

NOWA ERA TALENTÓW TECHNOLOGICZNYCH



Experis®
ManpowerGroup

SPIS TREŚCI



INTRO

strategia efektywnego
pozyskiwania czy efektywna
strategia pozyskiwania?



Wykorzystaj dostępne zasoby

w jaki sposób firmy mogą wykorzystać
potencjał obecnych pracowników,
aby uzupełnić braki kompetencyjne
w organizacji i przygotować się na
nadchodzące wyzwania



Znajdź nowe talenty

jak dotrzeć do nowych źródeł talentów
o największym potencjale



Zaufaj strategii opartej na danych

w jaki sposób wykorzystać dane do
uzyskania lepszych wyników w obszarze
rekrutacji, zatrzymywania pracowników
i strategii zatrudnienia



Bądź pewnym siebie liderem

w jaki sposób liderzy mogą
dostosować się do nowej
rzeczywistości

RESEARCH

Więcej na temat badania



Dlaczego firmy potrzebują zdecydowanej wizji dotyczącej talentów?

„Ludzie są najcenniejszym zasobem naszej organizacji” to hasło, które często słyszymy z ust liderów. Teraz nadszedł czas, w którym powinni oni przekuć te słowa w czyn.

W świecie, w którym popyt na talenty IT przewyższa podaż, a zdolności adaptacyjne są wysoko cenione, firmy powinny bardziej świadomie planować strategię rekrutacyjną.

W jaki sposób organizacje zmieniają swoje podejście do pracowników? Szczególnie, gdy starają się pozyskać i zatrzymać specjalistów IT, posiadających umiejętności niezbędne do wprowadzenia kluczowych zmian? W jakim stopniu firmy powinny polegać na maszynach i sztucznej inteligencji przy podejmowaniu decyzji? Jak liderzy mogą efektywnie połączyć technologię, ludzi i procesy w jedną całość?

Aby odpowiedzieć na te pytania Experis zapytał 39 000 osób podejmujących decyzje o zatrudnieniu, na ponad 40 rynkach na całym świecie. Firma przeprowadziła również jakościowe wywiady z ośmioma globalnymi liderami w obszarze talentów i technologii, reprezentującymi różne branże oraz funkcje, by poznać ich perspektywę dotyczącą stojących przed rynkiem wyzwań.

“*Wszyscy szukają pracowników w tych samych miejscach, więc to idealna okazja, by spojrzeć na talenty w inny sposób*”

Tomas Chamorro-Premuzic, Dyrektor ds. Innowacji i Lider Centrum Doskonałości ds. Oceny w ManpowerGroup.

Nasze badania sugerują, że liderzy powinni porzucić dotychczasowe założenia na temat tego, jak rekrutować i rozwijać ludzi.

Ten nowy sposób myślenia można opisać za pomocą czterech głównych punktów:



1 / Wykorzystaj dostępne zasoby

wykorzystaj potencjał pracowników i przekwalifikuj ich, aby uzupełnić braki kompetencyjne oraz sprostać nadchodzącym wyzwaniom



2 / Znajdź nowe talenty

szukaj nowych źródeł talentów o największym potencjale



3 / Zaufaj strategii opartej na danych

wykorzystuj dane do uzyskania lepszych wyników w zakresie rekrutacji, zatrzymywania pracowników i strategii zatrudnienia



4 / Bądź pewnym siebie liderem

pewność siebie jest niezbędna do tego, by dostosować się do nowej rzeczywistości w miejscu pracy i odnieść w niej sukces





PUNKT 1. WYKORZYSTAJ DOSTĘPNE ZASOBY

Wykorzystaj potencjał pracowników i przekwalifikuj ich, aby uzupełnić braki kompetencyjne i sprostać nadchodzącym wyzwaniom



“*Patrząc na piramidę talentów i role, które stają się zbędne, często nie dostrzegamy ich potencjału. Rezygnujemy z niektórych stanowisk, podczas gdy ci pracownicy doskonale rozumieją działalność firmy, są w stanie zmienić stanowisko w organizacji, zachowując przy tym wysoką efektywność. Tylko w zasadzie nikt z tego nie korzysta. Wszyscy zmagają się z problemami związanymi z podnoszeniem kwalifikacji i ich zmianą*”
Ger Doyle, SVP Experis, dział strategii innowacji cyfrowych i biznesowych w ManpowerGroup.





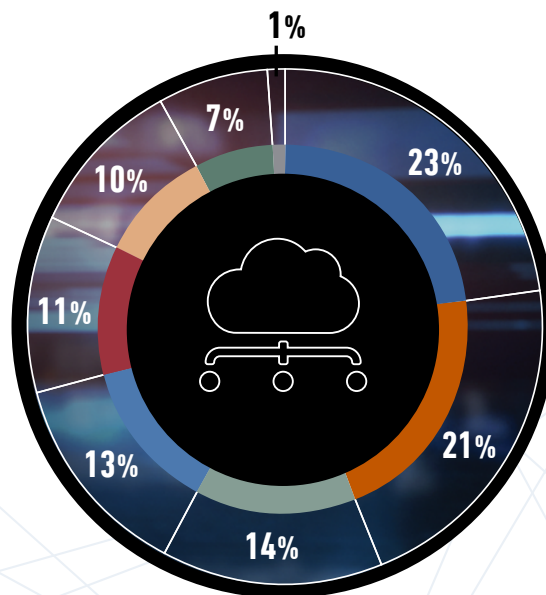
Wykorzystaj dostępne zasoby

Sektor IT rośnie błyskawicznie, ale niewystarczająco szybko, by nadążyć za rozwojem cyfryzacji. Technologia rozwija się szybciej niż ludzie są w stanie wyszkolić się w jej obsłudze. 76% organizacji na świecie reprezentujących sektor IT & technologii [ma problemy ze znalezieniem potrzebnych talentów](#), a zgodnie z badaniem ManpowerGroup prawie 3 na 10 organizacji ma największe problemy ze znalezieniem osób o odpowiednich kompetencjach w obszarze IT/pracy z danymi.

