

Jak rozwiązać problem niedoboru talentów?

PRZYGOTUJ, POZYSKUJ, POŻYCZAJ I PRZENOŚ





W sytuacji rekordowych, odczuwanych na całym świecie niedoborów wykwalifikowanych pracowników, pracodawcy muszą zmienić swoje strategie dotyczące zatrudnienia i pozyskać talenty, które przysłużą się ich organizacjom zarówno już teraz, jak i w przyszłości. Odpowiednie połączenie kompetencji miękkich, umiejętności, procesów i technologii jest jedynym sposobem, w jaki można realizować strategię biznesową, tworzyć wartości i ulepszać życie ludzi.

Dzięki big data i przewidywaniu wyników, dysponujemy najlepszymi narzędziami umożliwiającymi identyfikację pokrewnych umiejętności, pomaganie pracownikom w przeniesieniu się na nowe stanowiska i tworzenie jasnych ścieżek kariery.

W przypadku pracowników, apetyt na naukę i ciągłe podnoszenie kwalifikacji będą drogą do osiągnięcia większego bezpieczeństwa zatrudnienia. Dla organizacji, tworzenie kultury wspierającej uczenie się, aby pracownicy byli odpowiednio wyposażeni i otwarci na zmianę – aby przenieść się na inne stanowisko w ramach tej organizacji lub poza nią – nie jest jedynie imperatywem operacyjnym, ale musi również stać się priorytetem strategicznym.

W dobie Rewolucji Umiejętności to w ten sposób znajdziemy rozwiązania dla problemu niedoboru talentów, przyspieszymy rozwój i pomożemy ludziom budować nowe umiejętności w celu osiągnięcia znaczących karier na dłużej.



Jonas Prising,
Przewodniczący
Zarządu i Dyrektor
Generalny
ManpowerGroup

**51% polskich pracodawców deklaruje,
że ma problemy ze znalezieniem
pracowników z niezbędnymi
umiejętnościami**



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie | 4

Niedobory talentów najwyższe od 12 lat | 5

10 najbardziej pożądanych umiejętności | 6

Dlaczego pracodawcy nie mogą znaleźć talentów, których potrzebują? | 7

Zagadka niedoboru talentów: Co obecnie robią pracodawcy? | 8

Przygotowanie, Pozyskiwanie, Pożyczanie i Przenoszenie: Jak rozwiązać problem niedoboru talentów w przyszłości? | 10

O badaniu | 12



W erze cyfryzacji technologia przekształca dotychczasowy rynek pracy, tworząc nowe stanowiska wymagające nowych umiejętności. W wyniku tego niedobory talentów stają się jeszcze większym problemem niż kiedykolwiek na przestrzeni ostatnich dekad¹.

ABY ZROZUMIEĆ, JAKI WPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA MA TO ZJAWISKO, SPYTALIŚMY 39195 PRACODAWCÓW W 43 KRAJACH:

- Czy w stosunku do ubiegłego roku trudniej jest znaleźć kandydatów do pracy?
- Kandydatów z jakimi umiejętnościami – twardymi i miękkimi – najtrudniej jest znaleźć, i dlaczego?
- Jakie działania podejmują firmy, aby rozwiązać problem niedoboru talentów?

Problem ze znalezieniem pracowników zgłasza więcej pracodawców niż kiedykolwiek wcześniej. 45% przebadanych na świecie firm deklaruje, że nie może znaleźć pracowników dysponujących poszukiwanymi umiejętnościami. W przypadku dużych organizacji (ponad 250 pracowników) odsetek ten jest jeszcze wyższy – w 2018 roku problem niedoboru talentów zakomunikowało 67% z nich.

Zjawisko to jest odnotowywane we wszystkich branżach – od produkcji przemysłowej poprzez górnictwo, transport po handel. Pracodawcy nie mogą znaleźć odpowiednich osób, których cechuje posiadanie umiejętności technicznych i kompetencji miękkich. Aby nadażyć za konkurencją w dobie Rewolucji Umiejętności, szybsze podnoszenie kwalifikacji i zarządzanie talentami jest jeszcze ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Czas na nowy etap rozwiązujący problem niedoboru talentów: **czas przygotować, pozyskać, pożyczyć i przenieść, aby zapewnić swojej organizacji pożądane umiejętności zarówno teraz, jak i w przyszłości.**

Jako globalni eksperci w obszarze zasobów ludzkich każdego roku pracujemy dla milionów ludzi w 80 krajach, pomagając setkom tysięcy przedsiębiorstw przyciągać, oceniać, rozwijać i zatrzymywać wykwalifikowanych pracowników. Niniejszy raport zawiera nasze obserwacje poczynione na przestrzeni 12 lat, podczas których przeprowadzaliśmy badanie dotyczące niedoboru talentów, stanowiące największe tego rodzaju badanie kapitału ludzkiego. Zapewnia ono praktyczne rozwiązania pomagające pracodawcom zrozumieć, jakie umiejętności są im potrzebne, określić największy potencjał i znaleźć najlepsze talenty w dobie cyfryzacji.

