedynie ok. 4% populacji w wieku produkcyjnym zarabia przy użyciu platform internetowych, natomiast mniej niż połowa (44%) tzw. niezależnych pracowników

(wykonujących małe prace, osób samozatrudnionych, freelancerów i pracowników tymczasowych) upatruje w nich podstawowe źródło dochodu.²⁷ Niemniej jednak wzrost znaczenia tego rodzaju pracy – bez względu na to, czy prawdziwy, czy tylko pozorny – sprawił, że instytucje ustawodawcze mówią o potrzebie stworzenia ram regulacyjnych, podczas gdy przedsiębiorstwa i społeczeństwo chcą likwidować bariery i ułatwiać dostęp do tego typu usług. Hybrydowy model łączący elastyczność i odpowiedzialność pozwala chronić jednostki i jednocześnie daje im wolność wyboru tego gdzie, kiedy i jak pracują. Podczas gdy model małej pracy nie jest powszechny wśród większości społeczeństwa, nie ulega wątpliwości, że coraz popularniejszym trendem staje się model Kariery dla Siebie. W Erze Człowieka, jednostki będą coraz częściej wybierać nowe drogi kariery zawodowej, które będą dopasowane do ich potrzeb i umożliwią osiągnięcie zdrowej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Work-Life balance).

²⁶ Zumbun, Josh. "The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber," The Wall Street Journal, 28 marca 2016 r.

²⁷ Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy, McKinsey Global Institute, październik 2016 r.

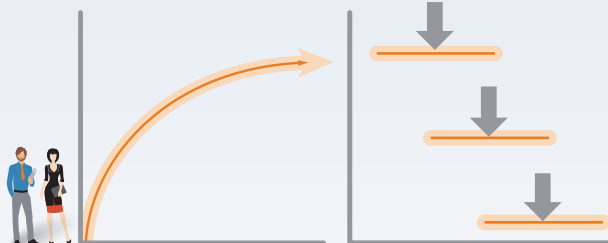
Ewolucja relacji Pracodawca – Pracownik – Co dalej?

Praca na Całe Życie

Praca na Teraz

Kariera dla Mnie

Łańcuch Bloków



- brak zmiany pracodawcy/ rzadka zmiana pracodawcy
- poleganie na jednym pracodawcy w zakresie płacy, dóbr i usług, np. Port Sunlight, Hershey

- zmiana pracodawcy kilkakrotnie w ciągu kariery
- poleganie na pracodawcy w zakresie płacy, świadczeń, emerytury i rozwoju



- indywidualny rozwój kariery w charakterze freelancerów, podwykonawców itd.
- w poszukiwaniu płacy, celu i rozwoju
- zatrudnianie oparte na zapotrzebowaniu i na dostępie do talentów



- freelancerzy, społeczności cyfrowe
- zarządzanie algorytmiczne
- Kim jest organizacja?
- Kim jest pracodawca?

Stabilność kariery ważniejsza od stabilności zatrudnienia

Stale zatrudnienie w pełnym wymiarze godzin traci w popularności, a koncepcja Pracy na Całe Życie coraz szybciej staje się przeżytkiem. W ciągu pierwszych dziesięciu lat od zakończenia edukacji, przedstawiciele Pokolenia Y zmieniają pracę aż czterokrotnie, czyli niemal dwa razy więcej, niż ich rodzice.²⁸

Obecnie jedna trzecia pracowników to tzw. Wieczni Kandydaci – osoby, które chcą rozwijać swoją karierę i zdobywać nowe umiejętności dzięki częstemu zmienianiu miejsc pracy²⁹. Zależy im na byciu atrakcyjnym dla pracodawcy, aby zapewnić stabilność kariery, a niekoniecznie stabilność zatrudnienia. Przyciągnięcie i zatrzymanie najbardziej utalentowanych jednostek będzie wymagało od przedsiębiorstw większej przejrzystości: informacji o tym, co oprócz wynagrodzenia mogą zaoferować obecnym i przyszłym pracownikom. Przedstawiciele Pokolenia Y mówią jednym głosem: dla większości z nich priorytetem w życiu zawodowym jest rozwijanie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji, a wielu z nich jest nawet gotowych, aby poświęcić temu swój prywatny czas i pieniądze. W 2030 r. 2/3 uczestników rynku pracy będą stanowić przedstawiciele Pokolenia Y (Millenialsi) oraz Z³⁰, a zatrudnialność będzie zależała nie od tego, co wiemy, ale od tego, ile będziemy w stanie się nauczyć, czy będziemy potrafili zastosować tę wiedzę w praktyce oraz od naszych zdolności adaptacyjnych.