Zbyt często rozmowy o niedoborze umiejętności w sektorze technologicznym koncentrują się z jednej strony na najbardziej doświadczonych specjalistach, a z drugiej na początkujących pracownikach, pomijając tym samym większość stanowisk „pomiędzy”.

Pracownicy ze środka struktury piramidy talentów mają duże umiejętności techniczne i dobre wyczucie działalności firmy.

Być może zamiast szukać w coraz mniejszej puli kandydatów, firmy powinny przeszkolić obecnych pracowników – na wszystkich poziomach – tak, aby byli oni w stanie sprostać wymaganiom nowego miejsca pracy.



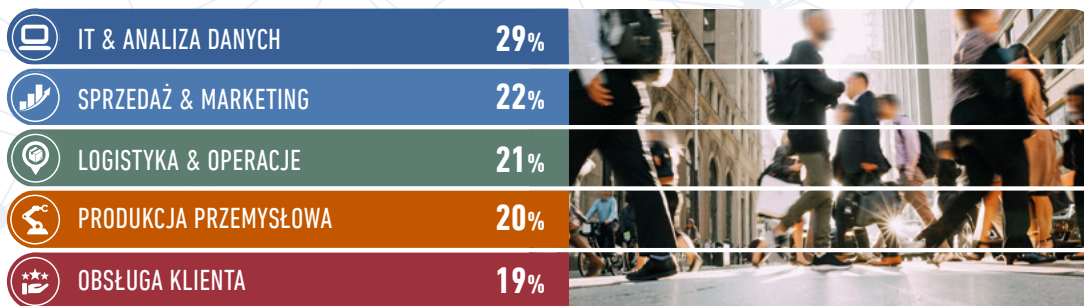
INWESTYCJE POWODUJĄ WZROST LICZBY NOWYCH STANOWISK W BRANŻY IT

W którym dziale w Twojej organizacji nastąpi największa zmiana liczby pracowników w związku z inwestycjami w technologię?

- IT
- Produkcja / Wytwarzanie
- Sprzedaż bezpośrednia / Obsługa klienta
- Kontakt z klientem
- Wsparcie administracyjne / biurowe
- HR
- Finanse i księgowość
- Inne (prosimy określić, jakie)
- Żadne z powyższych

Źródło: Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia, I kwartał 2022 r., Inwestycje w technologię i potrzeby kadrowe.

TOP 5 UMIEJĘTNOŚCI NAJTRUDNIEJSZYCH DO POZYSKANIA W UJĘCIU GLOBALNYM



Źródło: Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia, III kwartał 2022 r.



Szukaj kandydatów wewnątrz organizacji

Ocenianie kandydatów wyłącznie na podstawie zrealizowanych już działań, bez uwzględnienia ich potencjału, nie jest efektywne. Firmy muszą lepiej mierzyć wydajność pracowników dzisiaj, by móc dokładniej przewidzieć ich efektywność w przyszłości.

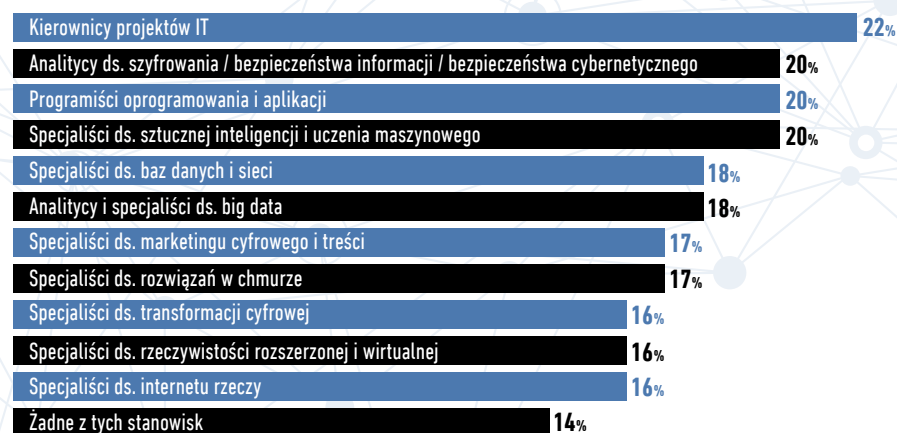
„*Jak ocenić potencjał? Warto, aby każda organizacja wypracowała swój wzór lub proces pozwalający określić, w które osoby warto zainwestować w pierwszej kolejności. Organizacje będą promować pracowników, którzy nie przypominają obecnych liderów, co jest bardzo trudne, ponieważ to właśnie wtedy naprawdę zmienia się sposób myślenia i działania firm*” Chamorro-Premuzic z ManpowerGroup.

Talenty do adaptacji

Według badań organizacje mogłyby obsadzić stanowiska, na które najtrudniej znaleźć odpowiednich kandydatów, w tym także stanowiska managerów projektów i programistów, istniejącymi już talentami. Jest to zgodne z opinią Huberta Girauda, członka zarządu Grupy Capgemini i prezesa firmy Altran Technologies. – W działach technicznych odczuwamy silny niedobór doświadczonych kierowników projektów. To osoby, które trudno znaleźć poza firmą, a są one niezwykle ważne, ponieważ muszą rozumieć złożoność procesu i wiedzieć, jakie umiejętności są potrzebne do jego realizacji – mówi Giraud.

ZAPOTRZEBOWANIE NA SPECJALISTÓW IT

Które z wymienionych stanowisk związanych z technologią mogą być dla Państwa trudne do obsadzenia w ciągu najbliższych miesięcy?



Źródło: Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia, III kwartał 2022 r.





SAINSBURY'S POSTAWIŁO NA RESTART



– Ludzie pracują w sklepach z różnych powodów. Dla jednych jest to drugi lub trzeci etat, dla innych główne zatrudnienie, niektórzy traktują to jako pracę dorywczą, studiując równolegle – mówi Phil Jordan, dyrektor IT grupy Sainsbury's.