JAK ROZWIĄZAĆ PROBLEM NIEDOBORU TALENTÓW: PRZYGOTUJ, POZYSKUJ, POŻYCZAJ I PRZENOŚ:



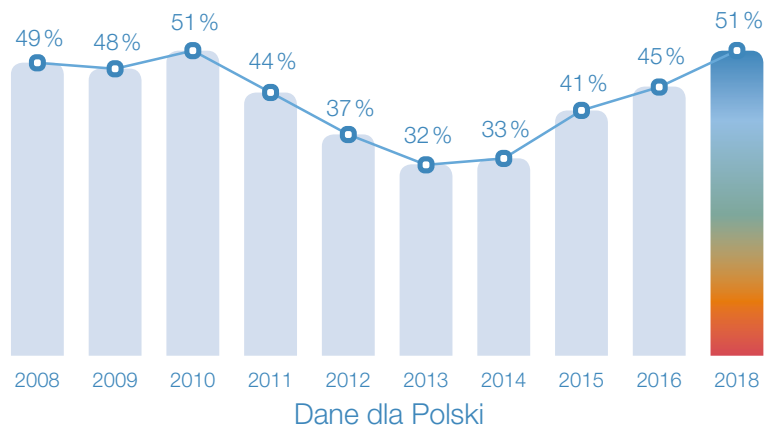
KOMPETENCJE MIĘKKIE

w tym komunikacja, umiejętność współpracy, budowania relacji, kreatywność, empatia i chęć uczenia się – pozwalają efektywnie wykorzystywać umiejętności techniczne i zmniejszą ryzyko bycia zastąpionym w wyniku automatyzacji procesów.

¹ Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia dla III kwartału 2018 roku

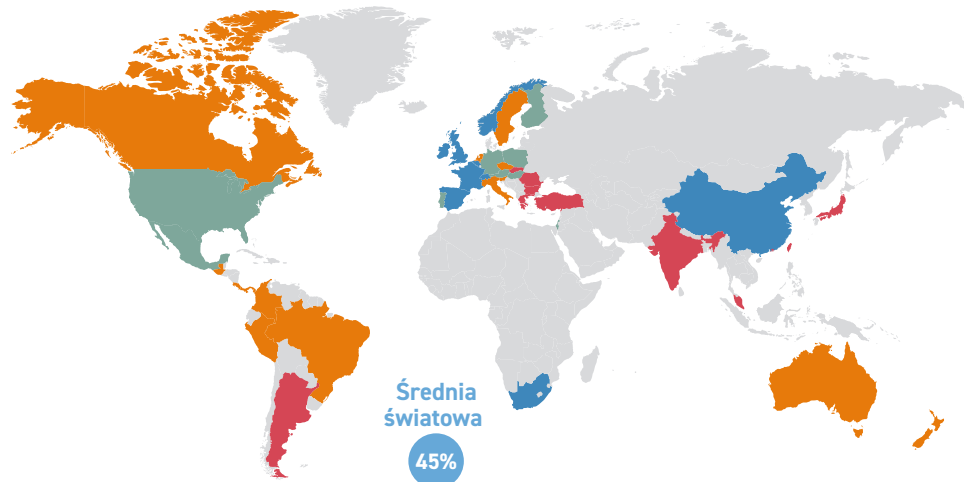
NIEDOBORY TALENTÓW NAJWYŻSZE OD 12 LAT

Ponieważ w ciągu ostatniej dekady globalna gospodarka stale się umacniała, pracodawcy przyjmują bardziej optymistyczne nastawienie, a popyt na siłę roboczą jest wyższy². W połączeniu ze zmieniającymi się potrzebami w zakresie umiejętności niedobór talentów osiągnął najwyższy poziom od czasu rozpoczęcia naszego badania w 2006 roku na świecie, a w Polsce od 2008 roku.



