

Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy





Jonas Prising,
CEO ManpowerGroup

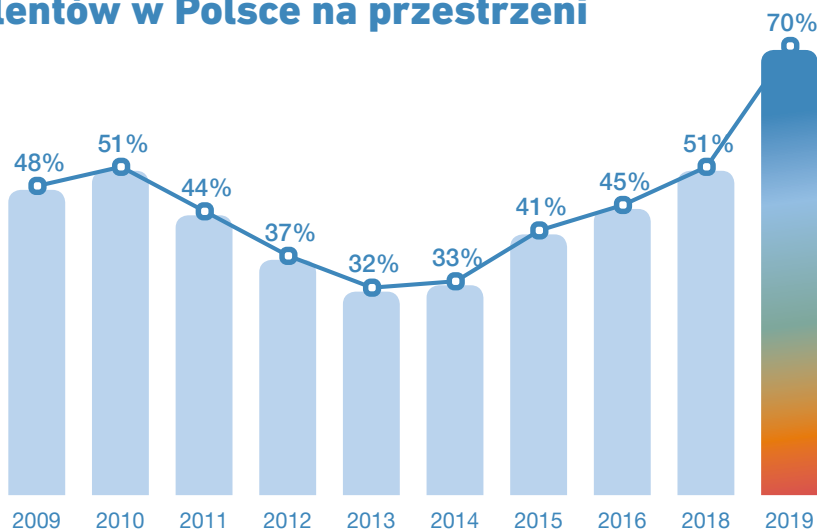
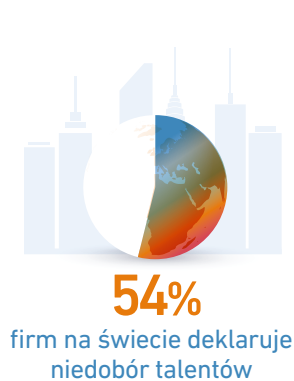
Ponad połowa firm na świecie nie może znaleźć odpowiednio wykwalifikowanych pracowników – prawie dwa razy więcej niż dziesięć lat temu. W wyniku postępującej cyfryzacji i automatyzacji procesów, większość pracodawców na świecie nie zmniejsza, lecz zwiększa lub utrzymuje stałą liczbę pracowników¹. Zmienia się natomiast zapotrzebowanie na konkretne umiejętności oraz funkcje związane z danym stanowiskiem i dzieje się to szybciej niż dotychczas. Rewolucja umiejętności, którą przewidzieliśmy cztery lata temu, a także przygotowanie do niej firm i pracowników jest kluczowym wyzwaniem naszych czasów. Aby pozyskać, rozwijać i zatrzymać w firmie najlepsze talenty, niezbędna jest wiedza o tym, czego chcą pracownicy. Potrzeba zmiany w podejściu do kapitału ludzkiego, aby lepiej dopasować się do jego oczekiwań.

Polskie organizacje w różnym stopniu od lat walczą z niedoborem pracowników o potrzebnych umiejętnościach. Dziś aż 7 na 10 przedsiębiorstw nie może znaleźć rąk do pracy i to blisko o połowę więcej niż jeszcze dwa lata temu. Rosnąca mobilność pracowników, zmiany demograficzne i wkraczające na rynek pracy pokolenie Z, charakteryzujące się między innymi mniejszym przywiązaniem do miejsca pracy, nie ułatwiają firmom zapewnienia dostępnych wakatów. W świetle tych wyzwań dane o tym, jak przyciągnąć i zatrzymać talenty są niezwykle cennymi informacjami, które mogą pomóc pracodawcy zwyciężyć w walce o talenty. Oddajemy w Państwa ręce raport będący podpowiedzią jak tworzyć miejsce pracy z wyboru i jakie elementy zarządzania kapitałem ludzkim wprowadzić do polityki personalnej firmy, by zatrzymać lub przyciągnąć swój najcenniejszy zasób – ludzi.



Iwona Janas,
Dyrektor generalna
ManpowerGroup w Polsce

Rekordowo wysoki niedobór talentów w Polsce na przestrzeni dekady...



... wyższy o 22 punkty procentowe

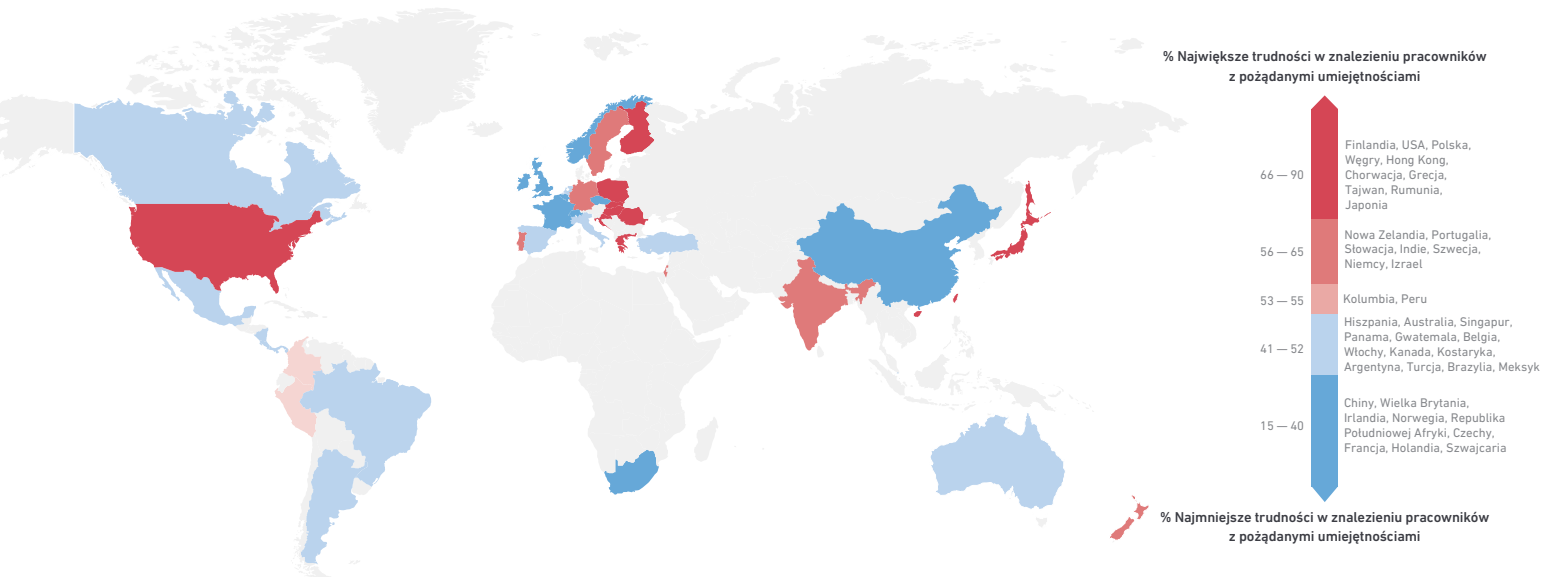
W badaniu niedoboru talentów wzięło udział 24 tysiące pracodawców z 44 rynków. Odpowiedzieli na pytania o to, jak duże mają trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników o potrzebnych kompetencjach. Wskazali również stanowiska najtrudniejsze do obsadzenia.