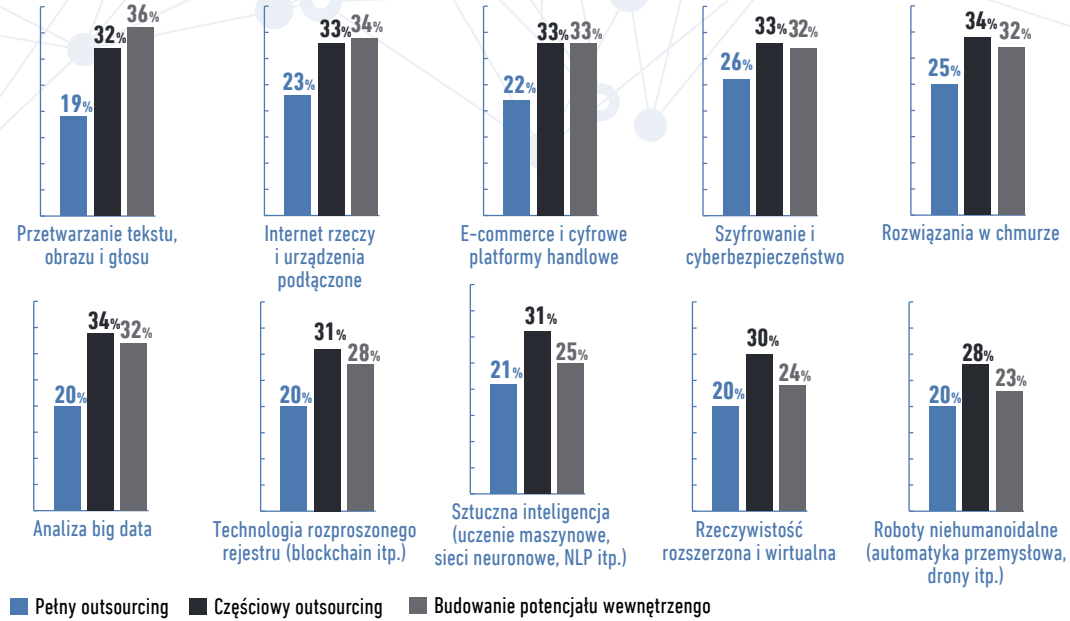
Brytyjska sieć supermarketów zdała sobie sprawę, że zatrudnia więcej pracowników z tytułami naukowymi z dziedziny informatyki poza działem IT, niż w nim samym. – To naprawdę bogate źródło talentów, z którego wcześniej zupełnie nie czerpaliśmy – mówi Jordan.

Sieć Sainsbury's uruchomiła więc program „Restart”. – Odwiedziliśmy sklepy i rozmawialiśmy z pracownikami, którzy chcieli ‘zrestartować’ swoją karierę i rozpocząć pracę w obszarze technologii. Przeprowadziliśmy kilka prostych, ale pomocnych testów zdolności poznawczych. Następnie zaproponowaliśmy im 16-tygodniowe szkolenie i obiecaliśmy, że jeśli ukończą je z pozytywnym wynikiem, dostaną pracę w IT – dodaje Jordan.

– Program zadziałał. Wszyscy uczestnicy pracują teraz w naszej organizacji na stanowiskach technicznych. To doskonały sposób na wprowadzenie do organizacji nowych talentów, które posiadają umiejętności techniczne oraz wiedzę dotyczącą firmy – podsumowuje dyrektor IT grupy Sainsbury's.

ORGANIZACJE DECYDUJĄ SIĘ NA BUDOWANIE POTENCJAŁU WEWNĘTRZNEGO LUB CZĘŚCIOWE ZLECANIE PROJEKTÓW NA ZEWNĄTRZ

W jakich obszarach technologii będziesz poszukiwać outsourcingu, a w jakich będziesz budować potencjał wewnętrzny?*



*Pozostałe odpowiedzi to nie wiem / nie korzystam

Źródło: Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia. I kwartał 2022 r.

Decydująca jest zdolność do zauważania talentów pracowników, w tym umiejętności dodatkowych, a także do inteligentnego wykorzystywania tych cech.

– Nie martwimy się już tak bardzo o znalezienie rozwiązań, które pozwolą nam rozwinąć umiejętności pracowników do odpowiedniego poziomu. Największym wyzwaniem jest to, jak zdobyć talent, którego potrzebujemy w tym momencie do pracy, którą mam do wykonania teraz, ale też taki, który można rozwinąć i przygotować do przyszłych obowiązków – mówi Addie van Rooij, lider Global People Operations i wiceprezes ds. zasobów ludzkich w Hewlett Packard Enterprise na Europę, Bliski Wschód i Afrykę.

Potrzeba zatrudnienia pracowników, którzy będą efektywni zarówno teraz, jak i w przyszłości oznacza, że kadra kierownicza powinna przemyśleć ramy czasowe rozwoju umiejętności talentów.

– Skraca się perspektywa czasowa, której oczekują pracownicy. Musimy planować kariery, wynagrodzenia i zatrudnienie patrząc na najbliższe miesiące i kwartały, a nie lata i dziesięciolecia – mówi Phil Jordan, dyrektor IT brytyjskiej sieci handlowej Sainsbury's





Nauka przebiega szybciej, ale na czyich warunkach?



Dobłą wiadomością jest to, że nowe technologie stwarzają możliwości dla nowych stylów uczenia się: szkoleń opartych na samodzielności i realnych doświadczeniach, które dają pracownikom większe poczucie sprawczości oraz kontroli.

Jednym z przykładów jest Experis Academy. Celem tej inicjatywy jest pomoc organizacjom w wypełnianiu luk w ich talentach poprzez praktyczne, kompleksowe szkolenia z zakresu różnych technologii. Korzystając z wiedzy specjalistów – trenerów i ekspertów branżowych, pracownicy uczą się poprzez połączenie teorii z praktyką. Program Experis Academy został zrealizowany między innymi we współpracy z firmą Scania AB, globalnym producentem systemów zrównoważonego transportu z siedzibą w Szwecji. Celem wspólnych działań było przeanalizowanie braków w umiejętnościach pracowników i stworzenie niestandardowego programu szkoleniowego dla programistów front-end. 12-tygodniowy program przekwalifikowania wzbudził duże zainteresowanie w całej firmie, w tym także wśród pracowników nietechnicznych, którzy wcześniej nie rozważali ścieżki kariery w branży IT.