Rynek pracy 2030: ewolucja zatrudnienia

Relacja pracowników i pracodawców w krajach rozwiniętych wciąż się zmienia. Niegdyś prawa, obowiązki, a nawet warunki mieszkalne pracowników w miastach fabrycznych takich jak angielskie Port Sunlight, czy przemysłowych jak północnoamerykańskie Hershey, zależały od pracodawców.³¹ W miarę rozwoju gospodarczego i urbanizacji, pracownicy zyskiwali coraz większy wybór miejsca pracy. Powszechnym modelem stała się Praca na Całe Życie, relacja oparta na wzajemnej lojalności, w której pracownik – bez względu na umiejętności czy staż pracy – był szkolony tak, aby do końca swojej aktywności zawodowej generował zwrot z inwestycji, jaką było jego zatrudnienie. Spowolnienie gospodarcze, presja kosztów, redukcje i zwolnienia zmieniły ten model w nowy: Pracę na Teraz, który skutkuje utratą zaufania i popularyzacją podejścia pt. „każdy sobie rzepekę skrobie”. Tym samym model Kariery dla Siebie oznacza, że przedsiębiorcy i jednostki zaangażują się w relację na warunkach, które odpowiadają im w danej chwili.

²⁸ Long, Heather. "The new normal: 4 job changes by the time you're 32," CNNMoney, 12 kwietnia 2016 r.

²⁹ Always Looking: The Rise of Continuous Candidates, ManpowerGroup Solutions, 2016 r.

³⁰ United States Labor Bureau.

³¹ Hirsch, Michele Lent. "America's Company Towns, Then and Now," Smithsonian, 4 września 2015 r.

³² Shin, Laura. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities," Forbes, 26 maja 2016 r.



Przyciągnięcie pracowników, którzy nie chcą być zatrudnieni w tradycyjny sposób, będzie dla pracodawców coraz większym wyzwaniem: warunki będą mogli dyktować przede wszystkim kandydaci dysponujący najbardziej pożądanymi umiejętnościami.

Przyszłość łańcucha bloków: świadome rozdzielanie pracownika i organizacji

Ewolucja technologii oraz zmieniające się potrzeby ludzi sprawiają, że pracownicy i ich umiejętności mogą zostać całkowicie odseparowani od organizacji. Już teraz Bitcoin rzuca wyzwanie tradycyjnym walutom na całym świecie. Ta sama koncepcja łańcucha bloków (ang. blockchain) może zostać rozszerzona i objąć również rynek pracy, co zmieniłoby strukturę przedsiębiorstw przez wprowadzenie inteligentnych umów (ang. smart contracts) czy odejście od centralizacji władzy i zmianę jej organizacji.

Zarządzanie algorytmicznie nie jest już niczym nowym: osoby o niewielkich umiejętnościach będą coraz bardziej narażone na ryzyko utraty pracy ze względu na automatyzację. Przedsiębiorstwa takie jak Deliveroo czy Lyft przy użyciu danych kontrolują zachowanie kierowców i podwyższają stawki, aby zmotywować ich do pracy w godzinach szczytu lub na najpopularniejszych trasach, a aplikacja mobilna przydziela im zamówienia odbioru, gromadzi oceny, a nawet może ich zawiesić. Z kolei brytyjski supermarket Tesco zaopatrzył personel magazynu w opaski na rękę, które namierzają lokalizację pracowników i wysyłają im zadania do wykonania w określonym miejscu w budynku: ten sposób nadzorowania produktywności pracowników w czasie rzeczywistym z pewnością będzie stosowany przez większą liczbę organizacji. Co jeszcze może się zmienić? Czy w najbliższej przyszłości czeka nas redukcja liczby managerów albo obecność algorytmicznego szefa? Czy przedsiębiorstwo oparte na łańcuchu bloków jest kolejnym etapem ewolucji relacji między pracownikiem a pracodawcą? ³²



ZMIANY DEMOGRAFICZNE: POMOST MIĘDZY PODZIAŁAMI

Otwieramy czy zamykamy? Nowy podział polityczny

Na całym świecie siły polityczne coraz mniej charakteryzuje ich prawicowość lub lewicowość, a coraz większy wpływ na ich podział ma stosunek do imigracji. Jak pokazują wybory w różnych krajach na świecie – Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Austrii, Francji, Holandii, czy we Włoszech – najistotniejszą sprawą dla wyborców jest właśnie ta kwestia. Powinniśmy przyjmować imigrantów czy zamknąć przed nimi granice? Czy należy otworzyć się na handel zagraniczny, czy może chronić przemysł krajowy? Czy powinniśmy czerpać korzyści z multikulturowości, czy może promować postawę patriotyczną? Co więcej, społeczeństwa się starzeją, a liczba pracujących podatników jest coraz mniejsza. W 2020 roku 1/5 mieszkańców Niemiec przekroczy 65 rok życia. Ten wiek osiągnęło już 25% populacji Japonii, najstarszego społeczeństwa na świecie, a w 2040 r. grupa ta powiększy się do 35% Japończyków.