Aby poznać preferencje pracowników, zapytaliśmy również 14 tysięcy respondentów z 15 krajów o to, co ich jako kandydatów przyciąga do firm oraz, co sprawia, że chcą tam pozostać. Preferencje różnią się ze względu na kraj zamieszkania, płeć i etapy rozwoju kariery zawodowej.

¹ „Rewolucja umiejętności 4.0. Czy roboty potrzebują ludzi?”, ManpowerGroup, 2019

Rosnący niedobór talentów na całym świecie

W ujęciu globalnym największe wyzwania w pozyskiwaniu nowych pracowników deklarują firmy zlokalizowane w Japonii (88%), Rumunii (86%), Tajwanie (77%) i Grecji (77%). Najłatwiej o nowych pracowników jest w Chinach (16%), w Wielkiej Brytanii (23%) i Irlandii (27%). Biorąc pod uwagę dane dla 26 rynków regionu EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka) najwyższe wskazania uzyskano w Grecji (77%), Chorwacji (73%), na Węgrzech (72%) i w Polsce (70%). Oprócz wspomnianej Wielkiej Brytanii i Irlandii mniejsze trudności w rekrutowaniu pracowników zanotowała także Norwegia – 33%.



Tomasz Walenczak,
dyrektor Manpower

Wzrost odsetka polskich firm, które mają trudności z obsadzeniem miejsc pracy nowymi pracownikami jest związany przede wszystkim z ciągle malejącą stopą bezrobocia, a w związku z tym z ograniczonym dostępem do zasobów w ogóle. Z drugiej strony wszechobecna technologia wymusza na pracownikach nieustanne zdobywanie nowych umiejętności. Nie wszyscy za tym nadążają, a to finalnie powiększa grupę osób niedopasowanych do potrzeb pracodawców. Eksperti, szczególnie w wąskich specjalizacjach stanowią dziś zasób deficytowy, o który pracodawcy rywalizują. Dla firm wzrost niedoboru talentów to kontynuacja wyzwań w realizacji swoich celów strategicznych. Koszty pracy dalej rosną, szczególnie na podstawowych stanowiskach chociażby w związku z wyraźnym wzrostem minimalnego wynagrodzenia. Rynek pracy wciąż ewoluuje a pracownicy coraz częściej zamiast wyszukanych benefitów oczekują zwyczajnie wzrostu wynagrodzeń, chcąc samodzielnie decydować o przeznaczeniu własnych finansów. Z kolei dla kandydatów i pracowników, szczególnie tych zarabiających najmniej, tak duże zapotrzebowanie na ręce do pracy oznacza między innymi zmianę na plus w zakresie podstaw wynagrodzenia, nie zawsze jednak widoczną we wzroście pensji, tak jak dzieje się to w przypadku zamiany jednorazowej gratyfikacji na rzecz wyższego wynagrodzenia cyklicznego.

Rynek pracy w Polsce będzie reagował również na sytuację gospodarczą w innych krajach, na przykład na recesję w Europie Zachodniej. To sprawia, że pracodawcy dość ostrożnie będą podchodzić do wszelkich inwestycji w kapitał ludzki, zwłaszcza w pierwszym kwartale 2020 roku. Część firm jednak nie czeka i stawia na rozwój pracowników celem podniesienia ich kwalifikacji oraz wartości na rynku pracy, organizując szereg szkoleń wewnętrznych, stawiając przy tym na eksperckich partnerów zewnętrznych.

Zmieniające się umiejętności pracowników

Ranking 10 najtrudniejszych do zatrudnienia zawodów zmienił się na przestrzeni ostatnich lat. Choć w polskiej czołówce miejsc pracy najtrudniejszych do obsadzenia nadal przodują wykwalifikowani pracownicy fizyczni i kierowcy, to w porównaniu z 2018 rokiem na liście znalazła się profesja związana ze służbą zdrowia.

Na listę wrócili też niewykwalifikowani pracownicy fizyczni. Poza polskim rankingiem znaleźli się natomiast pracownicy działu IT oraz stanowiska techniczne, na przykład kontrolerzy jakości.

Trudności w pozyskiwaniu kadry medycznej potwierdzają też inne badania Manpower. Według raportu "Niedobór talentów w branży medycznej" opracowanego przez Manpower Life Science aż 72% polskich szpitali poszukuje pielęgniarek, 68% lekarzy a 13% położnych. Specjalizacjami lekarskimi najtrudniejszymi do pozyskania są pediatry – trudności w ich rekrutowaniu zgłasza 23% polskich szpitali. Tyle samo placówek medycznych mówi o problemach w pozyskiwaniu specjalistów chorób wewnętrznych, a 21% sygnalizuje trudności w rekrutowaniu anestezjologów.

Stanowiska najtrudniejsze do obsadzenia w podziale na dane dla Polski, rynków EMEA i świata:

POLSKA	1	 WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI (elektrycy, spawacze, mechanicy)
	2	 KIEROWCY I PRACOWNICY USŁUG LOGISTYCZNYCH (kierowcy ciężarówek, samochodów dostawczych, budowlanych, publicznego transportu zbiorowego)
	3	 OPERATORZY PRODUKCJI I MASZYN
	4	 NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI (niewykwalifikowani pracownicy budowlani)
	5	 INŻYNIEROWIE (chemicy, elektrycy, cywilni, mechanicy)
	6	 PRACOWNICY SŁUŻBY ZDROWIA (lekarze, pielęgniarki i inne zawody związane z opieką zdrowotną)
	7	 ZAWODY ZWIĄZANE ZE SPRZEDAŻĄ I MARKETINGIEM (przedstawiciele handlowi/menadżerowie sprzedaży, graficy)
	8	 PRACOWNICY RESTAURACJI I HOTELI
	9	 KSIĘGOWI I FINANSIŚCI (certyfikowani księgowi, audytorzy, analitycy finansowi)
	10	 PRACOWNICY BIUROWI (asystenci administracyjni, recepcjoniści)
EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka)	1	WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI (elektrycy, spawacze, mechanicy)
	2	KIEROWCY I PRACOWNICY USŁUG LOGISTYCZNYCH (kierowcy ciężarówek, samochodów dostawczych, budowlanych, publicznego transportu zbiorowego)
	3	ZAWODY ZWIĄZANE ZE SPRZEDAŻĄ I MARKETINGIEM (przedstawiciele handlowi/menadżerowie sprzedaży, graficy)
	4	TECHNICZY (kontrolerzy jakości, pracownicy techniczni)
	5	INŻYNIEROWIE (chemicy, elektrycy, cywilni, mechanicy)
	6	NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI (niewykwalifikowani pracownicy budowlani)
	7	KSIĘGOWI I FINANSIŚCI (certyfikowani księgowi, audytorzy, analitycy finansowi)
	8	PRACOWNICY SŁUŻBY ZDROWIA (lekarze, pielęgniarki i inne zawody związane z opieką zdrowotną)
	9	PRACOWNICY RESTAURACJI I HOTELI
	10	PRACOWNICY DZIAŁU IT (eksperci ds. cyberbezpieczeństwa, administratorzy sieci, pracownicy wsparcia technicznego)
ŚWIAT	1	WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI (elektrycy, spawacze, mechanicy)
	2	ZAWODY ZWIĄZANE ZE SPRZEDAŻĄ I MARKETINGIEM (przedstawiciele handlowi/menadżerowie sprzedaży, graficy)
	3	TECHNICZY (kontrolerzy jakości, pracownicy techniczni)
	4	INŻYNIEROWIE (chemicy, elektrycy, cywilni, mechanicy)
	5	KIEROWCY I PRACOWNICY USŁUG LOGISTYCZNYCH (kierowcy ciężarówek, samochodów dostawczych, budowlanych, publicznego transportu zbiorowego)
	6	PRACOWNICY DZIAŁU IT (eksperci ds. cyberbezpieczeństwa, administratorzy sieci, pracownicy wsparcia technicznego)
	7	KSIĘGOWI I FINANSIŚCI (certyfikowani księgowi, audytorzy, analitycy finansowi)
	8	OPERATORZY PRODUKCJI I MASZYN
	9	PRACOWNICY SŁUŻBY ZDROWIA (lekarze, pielęgniarki i inne zawody związane z opieką zdrowotną)
	10	NIEWYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI (niewykwalifikowani pracownicy budowlani)



Dominik Malec,
dyrektor regionalny
w Manpower

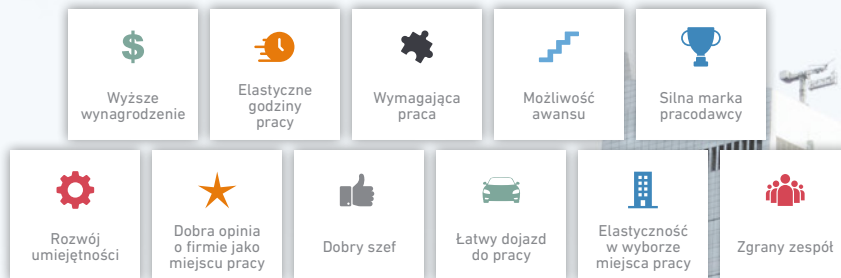
Obecne trudności w pozyskaniu pracowników fizycznych wynikają przede wszystkim z inwestycji poczynionych w Polsce 10-15 lat temu. Nad Wisłą powstawały wówczas głównie duże magazyny i zakłady przemysłowe, do których przenoszono proste procesy wymagające zatrudnienia pracowników fizycznych, często niewykwalifikowanych. Od tamtego okresu firmy te rozwinęły swoją działalność, zgłaszając z roku na rok większe zapotrzebowanie na ręce do pracy w tym obszarze. Deficyt pracowników fizycznych na rynku to również efekt emigracji po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Rozwiązaniem wydawałaby się rekrutacja obcokrajowców, gdyby nie liczne ograniczenia formalne związane z ich zatrudnieniem. Niedobór wykwalifikowanych pracowników fizycznych to również efekt niedopasowanej do rynku pracy edukacji i brak programów, które kształcą uczniów w zakresie praktycznej nauki zawodu. Sytuacji nie ułatwiają zmiany demograficzne, w tym starzejące się społeczeństwo. Aby zakończyć ten trend potrzebne są szerokie zmiany – począwszy od strategii aktywizacji osób bezrobotnych uwzględniającej reskilling i upskilling pracowników, przygotowujący ich do pełnienia deficytowych, technicznych zawodów. Potrzebna jest redefinicja szkół zawodowych i zmiany w edukacji odpowiadające na obecne potrzeby rynku pracy. W zapewnieniu wolnych miejsc pracy pomocna będzie uproszczona procedura zatrudniania obcokrajowców. Antidotum dla polskich przedsiębiorstw na coraz większe problemy z dostępem do pracowników jest również inwestycja w automatyzację procesów.



PREFERENCJE PRACOWNIKÓW – DANE GLOBALNE

Czego chcą pracownicy?

Preferencje pracowników zależą od ich wieku, płci, miejsca zamieszkania oraz etapu rozwoju kariery zawodowej. Wyższe zarobki, elastyczność oraz praca pełna wyzwań to czynniki, na które najbardziej zwracają uwagę pracownicy przy zmianie pracodawcy.



Millenials (wiek 25-34)

Millenials stawiają na wyższe zarobki

Dla millenialsów w grupie czynników decydujących o zmianie pracodawcy na pierwszym miejscu znajduje się wyższe wynagrodzenie. Wskazuje na nie 17% kobiet i 14% mężczyzn w ujęciu globalnym. Co dziesiąta kobieta w tej grupie wiekowej oczekuje od przyszłego pracodawcy elastycznych godzin pracy, natomiast co dziesiąty mężczyzna pracy pełnej wyzwań. Podium dla kobiet zamykają możliwości awansu zawodowego (7%) oraz praca, która będzie dla nich wymagająca (7%). Z kolei dla mężczyzn trzecim czynnikiem, który zadecyduje o zmianie firmy są elastyczne godziny pracy (8%).

Wyższe wynagrodzenie jest też czynnikiem, który zatrzymuje pracowników u obecnego pracodawcy. Na pierwszym miejscu stawiają je zarówno kobiety (18%), jak i mężczyźni (14%). Jak jeszcze firmy mogą zawalczyć o obecne w ich organizacjach talenty? Kobiety docenią elastyczny czas pracy i dobre relacje w zespole. Mężczyźni elastyczność.

KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. 🕒	2. ⚙️	2. 🕒	2. 🕒
3. ⚙️	3. 🕒	3. 👥	3. 👍
4. 📈	4. ⚙️	4. ⚙️	4. ⚙️
5. 👥	5. 📈	5. 🚗	5. 📈

Co przyciąga pracowników do nowej organizacji? Co decyduje, że pracownicy zostają w obecnej organizacji?