Innym rozwiązaniem, dzięki któremu pracownicy mogą rozważyć przekwalifikowanie się jest platforma Your Learning firmy IBM. Narzędzie jest w pełni konfigurowalne, dzięki czemu managerowie mogą wybierać zajęcia i warsztaty, dopasowane do aktualnych potrzeb zespołowych.

– Warto zauważyć, że nie musi to być (tylko) podstawowa wiedza techniczna – mówi Tim Humphrey, wiceprezes ds. danych w IBM. – Można rozpowszechnić umiejętności miękkie także poza obszarem technicznym. Skupić się na przekazywaniu efektywnej informacji zwrotnej – dodaje Humphrey.

5 NAJTRUDNIEJSZYCH DO ZNALEZIENIA UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH

- 1 UMIEJĘTNOŚĆ LOGICZNEGO MYŚLENIA/ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW 
- 2 ODPOWIEDZIALNOŚĆ, RZETELNOŚĆ I DISCYPLINA 
- 3 UMIEJĘTNOŚĆ KRYTYCZNEGO MYŚLENIA I ANALIZY 
- 4 KREATYWNOŚĆ 
- 5 ODPORNOŚĆ NA STRES I ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE 

Źródło: Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia, III kwartał 2022 r., Inwestycje w technologie i potrzeby kadrowe.



TECHNOLOGY QUOTIENT FIRMY ACCENTURE

Firma Accenture wprowadziła globalny program o nazwie TQ, czyli Technology Quotient. Jest to zestaw interaktywnych modułów nauczania online związanych z nowymi technologiami i obszarami biznesowymi opartymi na technologii.

– TQ ma na celu zapewnienie pracownikom narzędzi do rozwijania i pogłębiania wiedzy, tak aby ich umiejętności odpowiadały na potrzeby firmy oraz rynku – mówi Raffaella Temporiti, dyrektor ds. zasobów ludzkich na Europę w Accenture. – Musimy mieć wyważony pogląd na to, w jaki sposób myślimy o przygotowywaniu talentów do pracy w kolejnych latach, ponieważ zmierzamy nie tylko w kierunku nowych technologii. To również przyszłość kreatywności czy rozwiązywania problemów. Dlatego poziom rozwoju umiejętności będzie kluczowy – dodaje Temporiti.



Chcesz szybkich rezultatów? Wybierz najbardziej zaangażowanych

– Tworząc możliwości zdobywania nowych umiejętności pracodawcy mogą skupić się na tych osobach, które wykazują największe chęci w tym zakresie – mówi Tomas Chamorro-Premuzic z ManpowerGroup.

– Nasi pracownicy chętnie korzystają z nowych możliwości – dodaje Raffaella Temporiti, dyrektor ds. zasobów ludzkich na Europę w Accenture. – Platforma Skills at Accenture umożliwia im odkrywanie, certyfikowanie i aktualizowanie swoich umiejętności oraz doświadczenia zawodowego. Zdają sobie sprawę z konieczności rozwijania wiedzy, chcą się uczyć w tempie, które jest niezbędne do awansu zawodowego. Dawniej posiadane umiejętności miały znacznie dłuższą ‘żywość’, wynoszącą kilka lat, podczas gdy obecnie ich przeciętna przydatność jest krótsza niż trzy lata. To jeden z powodów, dla których inwestujemy znaczne środki w dalsze kształcenie. Nowe umiejętności i wiedzę specjalistyczną zdobywa się zarówno podczas szkoleń, jak i – w dużej mierze – poprzez doświadczenie oraz kontakt ze specjalistami – podsumowuje.

Takie tempo zmian może mieć jednak niekorzystne skutki: 98% potencjalnych kandydatów z dziedziny data science [mogłoby zostać odrzuconych przez](#) pracodawców w procesie rekrutacyjnym z powodu zbyt sztywnych oczekiwań od kandydatów np. cztery umiejętności techniczne i minimum trzy lata


doświadczenia. Na pytanie, dlaczego firmy miały trudności z obsadzeniem stanowisk związanych z technologią, 34% managerów biorących udział w badaniu ManpowerGroup odpowiedziało, że zbyt mało kandydatów posiadało odpowiednie umiejętności techniczne, a 32% stwierdziło, że osoby starające się o zatrudnienie nie miały wystarczającego doświadczenia. Ponad jedna czwarta (27%) przyznała, że kandydatom brakowało także odpowiednich umiejętności miękkich.

– Skoro inicjatywy związane z przekwalifikowaniem przynoszą oczekiwane efekty, warto zwiększyć ich widoczność w całej organizacji – mówi Carolyn Balkin, wiceprezes i dyrektor generalny ds. sprzedaży globalnej w ManpowerGroup. – Należy wzmocnić komunikację programów reskillingu zakończonych sukcesem, pokazując managerom możliwości, podkreślając przy tym perspektywy pracowników. Między uznaniem, a działaniem wciąż jest przepaść. Wszyscy mówią o potrzebach, ale istnieje spora luka pomiędzy odsetkiem pracowników, którzy uważają, że mają dostęp do odpowiednich szkoleń, a pracodawcami, którzy je zapewniają szkolenia – dodaje.

Action Points

JAK WYKORZYSTAĆ DOSTĘPNE ZASOBY TALENTÓW:

-  Oceniaj pracowników na podstawie ich potencjału, a nie dotychczasowych osiągnięć.
-  Dostosuj krótkie, konkretne i praktyczne programy podnoszenia kompetencji do zmieniającego się popytu na rynku.

-  Zmień rolę ogólnych specjalistów IT i zadbaj o to, by mieli dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju.