W ujęciu globalnym w 2018 roku najwięcej problemów z obsadzaniem stanowisk zgłaszali pracodawcy w Japonii (89%), w Rumunii (81%) i na Tajwanie (78%), podczas gdy najmniej trudności zgłoszono w Wielkiej Brytanii (19%), Irlandii (18%) i w Chinach (13%). W Japonii problemem są: brak podaży siły roboczej, starzenie się społeczeństwa i ograniczenia imigracyjne, podczas gdy w Rumunii i na Tajwanie problem ten odzwierciedla obserwowana w ostatnich latach tendencja wzrostowa w zakresie nearshoring i offshoring, czyli outsourcingu do tych krajów procesów biznesowych. Powoduje to zmaganie się pracodawców z problemem nieobsadzonych stanowisk, co stanowi zagrożenie dla wzrostu i wydajności operacyjnej.

NIEDOBORY TALENTÓW STAJĄ SIĘ CORAZ WIĘKSZE NA CAŁYM ŚWIECIE



Kraje, które zmagają się z trudnościami w pozyskiwaniu pracowników

Najmniej trudności	Mniej trudności niż średnia	Więcej trudności niż średnia	Najwięcej trudności
Chiny 13%	Australia 34%	Finlandia 45%	↓ Argentyna 52%
Irlandia 18%	↓ Brazylia 34%	↑ Austria 46%	↑ Słowacja 54%
Wielka Brytania 19%	Belgia 35%	Stany Zjednoczone 46%	Indie 56%
Holandia 24%	Kostaryka 35%	↑ Portugalia 46%	Singapur 56%
Hiszpania 24%	Panama 35%	↓ Izrael 49%	Grecja 61%
Norwegia 25%	Czechy 36%	↑ Meksyk 50%	Turcja 66%
Francja 29%	Włochy 37%	Niemcy 51%	Bułgaria 68%
Republika Południowej Afryki 32%	Gwatemala 38%	↓ Węgry 51%	Hongkong 76%
↑ Szwecja 33%	Słowenia 40%	Polska 51%	Tajwan 78%
	Kanada 41%		Rumunia 81%
	↓ Kolumbia 42%		Japonia 89%
	Szwecja 42%		
	Peru 43%		
	Nowa Zelandia 44%		

↑ Największy WZROST od 2016 r.

↓ Największy SPADEK od 2016 r.

² Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia dla III kwartału 2018 roku

10 NAJBARDZIEJ POŻĄDANYCH W POLSCE UMIEJĘTNOŚCI

Wykwalifikowani pracownicy fizyczni (elektrycy, spawacze, mechanicy), kierowcy, pracownicy sektora produkcji przemysłowej, inżynierowie, a także pracownicy restauracji i hoteli to pięć grup zawodów, w których na przestrzeni ostatniego roku obsadzenie wolnych stanowisk sprawiało najwięcej trudności.



Jeden na czterech pracodawców twierdzi, że obsadzenie stanowisk wykwalifikowanymi pracownikami jest w tym roku **trudniejsze niż w roku ubiegłym**

Zapotrzebowanie na kierowców i obsługę klienta jest nadal silnie napędzane przez wzrost konsumpcji — zwiększenie sprzedaży detalicznej, logistyki i dostarczanie produktów/usług do odbiorców końcowych. Jednak zawody te wyglądają inaczej niż dekadę temu i wciąż się zmieniają, wymagając od pracowników nowych umiejętności i szkoleń.