Pokolenie Z (wiek 18-24)

Rozwój umiejętności drugim czynnikiem dla pokolenia Z

16% kobiet i 11% mężczyzn zmieniliby pracodawcę, jeśli ich zarobki byłyby wyższe niż w obecnej firmie. Do zmiany pracy przekonałby respondentów również rozwój umiejętności zawodowych – zarówno 8% kobiet, jak i 8% mężczyzn umieściło ten czynnik na drugim miejscu swojej listy priorytetów. Na równi wśród płci żeńskiej znajdują się także elastyczne godziny pracy (8%), natomiast mężczyźni zwracają uwagę na markę przyszłego pracodawcy (8%).

Z kolei pracownicy zostaliby w firmie, jeśli pracodawca zapewniłby im (oprócz wyższego wynagrodzenia), możliwości rozwoju kariery, pracę w zgranym zespole i elastyczne godziny pracy. Ważne jest dla nich również to, aby pracować w znanej firmie o mocnej pozycji na rynku.

KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. 📈	2. 👥	2. 📈
3. 🕒	3. 🏆	3. 🕒	3. 🏆
4. 📈	4. 🕒	4. ⚙️	4. ⚙️
5. ⚙️	5. ⚙️	5. 👍	5. 🕒

Co przyciąga pracowników do nowej organizacji? Co decyduje, że pracownicy zostają w obecnej organizacji?

Pokolenie X (wiek 35-54)

Poszukiwanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym

17% kobiet i 16% mężczyzn w wieku 35–44 lat wskazuje, że kluczowym czynnikiem przy zmianie pracodawcy jest możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia. Wysoko oceniane w tym przedziale wiekowym są również czynniki umożliwiające zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym – 12% kobiet i 9% mężczyzn stawia na elastyczne godziny pracy, co daje drugie miejsce na liście priorytetów.



Katarzyna Pączkowska,
dyrektor rekrutacji stałej
w Manpower

Chociaż dane dotyczą potrzeb kandydatów i pracowników w ujęciu globalnym to możemy je również odnieść do polskiego rynku. Możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia jest także dla polskich pracowników głównym motywatorem do zmiany pracy, a za atrakcyjną ofertę uznawana jest taka, która daje możliwość osiągnięcia wyższych zarobków. Kolejne ważne kryteria brane pod uwagę w Polsce przy zmianie pracy dotyczą możliwości rozwoju zawodowego, ciekawych wyzwań czy udziału w interesujących projektach. Tu cenione jest szczególnie podnoszenie własnych kwalifikacji i rozwój kompetencji oraz jasno określona ścieżka kariery. Wysoko na liście czynników wpływających na decyzje o wyjściu na rynek pracy znajdują się także elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej czy krótszy dojazd, czyli wszelkie elementy ułatwiające zachowanie balansu pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Motywacją do zmiany zawodowej jest też brak dobrej atmosfery w obecnej pracy. Przyjazne relacje panujące w zespole to jednocześnie argumenty przemawiające za pozostaniem u obecnego pracodawcy. O zatrzymaniu talentów decyduje również satysfakcjonujące wynagrodzenie, realizacja ciekawych zadań oraz stabilność i bezpieczeństwo, które sprzyjają lojalności pracowników.



Boomersi (wiek 55–64 oraz 65+)

Doceniają postawę liderów i pracę w grupie

Pokolenie z wyżu demograficznego za motywację do zmiany pracy uznaje wyższą płacę, wymagającą pracę pełną wyzwani i elastyczność. Priorytetem tej grupy społecznej jest również lokalizacja miejsca pracy, dobry szef i dobre relacje w zespole. Boomersi powyżej 65 roku życia są najbardziej zmotywowani przez konkretny cel i istotny dla nich jest rozwój oraz nauka nowych umiejętności.

Boomersi w wieku 55–64 lat

KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 🚗	2. ⚙️
3. ⌚	3. ⌚	3. 👥	3. 🚗
4. 🚗	4. 🚗	4. ⚙️	4. 👍
5. 👥	5. 📈	5. ⌚	5. ⌚
Co przyciąga pracowników do nowej organizacji?		Co decyduje, że pracownicy zostają w obecnej organizacji?	

Boomersi w wieku 65+

KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
1. \$	1. ⚙️	1. \$	1. ⚙️
2. ⚙️	2. \$	2. ⚙️	2. \$
3. 🚗	3. ★	3. 👍	3. 👍
4. ⌚	4. 🚗	4. 🏢	4. ⌚
5. ⚙️	5. ⚙️	5. 👥	5. 👥
Co przyciąga pracowników do nowej organizacji?		Co decyduje, że pracownicy zostają w obecnej organizacji?	

Podobne oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy mają osoby od 45 do 54 lat – tu wyższym wynagrodzeniem firmy mogą przyciągnąć co piątego mężczyznę i co piątą kobietę. Osoby po 45 roku życia oczekują od organizacji również ambitnych wyzwań (10% kobiet vs. 11% mężczyzn), dogodnego położenia nowego miejsca pracy (9% kobiet) i elastycznych godzin pracy (9% mężczyzn).

Pokolenie X w wieku 35–44

KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⌚	2. ⌚	2. ⌚	2. ⌚
3. ⚙️	3. ⚙️	3. 👥	3. ⚙️
4. 🚗	4. ⚙️	4. ⚙️	4. 👥
5. ⚙️	5. 📈	5. 🚗	5. 👍
Co przyciąga pracowników do nowej organizacji?		Co decyduje, że pracownicy zostają w obecnej organizacji?	