PUNKT 2. ZNAJDŹ UKRYTE TALENTY

Szukaj nowych źródeł talentów
o największym potencjale



W sytuacji, gdy tak wiele organizacji konkuruje ze sobą o pracowników IT, pochodzących z tej samej puli talentów, pracodawcy powinni szukać głębiej. Tylko w samych Stanach Zjednoczonych może być [ponad 27 milionów „nieodkrytych talentów”](#). Kandydaci ci nie są brani pod uwagę, ze względu na nieudokumentowane kwalifikacje z różnych względów, mogli bowiem mieć problemy zdrowotne, pochodzą z trudnych środowisk lub poświęcają się życiu rodzinnemu.

Strategie rekrutacyjne organizacji uwzględniające większe zróżnicowanie pod względem płci i pochodzenia etnicznego również będą miały duże znaczenie w poszukiwaniu talentów branży IT. Na przykład firma Accenture postawiła sobie za cel osiągnięcie parytetu płci wśród swoich pracowników na poziomie 50/50 do 2025 roku. Natomiast organizacje Verizon i ManpowerGroup wsparły [Women's CoLab](#), bibliotekę bezpłatnych zasobów, pomagających kobietom w rozwoju i awansie zawodowym.

“*Talent to wyjątkowe osiągnięcia teraz. Potencjał to prawdopodobieństwo osiągnięcia wyjątkowych wyników w przyszłości*” *Tomas Chamorro-Premuzic, z ManpowerGroup.*



Pracodawcy mają różne możliwości

– Wśród naszych strategicznych klientów zaobserwowaliśmy dziesięciokrotny wzrost liczby partnerów współpracujących z lokalnymi społecznościami i mniej uprzywilejowanymi grupami społecznymi. Wszystko w celu przekwalifikowania, podniesienia kompetencji utalentowanych osób i wprowadzenia ich na rynek pracy. Jednak nadal można zauważyć wahanie, co do zatrudniania pracowników z tej puli talentów – mówi Carolyn Balkin z ManpowerGroup.

Możemy tutaj wziąć pod lupę sektor start-upów, w którym coraz więcej firm zajmujących się technologiami koncentruje swoje działania na szkoleniu przyszłych pracowników IT. W Wielkiej Brytanii start-up [Academy](#) pozyskał 4 miliony dolarów funduszy początkowych w celu uruchomienia programów szkoleniowych sponsorowanych przez pracodawców, a [Multiverse](#) organizuje setki miejsc przeznaczonych na praktyki zawodowe. W USA [NGT Academy](#) koncentruje się natomiast na przekwalifikowaniu grupy zawodowej weteranów wojskowych.

Pracodawcy mają już dostęp do większej liczby utalentowanych pracowników niż im się wydaje. – Mamy partnerów, którzy sprzedają nasze produkty, rozwiązania i usługi. Dzięki temu dysponujemy zasobami wielokrotnie większymi niż nasze własne – mówi Addie van Rooij z Hewlett Packard Enterprise.

– Pracodawcy, którzy nie wykorzystują nowych zasobów talentów, tracą ważną szansę na rozwój. Organizacje mogą nie dostrzec wyjątkowych pracowników, którzy oprócz podstawowych umiejętności technicznych, posiadają także te miękkie – ostrzega Carolyn Balkin.



ONETEN I WYRÓWNYWANIE SZANS

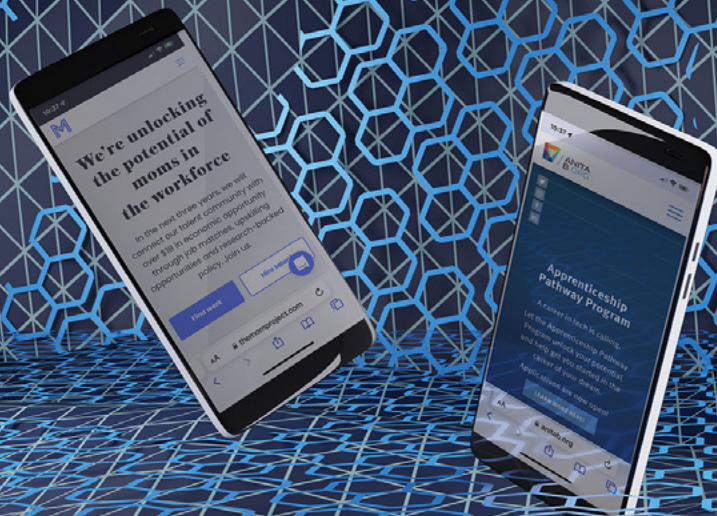


IBM, a wraz z nim 37 innych organizacji, planuje w ciągu najbliższych 10 lat zatrudnić i awansować milion czarnoskórych osób w USA. Wszystko to za sprawą programu [OneTen](#), którego celem jest wyrównanie szans dla czarnoskórych talentów w Ameryce.

Program jest częścią zaangażowania firmy IBM w poszukiwanie pracowników z bardziej zróżnicowanej puli, wykraczającej poza tradycyjne źródła uniwersyteckie. Działania firmy obejmują program praktyk zawodowych na uczelniach społecznych oraz zapewnianie staży kobietom powracającym do pracy po urlopie macierzyńskim lub innej dłuższej nieobecności.

JAK ZNALEŹĆ UKRYTY TALENT W ORGANIZACJI:

- ✓ Szukaj i rekrutuj kandydatów z niewykorzystanych dotychczas puli talentów.
- ✓ Myśl o różnorodności całościowo: jak przyciągnąć talenty i zapewnić kulturę różnorodności, sprawiedliwości, integracji oraz przynależności, tak by upewnić się, że pracownicy z Tobą zostaną.
- ✓ Miej na uwadze doświadczenie danego kandydata opierając się na jego wiedzy specjalistycznej, a nie na Twoich oczekiwaniach.



Rekrutacja bazująca na potencjale, a nie na przeszłości

Tradycyjne podejście polegające na weryfikacji kandydatów według kwalifikacji i doświadczenia może nie wyłonić tych, którzy posiadają cechy wymagane na danym stanowisku.

Chodzi o to, gdzie organizacje szukają pracowników i w jaki sposób należy to zmienić. W [Intuit](#) współpraca z takimi organizacjami jak [Mom Project](#) oraz [AnitaB](#) ułatwiły rekrutację i wspieranie osób, które zrezygnowały z kariery zawodowej, by zająć się swoimi rodzinami. Firma zatrudniła 80% kandydatów, którzy ukończyli oferowane przez nią programy.