Jednocześnie Europa doświadcza największego dopływu ludności od czasów II wojny światowej, a wraz z nimi, Stary Kontynent wzbogaca się o wartościowe umiejętności. Integracja imigrantów staje się priorytetem socjoekonomicznym: możemy pomóc im wykorzystać i rozwinąć nowe umiejętności, znaleźć zatrudnienie oraz dać szansę na normalne życie. Bez względu na to, czy powstaną rozdziałające nas mury, mobilność talentów będzie dla przedsiębiorstw coraz ważniejsza; zwłaszcza w sektorach, które borykają się z niedoborem pracowników, takich jak budownictwo, opieka zdrowotna czy branża cyfrowa. Międzynarodowe korporacje będą wciąż wybierały lokalizację swoich siedzib w oparciu o kryteria takie jak swobodny przepływ pracowników i regulacje prawne. Liderzy biznesu muszą zareagować i jasno zakomunikować, że wszyscy utalentowani pracownicy są wartością dla ich organizacji, a co za tym idzie, że nie przestaną zatrudniać osób, dzięki którym mogą zachować przewagę konkurencyjną.

Szklany klosz: opowieść o dwóch społeczeństwach

Rosnący przełom technologiczny sprawia, że rynek pracy funkcjonuje dwutorowo. Osoby, które mają

Kobiety planują mieć więcej wolnego czasu – dla dzieci, starszych krewnych, partnerów, czy nawet dla wolontariatu.

Organizacje, dla których pojęcie przejrzystości nie ogranicza się do mówienia o liczbach, ale też działaniach, będą przyciągać talenty.

umiejętności będą coraz częściej dyktować warunki współpracy, tworzyć nowe możliwości oraz decydować o tym jak, kiedy i gdzie będą pracować. Ci, którzy takich umiejętności nie mają, patrząc w przyszłość nie będą wiedzieli, jak mogą poprawić swoje warunki. Szokujący wynik referendum w Wielkiej Brytanii, bezprecedensowa

przedsiębiorstw wciąż boryka się z problemem parytetu płci na wszystkich szczeblach organizacji. Udział kobiet wśród zatrudnionych stoi w miejscu: na świecie to 54% kobiet i 81% mężczyzn.³³ Liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych wciąż jest zbyt niska. Jedynie w czterech krajach na świecie obecność kobiet i mężczyzn w polityce

Liderzy – inicjatorzy zmian – aby zbudować zaufanie, muszą wziąć osobistą odpowiedzialność, udowodnić, że tworzą lepszą przyszłość oraz mieć kontakt z pracownikami i lokalnymi społecznościami.

kampania prezydencka w Stanach Zjednoczonych i jej zaskakujący rezultat oraz rosnąca popularność radykalnych ugrupowań politycznych sprzyjają kształtowaniu się „podzielonego społeczeństwa” złożonego z grup, które mają podobne warunki życia, spojrzenie na świat i poglądy. Jedną z głównych zalet mediów, zwłaszcza społecznościowych, jest personalizacja treści. Z drugiej strony, ten proces sprawia, że wielu użytkowników ma dostęp do zbyt starannie wyselekcjonowanych wiadomości i informacji. Tym samym stają się odizolowani i zamknięci w [szklanym kloszu](#) wśród osób o podobnym spojrzeniu na świat; są przekonani o swojej racji i niezwykle zaskoczeni, kiedy spotykają się z ludźmi o odmiennych poglądach. Liderzy – inicjatorzy zmian – aby zbudować zaufanie, muszą wziąć osobistą odpowiedzialność, udowodnić, że tworzą lepszą przyszłość oraz mieć kontakt z pracownikami i lokalnymi społecznościami. Nadszedł czas na reakcję i odpowiedzialne przywództwo.

Parytet płci: kto się liczy?