Pokolenie X w wieku 45–54

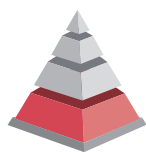
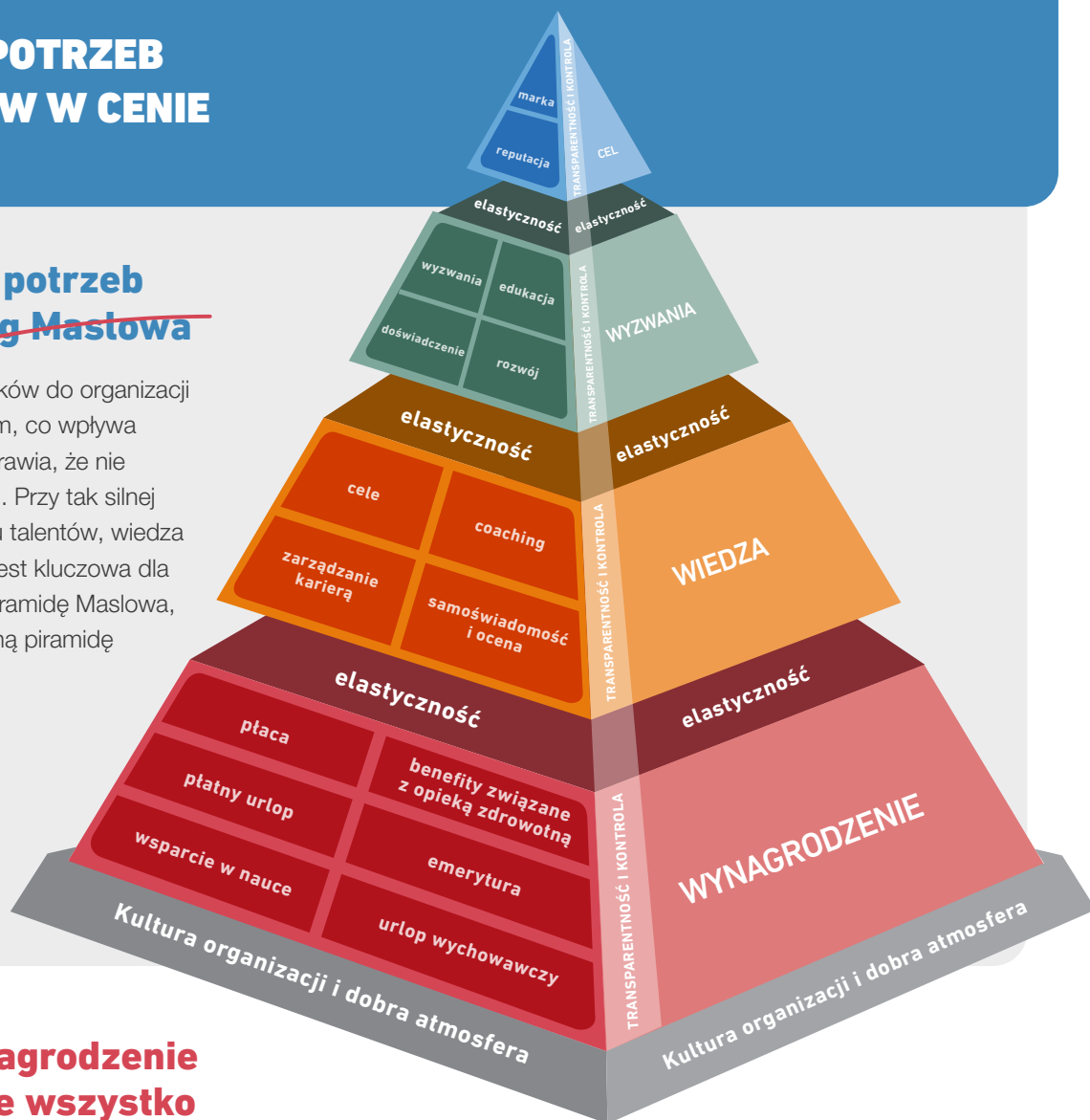
KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 👥	2. ⌚
3. 🚗	3. ⌚	3. ⌚	3. 🚗
4. ⌚	4. 🚗	4. 🚗	4. 👥
5. 👥	5. 👥	5. ⚙️	5. ⚙️
Co przyciąga pracowników do nowej organizacji?		Co decyduje, że pracownicy zostają w obecnej organizacji?	



ZNAJOMOŚĆ POTRZEB PRACOWNIKÓW W CENIE

Moja piramida potrzeb zawodowych wg Masłowa

To, co przyciąga pracowników do organizacji może być jednocześnie tym, co wpływa na ich zaangażowanie i sprawia, że nie odczuwają potrzeby zmian. Przy tak silnej konkurencji w przyciąganiu talentów, wiedza na temat oczekiwań kadr jest kluczowa dla organizacji. W oparciu o piramidę Masłowa, pracownicy stworzyli własną piramidę potrzeb zawodowych.



Wynagrodzenie to nie wszystko

Odpowiednie wynagrodzenie to czynnik, który najbardziej wpływa na przyciąganie i zatrzymywanie talentów poniżej 65 roku życia, niezależnie od płci. Nie chodzi jednak wyłącznie o wynagrodzenie, lecz także o okoliczności w jakich pracownicy je otrzymują. Czy mają zapewnioną niezależność i elastyczny czas pracy? Czy mogą liczyć na wsparcie organizacji w ich rozwoju zawodowym i czy ten proces jest dostosowany do ich indywidualnych potrzeb i możliwości? Czy w razie potrzeby mogą skorzystać z urlopu bezpłatnego? Czy firma pomaga łączyć życie zawodowe i rodzinne?



Pracownicy chcą personalizacji: strategia kierowania zespołem to nauka i sztuka w jednym

W świecie coraz bardziej opartym na danych, w którym algorytmy rozpoznają potrzeby człowieka i dostosowują reklamy do jego indywidualnych potrzeb, tego samego pracownicy zaczynają oczekiwać od pracy. Chcą zadań dopasowanych do ich umiejętności, wykorzystujących ich wiedzę i doświadczenie. Chcą rekomendacji, informacji zwrotnej i indywidualnego planu rozwoju.

Narzędziem, które jest ważne dla zrozumienia potencjału pracownika i jego zaangażowania jest ocena pracownicza. Pozwala ono pracodawcom lepiej zmotywować pracowników do wykonywania obowiązków, dobrać typy zadań do ich umiejętności.

Pracownicy działają tak jak konsumenci – oczekują lepszego doświadczenia użytkownika, tzw. user experience, chcą kierować swoją karierą i rozwojem. Aby to osiągnąć, potrzebują oceny pracowniczej i informacji zwrotnej, która ułatwi im proces wyznaczania celów.

Tylko **49% pracowników na świecie zostało poddanych ocenie pracowniczej**, a 71% twierdzi, że ich menadżer potrafi zidentyfikować ich potencjał.



Justyna Jóźwiak,
dyrektor HR
w ManpowerGroup

Najbardziej efektywnym sposobem na zapewnienie rozwoju pracowników jest wartościowa i dobrze zrealizowana ocena ich pracy. Kluczowa jest również informacja zwrotna dla pracownika oraz zbudowany na tej podstawie indywidualny plan rozwojowy. Stworzenie takiego programu jest możliwe w każdym rodzaju wielkości przedsiębiorstw, nawet o rozbudowanej strukturze. Decydujące w tym zakresie jest dobrze zorganizowane podejście, które umożliwi przełożonym przeprowadzanie regularnej oceny jego pracownikom i wyznaczanie spersonalizowanych celów. Zapewnienie przestrzeni oraz narzędzi do takiego

podejścia powinno być jednym z głównych zadań zespołów HR. Procesy okresowych ocen pracowniczych oraz praca rozwojowa oparte o profesjonalne i miarodajne narzędzia są dobrą inwestycją w kapitał ludzki. Przynoszą lepsze i bardziej wymierne efekty zarówno dla organizacji, jak i pracowników niż kolejne formalnie potwierdzone kwalifikacje zdobyte na uczelni.