Rzeczywistość w sektorze technologicznym wymaga od pracodawców, jak i pracowników większej zdolności adaptacji. Wychodzenie poza własną strefę komfortu procentuje. Dlatego też warto nieustannie stawiać wyzwania całej organizacji i zachęcać managerów do przenoszenia najlepszych pracowników na inne stanowiska. Warto zachęcać ludzi do sprawdzania się w nowych obszarach i obserwowania, jak się do nich dostosowują – mówi Giraud z Capgemini.



PUNKT 3. ZAUFAM STRATEGII OPARTEJ NA DANYCH

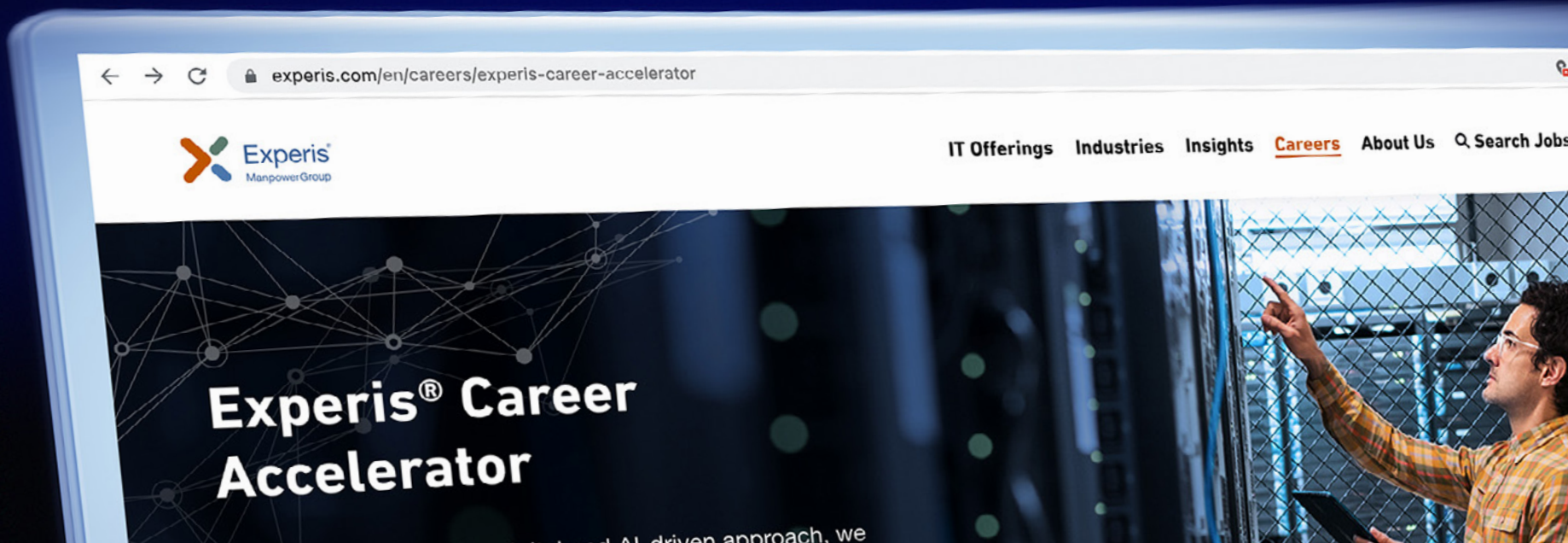
Wykorzystaj dane do uzyskania lepszych wyników rekrutacji oraz strategii zatrudnienia, a także zatrzymania pracowników w organizacji



“*Jest tak wiele danych, a my stale znajdujemy ich nowe źródła. Dodatkowo dogłębnie analizujemy także nasze własne informacje dotyczące zarządzania pracownikami oraz ich kształcenia. Pomaga nam to badać kluczowe trendy branżowe i geograficzne, aby lepiej przewidywać, w jaki sposób umiejętności będą się zmieniać w zależności od rynku. Nasza wiedza o kompetencjach, których będziemy potrzebować jest teraz bardziej precyzyjna*” *Tim Humphrey, wiceprezes ds. danych w IBM.*

Narzędzia do analizy danych pozwalają działom HR podejmować lepsze decyzje i ograniczać odpływ pracowników z organizacji. Dzięki wykorzystaniu data science pracodawcy mogą zacząć pozyskiwać najlepiej dopasowanych kandydatów. W tym kierunku zmiernają już pewne działania: 76% organizacji zatrudniających ponad 100 pracowników, przy zatrudnianiu osób z zewnątrz [polega na narzędziach oceny](#), takich jak na przykład testy predyspozycji i osobowości.





Dane dają wyraźniejszy obraz

“*Możliwości wykorzystania danych są niemal nieograniczone. Za ich pomocą można na przykład zweryfikować czy i w jaki sposób rozwój oraz szkolenia przekładają się na rezultaty pracownika, a także, jakie są przyszłe potrzeby firmy w zakresie zasobów czy umiejętności*”

Addie van Rooij z Hewlett Packard Enterprise.

Rekrutacja oparta na danych wykorzystuje technologie, na przykład uczenie maszynowe, analizujące duże pule talentów w celu identyfikacji kandydatów o odpowiednich umiejętnościach i doświadczeniu. Im więcej dostępnych danych, tym lepszy wgląd w postęp procesów rekrutacyjnych ma organizacja.

[Experis Academy](#) umożliwia firmom dopasowanie kandydatów do minimalnie wymaganych kryteriów, dzięki czemu nowi pracownicy mogą od razu rozpocząć pracę. Następnie Experis opracowuje dopasowaną ścieżkę szkoleniową, pozwalającą rozwinąć kompetencje. Oznacza to, że organizacja zyskuje umiejętności, których potrzebuje od zaraz, a pracownik zwiększa swój potencjał rynkowy.