W pewnych aspektach równości płci zrobiliśmy ogromny postęp. Yuriko Koike niedawno odnotowała historyczne zwycięstwo w wyścigu o fotel gubernatora Tokio. Partia Demokratyczna po raz pierwszy wybrała kobietę na kandydatkę na prezydenta Stanów Zjednoczonych, a w nowo wybranym Senacie najprawdopodobniej zasiądzie największa do tej pory liczba kobiet. Co się tyczy Europy, na czele Brexitu stoi Theresa May, a Angela Merkel po raz kolejny została uznana najbardziej wpływową kobietą na świecie. Kobiety na stanowisku premiera w Danii i Norwegii nie są nowym zjawiskiem. Niemniej jednak wiele

i w kadrach zarządzających jest taka sama, mimo że w 95 krajach na uniwersytetach kształcą się tyle samo, a nawet więcej kobiet niż mężczyzn. Wraz ze zmianą przepisów wymagających od przedsiębiorstw większej przejrzystości, pracodawcy będą w centrum uwagi. Wielka Brytania wkrótce dołączy do grupy państw takich jak Francja, Szwecja i Dania, gdzie istnieje obowiązek składania deklaracji dotyczących różnic w zarobkach oraz informacji o stanowiskach, w tym kierowniczych, zajmowanych przez kobiety w organizacjach. Jest możliwe, iż Dolina Krzemowa przeciera szlaki przejrzystości – lub ujawnia dane na własnych warunkach – w 2014 r. takie informacje podało wiadomości Google, a w ślad za nim podążyli Yahoo!, Twitter, Facebook i Apple. Przedsiębiorstwa kierujące się zasadą świadomego wprowadzania kobiet do struktur organizacyjnych z pewnością pozyskają wiele talentów, przyspieszą proces osadzania kobiet na stanowiskach kierowniczych i wiele na tym zyskają. Elastyczność oraz zdolność do godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych wciąż będzie istotną kwestią, szczególnie mając na uwadze fakt, że kobiety spędzają średnio od 90 minut do kilku godzin dziennie na opiece nad innymi, a starzenie się społeczeństwa zwiększy zapotrzebowanie na usługi z zakresu opieki senioralnej. *Badanie przeprowadzone wśród przedstawicieli Millenialsów potwierdza tę tezę: kobiety planują mieć więcej wolnego czasu – dla dzieci, starszych krewnych, partnerów, czy nawet dla wolontariatu. Organizacje, dla których pojęcie przejrzystości nie ogranicza się do mówienia o liczbach, ale też działaniach, będą przyciągać talenty.*

³³ The Global Gender Gap Report 2016, The World Economic Forum, październik 2016 r.



PODSUMOWANIE

Cztery siły, które zidentyfikowaliśmy dziesięć lat temu, mają wciąż wpływ na nasz styl życia, pracy, konsumpcji oraz relacji z organizacjami i innymi osobami. Nadszedł czas **czwartej rewolucji przemysłowej oraz Ery Człowieka**. Technologia i digitalizacja zmieniają i będą zmieniać istniejące modele biznesowe. Prawdziwą rewolucją będzie Rewolucja Umiejętności: **znalezienie złotego środka między technologią, talentami oraz relacjami międzyludzkimi będzie głównym czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu zarówno przedsiębiorstwom, jak i jednostkom**. Osoby z pożądanymi umiejętnościami będą wciąż dyktować zasady gry, podczas gdy możliwości zawodowe tych, którzy takich umiejętności nie mają, będą coraz bardziej ograniczone. Tym samym głównym wyzwaniem zawodowym naszych czasów będzie pomoc innym w rozwijaniu nowych umiejętności oraz adaptacji do nowych, szybko zmieniających się warunków rynku pracy.

O MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) jest światowym liderem innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy. Od niemal 70 lat firma tworzy i dostarcza wysoce skuteczne rozwiązania. Godziennie łączymy ponad 600 000 pracowników z pracodawcami z różnych branż i specjalizacji. Dzięki sieci marek ManpowerGroup – Manpower, Experis, Right Management oraz ManpowerGroup Solutions.– pomagamy ponad 400 000 klientów w 80 krajach odpowiedzieć na najważniejsze potrzeby dotyczące talentów dzięki kompleksowym rozwiązaniom w zakresie rekrutacji, zarządzania i rozwijania talentów. W 2016 r. po raz szósty z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie oraz znalazł się w rankingu najbardziej podziwianych organizacji przygotowanym przez magazyn Fortune: oba wyróżnienia potwierdzają pozycję organizacji, która cieszy się największym zaufaniem i szacunkiem w branży. Więcej informacji o tym, jak ManpowerGroup™ pomaga firmom odnieść sukces we współczesnym świecie pracy można znaleźć na stronie: www.manpowergroup.com.

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™, Proservia™ 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.



ManpowerGroup®



ManpowerGroup
Solutions



Experis®
ManpowerGroup



Manpower®



Right
Management®
ManpowerGroup



ManpowerGroup

Rewolucja Umiejętności:

OD NABYWCÓW PRACY DO TWÓRCÓW TALENTÓW