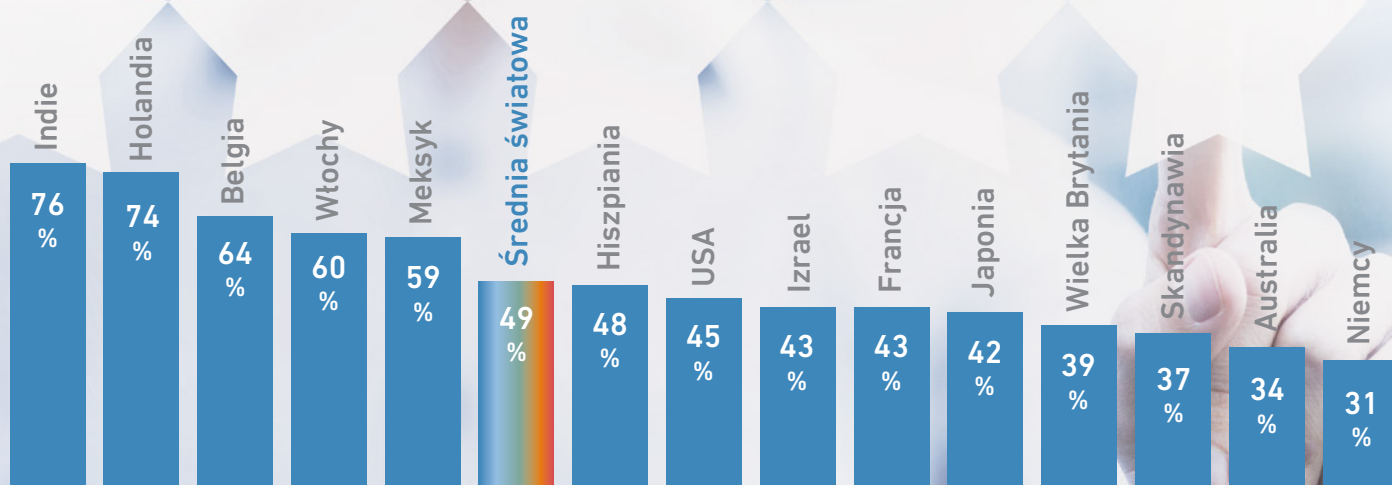
Stawiając na stworzenie kultury feedbacku, opartej o dostosowane do organizacji narzędzia, takie jak narzędzia ocen okresowych, Assessment/Development Center, ewaluacja pracy, indywidualne plany rozwojowe czy „performance improvement plans”, firma może przyciągnąć talenty o potrzebnych jej umiejętnościach, a także zyskać zmotywowanych pracowników nastawionych na ciągłe doskonalenie, widzących swoją przyszłość zawodową u obecnego pracodawcy.



Ocena pracownicza zwiększa prawdopodobieństwo dopasowania właściwej osoby do właściwej roli o 50%–80%². Gdy skorzystasz przy tym z wywiadu ustrukturyzowanego, zwiększysz trafność określenia efektywności pracownika o kolejne 13%–17%³, a nie tylko o 4%, jak to jest w przypadku wywiadu nieustrukturyzowanego. Poza przetestowaniem umiejętności technicznych, dzięki ocenom pracowniczym otrzymujemy także informacje na temat mocnych stron pracownika, a te są istotnymi czynnikami w dążeniu do sukcesu.

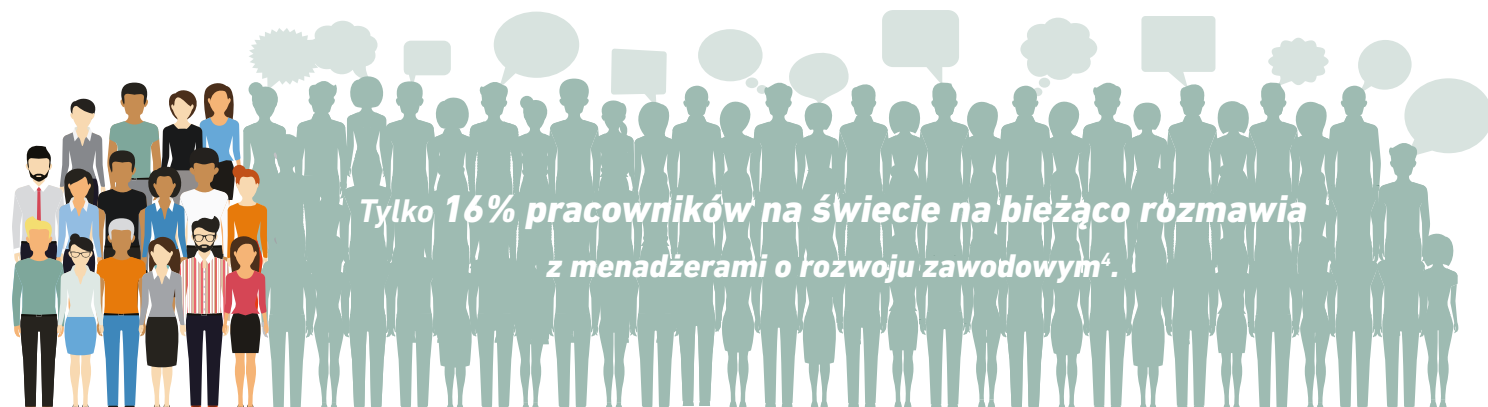
Dr Tomas Chamorro-Premuzic,
chief talent scientist,
ManpowerGroup

Przy identyfikacji potencjału pracownika prawie połowa pracodawców kieruje się danymi pozyskanymi z ocen pracowniczych.

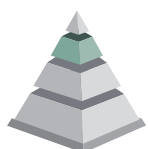


² „Rewolucja Umiejętności 4.0. Czy roboty potrzebują ludzi”, ManpowerGroup, 2019

³ „What if We Killed the Job Interview”, Fast Company, 2018



Tylko 16% pracowników na świecie na bieżąco rozmawia z menadżerami o rozwoju zawodowym⁴.



Różnorodność nadaje pracy smaku: Pracownicy potrzebują edukacji, zdobywania doświadczenia, pracy pełnej wyzwań

Wśród 5 najważniejszych czynników wskazanych przez pracowników, które decydują o zmianie pracodawcy lub decyzji o pozostaniu w firmie znajdują się wyzwania. Dalsza edukacja i szkolenia są kluczowe dla rozwoju, jednak nie są jedynym punktem w kształtowaniu talentów. Istotne jest powiększanie zakresu możliwości zawodowych własnych zespołów, na przykład przydzielanie zadań z różnych obszarów do różnych stanowisk. Pracodawcy mogą również wdrażać angażujące wszystkich pracowników projekty i dbać o sprawną współpracę różnych zespołów.