Niektórzy pracodawcy decydują się pójść o krok dalej w obszarze data science i powierzyć większą część procesu rekrutacji technologii, jaką jest sztuczna inteligencja. Może to budzić niepokój wśród liderów HR, ale badanie przeprowadzone na ponad 300 000 zatrudnionych na stanowiskach o wysokiej rotacji dowodzi, że osoby wybrane przez technologię AI

pracowały dłużej i osiągały lepsze efekty pracy, niż kandydaci wskazani przez rekruterów.

Po zatrudnieniu pracowników, technologie oparte na danych mogą pomóc im w zdobyciu potrzebnych umiejętności. Narzędzie [Career Accelerator](#) w Experis wspiera pracowników w tworzeniu spersonalizowanych programów rozwoju zawodowego poprzez mapowanie ich obecnych umiejętności, ocenę pod kątem oczekiwań pracodawców oraz zbudowanie dostosowanego do ich potrzeb planu.





Po pierwsze, zdobądź potrzebne dane

Ważne jest, aby pracodawcy dostrzegali wartość z wykorzystania danych w procesie rekrutacji, a także zatrzymywania pracowników w organizacjach.

Większość firm przyznaje, że nie posiada odpowiednich danych na temat umiejętności swoich pracowników, a ponad jedna czwarta mówi o tym, że serwis LinkedIn wie więcej o możliwościach talentów przez nich zatrudnionych, niż oni sami.

W gromadzeniu i porządkowaniu danych ważną rolę będą odgrywać narzędzia takie jak na przykład systemy śledzenia kandydatów. Kluczowe będzie jednak zrezygnowanie z przyzwyczajeń czy uprzedzeń a zaufanie danym.

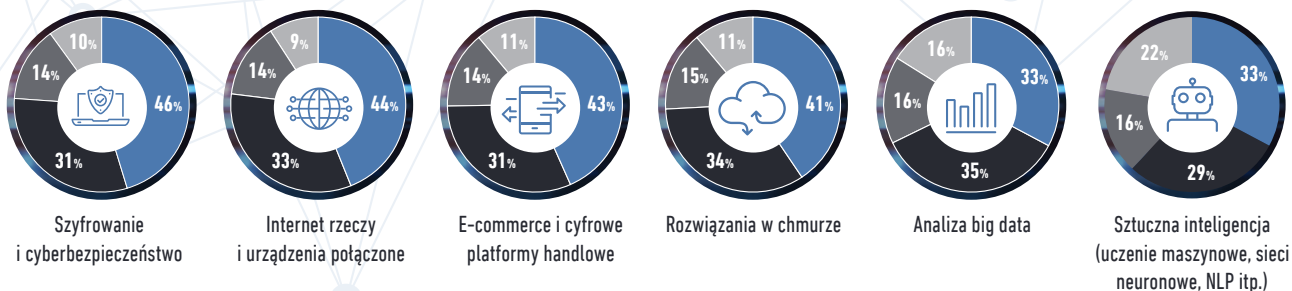
– Wykorzystanie cyfrowych możliwości jest dziś niezbędne, by odnieść sukces – mówi dyrektor IT firmy Sainsbury's, Phil Jordan. – Kolejny temat to właściwe zarządzanie danymi. W jaki sposób je wykorzystywać? Jak przekształcić tę wiedzę w działanie?

Większa pula danych mówiąca o pracownikach umożliwia przewidywanie potencjalnych wyników oraz dopasowywanie kandydatów do aktualnych potrzeb i możliwości. Prawie jedna na trzy organizacje (29%) na świecie planuje w ciągu najbliższego roku zainwestować w technologię sztucznej inteligencji, w tym w uczenie maszynowe. W Indiach odsetek ten wzrasta do 55%, a w USA do 37%.

Automatyzacja procesów przynosi także inne korzyści. Wykorzystanie jej na przykład do skanowania aplikacji kandydatów może znacznie obniżyć koszty i skrócić czas rekrutacji. Dane w czasie rzeczywistym umożliwiają bieżącą ocenę skuteczności zmiany podejścia, ale także jej braku, co daje możliwość jej odpowiedniego modyfikowania.

JEDNA TRZECIA FIRM ZAMIERZA WIĘCEJ INWESTOWAĆ W SZTUCZNĄ INTELIGENCJĘ

■ Zainwestuję więcej ■ Zainwestuję tyle samo ■ Zainwestuję mniej ■ Nie wiem/Nie korzystam



Źródło: Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia, I kwartał 2022 r.

JAK ZAUFAC STRATEGII OPARTEJ NA DANYCH:

✓ Świadomie wybieraj źródła danych i jasno określaj ramy swojej strategii.

Wykorzystuj dane do tworzenia

✓ spersonalizowanych programów rozwoju zawodowego.

✓ Zachowaj otwartość na zmiany i działania płynące z wniosków opartych na danych.

PUNKT 4. BĄDŹ PEWNYM SIEBIE LIDEREM

Pewność siebie jest niezbędna do tego, by dostosować się do nowej rzeczywistości w miejscu pracy i odnieść w niej sukces



Organizacje w coraz większym stopniu oczekują od pracowników odkrywania siebie na nowo. Osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie talentów w dziedzinie technologii wiedzą, że powinny zrobić to samo.

Zatrudniający talenty w obszarze IT coraz częściej sami sięgają po najnowsze rozwiązania technologiczne na przykład w obszarze data science - 78% dyrektorów ds. zasobów ludzkich deklaruje, [że jest teraz o wiele bardziej świadoma wartości danych](#).

Kolejnym obszarem zmian są zdolności liderów w kierowaniu transformacją organizacyjną i kulturową w świecie, w którym [dwie trzecie z nich](#) uważa ten obszar za najważniejszy. Co więcej, [7 na 10 pracowników](#) mówi o tym, że obecność w organizacji lidera, któremu mogą ufać jest dla nich ważna, a 2 na 3 pracowników chce pracować w organizacjach, które podzielają ich wartości.

Liderzy mają możliwość wykorzystania technologii cyfrowych do wspierania swoich zespołów w szerokim zakresie działań: od ostrzegania organizacji o problemach z popytem i podażą pracowników dzięki wykorzystaniu technologii analityki predykcijnej, po analizę nastrojów śledzącą zaangażowanie pracowników.