1 WYKWALIFIKOWANI PRACOWNICY FIZYCZNI

elektrycy, spawacze, mechanicy

2 KIEROWCY

pojazdów ciężarowych, budowlanych, publicznego transportu zbiorowego

3 OPERATORZY

produkcji i maszyn

4 INŻYNIEROWIE

elektromechaniki, chemii, cywilni

5 PRACOWNICY

restauracji i hoteli

6 PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI

w obszarze B2B, B2C, sprzedaży telefonicznej

7 TECHNICZY

kontrolerzy jakości, personel techniczny

8 KSIĘGOWI I FINANSIŚCI

biegli księgowi, audytorzy, analitycy finansowi

9 PRACOWNICY DZIAŁU IT

ekspersi ds. cyberbezpieczeństwa, administratorzy sieci, wsparcie techniczne

10 PRACOWNICY BIUROWI

asystenci, sekretarze, recepcjoniści

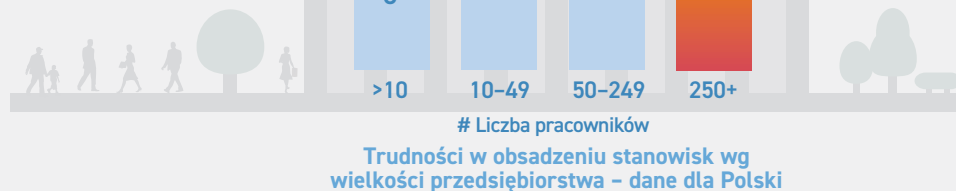
Większość z dziesięciu najbardziej pożądaných zawodów wymaga dodatkowych szkoleń, jednak nie każdy z nich wymaga posiadania dyplomu uniwersyteckiego. Stanowiska dla średnio wykwalifikowanych pracowników jak między innymi te wymienione powyżej stanowią 40% wszystkich miejsc pracy w OECD³, a zapotrzebowanie na nie wciąż rośnie.

W erze cyfryzacji zatrudnienie nie zawsze wymagać będzie wykształcenia wyższego, jednak będzie w dużym stopniu opierało się na ciągłym rozwijaniu umiejętności. Nawet najbardziej tradycyjne role są rozszerzane o nowe technologie.

³ Raport OECD, Perspektywy w obszarze zatrudnienia 2017

DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA, DUŻE WYZWANIA

Duże przedsiębiorstwa, czyli te zatrudniające powyżej 250 pracowników, muszą liczyć się z większymi trudnościami w obsadzeniu stanowisk: 75% przedstawicieli tych firm w Polsce zgłasza problemy w pozyskiwaniu pracowników, a blisko połowa z nich twierdzi, że obecnie ma w tym obszarze więcej trudności niż rok temu⁴. Ponad połowa przedstawicieli dużych organizacji twierdzi, że ich największym wyzwaniem jest brak kandydatów, kolejnym są zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów (15%).

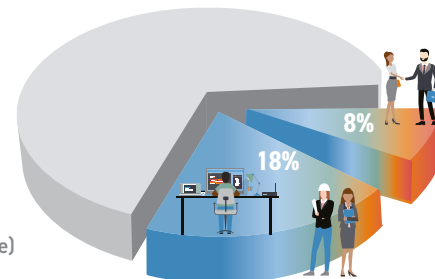
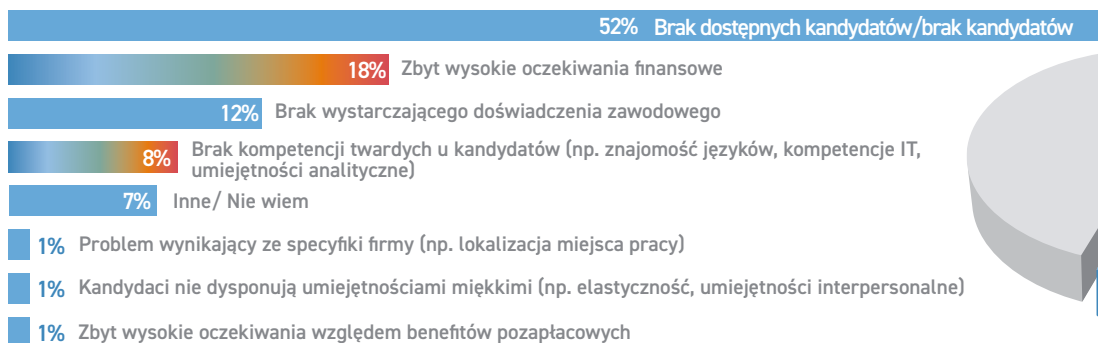


DLACZEGO POLSCY PRACODAWCY NIE MOGĄ ZNALEŹĆ TALENTÓW, KTÓRYCH POTRZEBUJĄ?

Ponad połowa polskich pracodawców twierdzi, że głównym powodem, dla którego nie mogą obsadzić wolnych stanowisk jest **brak kandydatów**. Kolejne 18% twierdzi, że wynika to ze **zbyt dużych oczekiwań finansowych kandydatów**. Na kolejnym miejscu w zestawieniu czynników, które przyczyniają się do problemów z obsadzaniem stanowisk jest brak wystarczającego doświadczenia zawodowego u osób zainteresowanych podjęciem pracy – wskazuje je 12% polskich przedsiębiorców.

Polscy pracodawcy zostali również zapytani o to, jakie umiejętności u pracowników są obecnie dla nich kluczowe. Firmy najczęściej wskazywały na umiejętność współpracy (50%), zdolność dobrej organizacji czasu pracy (49%) oraz umiejętności komunikacyjne (44%)⁵.