Pracownicy chcą móc się angażować w wiele projektów, co pomaga w budowaniu doświadczenia oraz zdobywaniu nowej wiedzy i umiejętności. Pracownicy oczekują możliwości rozwoju, a tym samym chcą zwiększać swoją wartość na rynku pracy. Są też świadomi, że ich kompetencje muszą być uniwersalne i elastycznie dopasowywać się do szybko zmieniającego się rynku.

Aby zagwarantować odpowiedni poziom możliwości zawodowych dający pracownikom szansę na sukces, by ich zatrzymać, menadżerowie muszą poznać ich umiejętności, zidentyfikować potencjał i poznać ich preferencje zawodowe. Menadżerowie potrzebują wiedzy z zakresu coachingu, aby wyznaczać ścieżki zawodowe pracownikom, wypracować kulturę otwartej komunikacji na temat ich rozwoju, pomagać im zdobywać nowe doświadczenia i wychodzić naprzeciw wyzwaniom, które motywują ich do osiągnięcia sukcesów osobistych i biznesowych.

62% pracowników, których menadżer jest otwarty na rozwiązywanie problemów jest mniej podatny na wypalenie zawodowe⁵.



Nasza zdolność do uczenia się jest najważniejszą umiejętnością, jaką potrzebujemy do sukcesu zawodowego zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Jako liderzy mamy obowiązek propagować kulturę doksztalcania się, która promuje mobilność zawodową, wyznacza pracownikom odpowiednie ścieżki rozwoju i pomaga im znaleźć czas na wykorzystanie potencjału na obecnym i przyszłym stanowisku.

Michelle Nettles, chief people & culture officer, ManpowerGroup

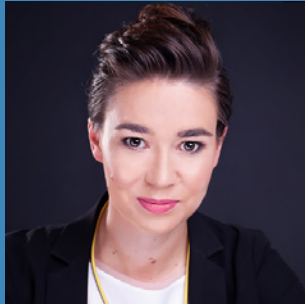
⁴ „How Managers Can Help Employees Avoid Burnout”, Fast Company, 2018

⁵ „Your Workforce is More Adaptable Than You Think”, Harvard Business Review, 2019

Tworzenie kultury dokształcania się

Nigdy dotąd tak wielu pracodawców nie zdawało sobie sprawy z potrzeby podnoszenia kwalifikacji zawodowych swoich pracowników. Prawie dwie trzecie firm oferuje swoim pracownikom darmowe szkolenia, ale według zatrudnionych potrzebny jest także czas, wsparcie i doradztwo, aby można było w pełni wykorzystać wiedzę szkoleniową. Firmy muszą promować kulturę uczenia się, aby przyciągnąć i zatrzymać największe talenty, zachęcać do nieustannego rozwoju wszystkich pracowników.

Menadżerowie muszą także zrozumieć, jak bardzo różnią się motywacje ich pracowników w zależności od tego, w jakim miejscu kariery zawodowej aktualnie są oraz jak szeroki jest ich zakres obowiązków.



Agnieszka Krzemień,
menedżer
Right Management

W świetle obecnego niedoboru talentów działania ukierunkowane tylko na pozyskiwanie odpowiednich kandydatów z rynku są dziś niewystarczające. Firmy, by budować swoją przewagę konkurencyjną, muszą rozbudowywać swoje programy rozwojowe i podnosić mobilność pracowników w organizacjach. Jest to konieczne, tym bardziej że w związku z dynamicznie postępującą digitalizacją i automatyzacją procesów ważność kompetencji, czyli czas zapotrzebowania na daną umiejętność w firmie, w branży lub w regionie jest coraz krótszy. Dlatego zdolność uczenia się pracownika, a zatem motywacja do nieustannego podnoszenia kwalifikacji jest tak ważna dla firm. Wskazują ją jako niezwykle pożądaną kompetencję, która pozwala zarządzać potencjałem pracownika. Dzięki działaniom reskillingu i upskillingu firmy zyskują zmotywowanego i zaangażowanego pracownika, który posiada istotne dla organizacji kompetencje i w konsekwencji sprawnie realizuje cele na stanowisku, a zwiększając efektywność swoich działań, przynosi wymierne korzyści dla organizacji. Korzyści dla pracownika to przede wszystkim bezpieczeństwo dalszego rozwoju kariery zawodowej – zdobywa i rozwija potrzebne w firmie i na rynku kompetencje, zyskuje pewność siebie, a dzięki temu również bierze odpowiedzialność za budowanie swojej kariery i świadomie kieruje swoimi dalszymi krokami na ścieżce zawodowej.

1. PRZYKŁAD Z GÓRY:

Prezes firmy powinien być jednocześnie liderem ds. rozwoju, by wspierać budowanie kultury organizacyjnej zachęcającej do nieustannego rozwoju.

2. BĄDŹ OTWARTY I BUDUJ ŚWIADOMOŚĆ:

Pomóż pracownikom zrozumieć ich wskaźnik zdolności uczenia się (ang. Learnability Quotient™) i dowiedz się, jaki typ ucznia reprezentują.

3. PRZEZNACZ CZAS NA NAUKĘ:

Brak czasu to największa przeszkoda pracowników w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.

4. INWESTUJ W SZKOLENIA:

Zainwestuj w platformy e-learningowe z możliwością odbycia szkoleń „na żądanie”. Łącz je ze szkoleniami indywidualnymi oraz szkoleniami typu peer-led learning.

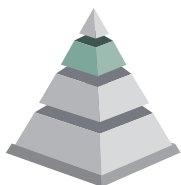
5. OPRACUJ WŁAŚCIWE ŚCIEŻKI ROZWOJU:

Opracuj plan nauki wspierający pracowników w rozwoju na obecnych stanowiskach oraz przygotowujący ich do przyszłych ról w organizacji.

6. WPROWADŹ REGULARNE ROZMOWY O ROZWOJU PRACOWNIKÓW:

Stały rozwój pracowników potrzebuje regularnego coachingu, nie tylko przy okazji rocznej oceny.





Work-life balance bezcenny: Produktywność cenniejsza niż obecność

Jednym z priorytetów zawodowych kandydatów jest osiągnięcie work-life balance. Pracownicy chcą wybierać, gdzie, kiedy i jak mogą pracować – zależy im na elastyczności pracy, dzięki której mogą współdzielić obowiązki rodzicielskie i realizować się w życiu zawodowym⁶.