“*Aby w pełni wykorzystać potencjał tych narzędzi, liderzy będą potrzebowali umiejętności pozwalających na ich zastosowanie. – W ciągu trzech lat zmieniliśmy naszą organizację. Spośród 200 stanowisk pracy aż 100 to teraz stanowiska z technicznymi funkcjami. Wcześniej większość z tych osób nie miała wiedzy na temat systemów, narzędzi czy technologii*” Addie van Rooij z Hewlett Packard Enterprise.



Zmiana oparta na wartościach

Pandemia przewartościowała spojrzenie na życie i pracę. W USA [71% pracowników](#) chce poświęcać więcej czasu swojej rodzinie i najbliższym. Dobre samopoczucie zatrudnionych osób stanie się jeszcze ważniejsze, gdy firmy zaczną wprowadzać nowe modele pracy.

Badanie przeprowadzone przez ManpowerGroup "Czego pragną pracownicy" pokazuje, że pracownicy zapytani o to, w jaki sposób ich miejsce pracy podkreśla znaczenie zdrowia psychicznego, najczęściej deklarowali, że nie korzystali z żadnych środków ochrony zdrowia psychicznego lub nie wiedzieli o ich istnieniu (38%). Zaledwie 13% badanych przyznało, że ma dostęp do takiej pomocy w zakresie, jakiego potrzebuje.

– Dobre samopoczucie na co dzień, zdrowie psychiczne czy autentyczność są dziś priorytetami dla każdej odnoszącej sukces organizacji. Liderzy powinni wykazywać się większą empatią, otwartością oraz umiejętnością tworzenia i utrzymywania sieci kontaktów, tak aby kultura organizacyjna przenikała się, rozwijała zarówno w cyfrowym, jak również fizycznym środowisku pracy. Pracownicy muszą czuć się zauważeni, bezpieczni, by jak najlepiej komunikować się i wносить swój wkład do organizacji – mówi Raffaella Temporiti z Accenture Europe.



SIŁA KULTURY



Kiedy firma Capgemini dokonała przejęcia firmy Altran Technologies, Hubert Giraud, członek zarządu Grupy Capgemini i prezes Altran Technologies przeprowadził integrację łącznie 50 000 pracowników.

– Powiedziałbym, że to, co jest najważniejsze – ważniejsze niż harmonizacja procesów czy systemów – to ludzie, ich emocje i doświadczenia a także kultura organizacyjna – mówi Giraud.

Liderzy powinni przejmować inicjatywę i poszukiwać innowacji w obszarze integracji pracowników. Na przykład firma Salesforce uruchomiła [Trailblazer Ranch](#). To nowe miejsce spotkań, w którym pracownicy mogą nawiązywać zaufane relacje, uczyć się od siebie nawzajem, inspirować, szkolić i rozwijać swoje kariery, a także udzielać się społecznie.

Action Points

JAK BYĆ PEWNYM SIEBIE LIDEREM:

- ✓ Pokaż, w jaki sposób Twoje wartości są dla Ciebie wskazówkami przy podejmowaniu decyzji dotyczących talentów.
- ✓ Wyraźnie określ zasady oraz sposób, w jaki przekładają się one na politykę dotyczącą pracowników, a także płynące dla nich korzyści.
- ✓ Nie poprzestawaj na słowach – działaj na rzecz dobrostanu Twoich pracowników.



O firmie Experis

Experis® jest światowym liderem w dziedzinie pozyskiwania specjalistów IT, rekrutacji stałych, rozwiązań projektowych i usług zarządzanych, specjalizującym się w transformacji biznesowej, chmurze i infrastrukturze, cyfrowej przestrzeni roboczej, aplikacjach dla przedsiębiorstw oraz bezpieczeństwie cybernetycznym. Ponieważ transformacja cyfrowa i znaczne niedobory umiejętności w branży technologicznej nie ustają, Experis dostarcza talenty, które łączą w sobie poszukiwane umiejętności techniczne z umiejętnościami miękkimi, niezbędnymi do osiągnięcia sukcesu w biznesie. Za pośrednictwem Experis Academy globalnie współpracujemy z wieloma szkołami technicznymi oraz uniwersytetami, w celu opracowania i realizacji programów nauczania w zakresie poszukiwanych umiejętności. Wprowadzamy również to rozwiązanie na rynek polski. Experis jest częścią rodziny marek ManpowerGroup, do której należą również Manpower i Talent Solutions.

Aby dowiedzieć się więcej, wejdź na www.experis.com

O badaniach

Dane i wnioski zawarte w niniejszym raporcie pochodzą zarówno ze źródeł ilościowych, jak i jakościowych Experis. W szczególności są to dane pochodzące z kwartalnego Barometru ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia (MEOS) oraz innych badań własnych. Ponadto w okresie od stycznia do kwietnia 2022 r. przeprowadziliśmy osiem wywiadów z ekspertami wewnętrznymi Experis i ekspertami zewnętrznymi. Niniejszy raport nie mógłby zostać ukończony bez ich wsparcia i wkładu. Chcielibyśmy podziękować następującym uczestnikom za ich czas i spostrzeżenia:

- Carolyn Balkin, wiceprezes, Global Client Solutions w ManpowerGroup,
- Tomas Chamorro-Premuzic, dyrektor ds. innowacji w ManpowerGroup,
- Ger Doyle, starszy wiceprezes, dział innowacji cyfrowych i biznesowych Experis,
- Hubert Giraud, członek zarządu Grupy Capgemini, prezes Altran Technologie (Capgemini),
- Tim Humphrey, wiceprezes ds. danych (IBM),
- Phil Jordan, dyrektor IT grupy (Sainsbury's),
- Addie van Rooji, lider Global People Operations i wiceprezes działu HR w Hewlett Packard Enterprise na Europę, Bliski Wschód i Afrykę (HPE),
- Raffaella Temporiti, dyrektor ds. zasobów ludzkich na Europę (Accenture).