Elastyczne godziny i miejsce pracy będą wartością dodaną do wynagrodzenia. Skrócenie tygodnia pracy do czterech dni lub wprowadzenie pięciogodzinnego dnia pracy to jednocześnie czas, kiedy odnotowuje się najwyższą produktywność zatrudnionych.



Pragnienie realizacji wyższego celu (ang. Purpose Economy)

Poczucie dumy z bycia częścią danej organizacji jest również kluczowe dla pracowników. Silna marka pracodawcy, pozytywny wizerunek firmy oraz przyjazne miejsce do pracy znajdują się w pierwszej dziesiątce powodów, które decydują o wyborze firmy.



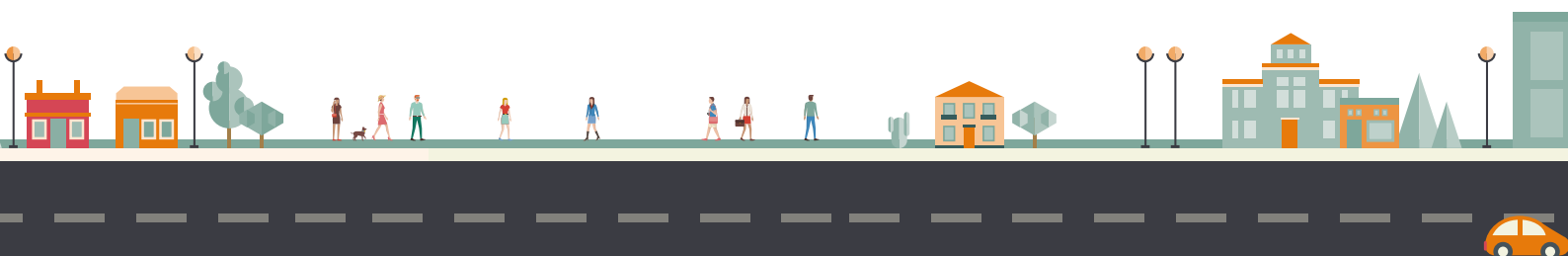
⁶ „#Gig Responsibly – praca nowej generacji”, ManpowerGroup, 2017



JAK DAĆ PRACOWNIKOM TO, CZEGO CHCĄ:

Pracownicy o pożądanym poziomie umiejętności mają wysokie oczekiwania wobec pracodawców. Firmy z kolei mają świadomość trwającego rynku pracownika, starają się działać tak, by zaspokoić potrzeby kadr. W czasach dużej konkurencji na rynku pracy, kluczowe jest poznanie potrzeb talentów, by przyciągnąć i zatrzymać ich u siebie na dłużej.

- 1 Motywuj nie tylko finansowo** – płaca ma znaczenie, ale liczy się także jakość życia. Nagradzaj pracowników adekwatnie do ich zaangażowania, aby ułatwić im realizację prywatnych potrzeb, niezależnie od tego, w jakim punkcie kariery teraz się znajdują.
- 2 Oceniaj, by poznać potencjał** – zapewnij pracownikom wiedzę potrzebną im do rozwoju, by zyskać bardziej zmotywowanych i zadowolonych pracowników.
- 3 Stwórz kulturę zachęcającą do nieustannego uczenia się** – postaw przed pracownikami ambitne cele, udziel im wsparcia, potrzebnego do rozwoju i osiągnięcia sukcesu.
- 4 Postaw na elastyczność i work-life balance** – niezależnie, w jakim miejscu kariery zawodowej pracownicy obecnie się znajdują, elastyczność przyczynia się nie tylko do ich dobrego samopoczucia, lecz także wzmacnia ich efektywność zawodową.
- 5 Stawiaj na otwartą komunikację** – szczerze rozmawiaj o wyznaczaniu celów, wyrażaj swoje zdanie na temat wartości oraz misji firmy, a także weryfikuj, czy liderzy kierują się nimi w zarządzaniu zasobami ludzkimi.





ManpowerGroup®

O MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) to wiodąca spółka oferująca rozwiązania w zakresie zatrudniania pracowników na całym świecie, która pomaga organizacjom przekształcać się w szybko zmieniającym się świecie pracy dzięki odnajdywaniu, ocenianiu, rozwijaniu i zarządzaniu talentami. Każdego roku opracowujemy innowacyjne rozwiązania dla setek tysięcy organizacji, dostarczając im utalentowanych i kompetentnych pracowników, jednocześnie znajdując pracę w szerokim zakresie różnych branż i umiejętności. Nasze specjalistyczne marki (Manpower®, Experis®, Right Management® i ManpowerGroup® Solutions) od ponad 70 lat tworzą znacznie większą wartość dla naszych kandydatów i klientów spośród 80 krajów i terytoriów. W 2019 r. dziesiąty raz z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie oraz już siedemnasty rok z rzędu znalazł się w przygotowanym przez Fortune rankingu najbardziej podziwianych i cieszących się zaufaniem organizacji w branży. Więcej informacji o tym, jak ManpowerGroup pomaga wzmocnić przyszłość pracy można znaleźć na stronie: www.manpowergroup.pl.

DOŁĄCZ DO NAS



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup

www.manpowergroup.pl

O BADANIU

Celem badania jest poznanie preferencji zawodowych kandydatów oraz określenie, z jakimi niedoborami talentów zmagają się różne organizacje.

W badaniu wspieranym przez firmę Reputation Leaders udział wzięło 14091 pracowników z 15 krajów. Ankietowani to osoby między 18 a 79 rokiem życia. 78% badanych jest zatrudnionych na pełen etat, 13% na pół etatu, a 12% wykonuje prace dorywcze. Respondenci pracują w czterech różnych kategoriach przedsiębiorstw na różnych szczeblach zatrudnienia: od stanowisk asystenckich, przez indywidualnych partnerów, po menadżerów wyższego stopnia i członków zarządu. Materiały były zebrane w grudniu 2018 r. w Australii, Belgii, Francji, Niemczech, Indiach, Izraelu, Włoszech, Japonii, Meksyku, Holandii, Norwegii, Hiszpanii, Szwecji, Wlk. Brytanii i USA.

W drugiej części badania, przeprowadzonej przez firmę Infocorp, udział wzięło 24419 pracodawców z sześciu sektorów rynku w 44 krajach i terytoriach. Badanie przeprowadzono w krajach: Argentyna, Australia, Austria, Belgia, Brazylia, Bułgaria, Kanada, Chiny, Kolumbia, Kostaryka, Czechy, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Gwatemala, Hongkong, Węgry, Indie, Irlandia, Izrael, Włochy, Japonia, Meksyk, Holandia, Nowa Zelandia, Norwegia, Panama, Peru, Polska, Portugalia, Rumunia, Singapur, Słowacja, Słowenia, RPA, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Tajwan, Turcja, Wielka Brytania i USA.