Brak kandydatów do pracy, wygórowane oczekiwania finansowe i brak wystarczającego doświadczenia zawodowego to główne przyczyny niedoboru talentów w Polsce



9% polskich pracodawców deklaruje, że kandydaci nie posiadają wymaganych na danym stanowisku umiejętności technicznych lub kompetencji miękkich

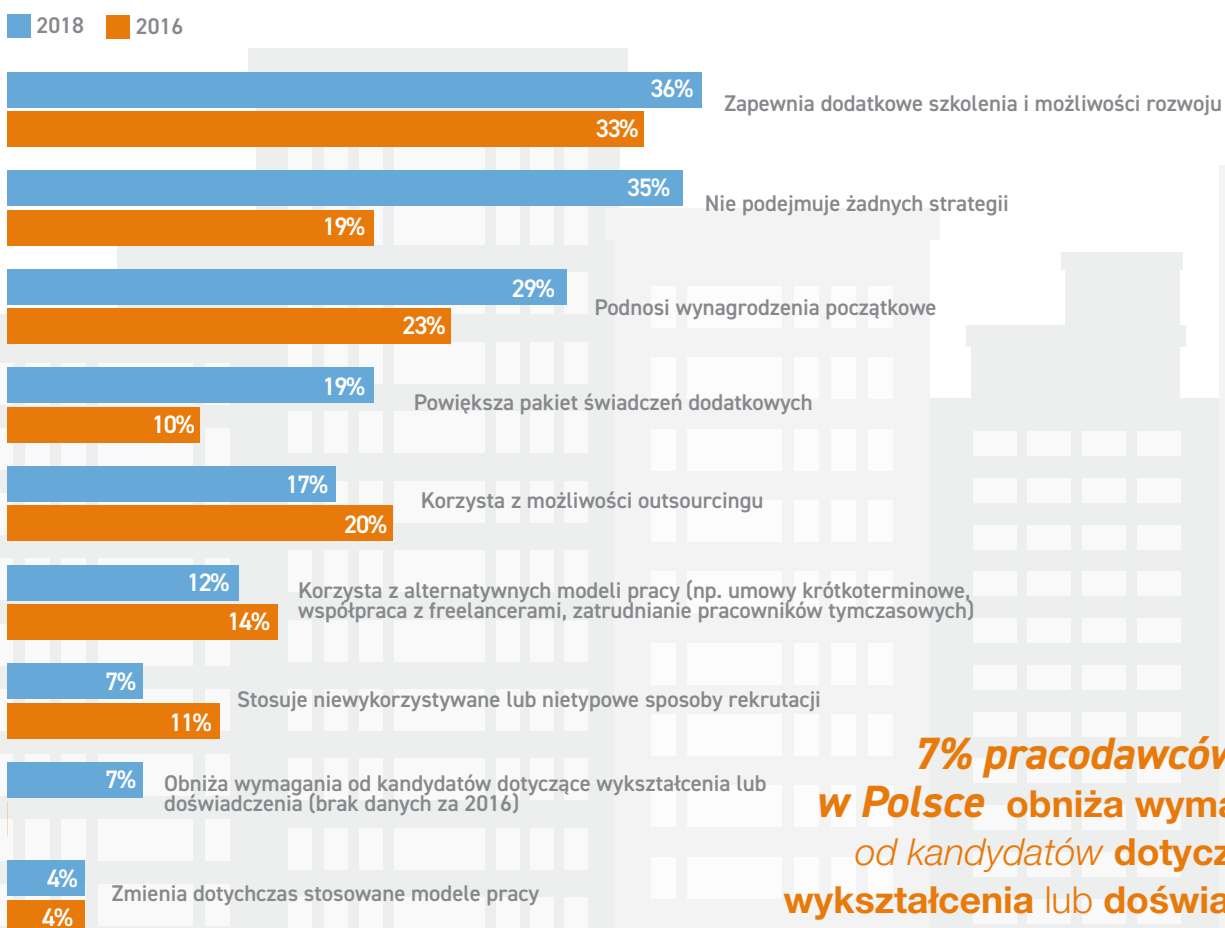
⁴ Badanie ostatnio przeprowadzone w 2016 roku

⁵ Rewolucja umiejętności 2.0. ManpowerGroup 2018

ZAGADKA NIEDOBORU TALENTÓW: CO OBECNIE ROBIĄ POLSCY PRACODAWCY, BY WALCZYĆ Z PROBLEMEM?

W dobie Rewolucji Umiejętności, gdy nowe role pojawiają się tak szybko jak inne i stają się przestarzałe, pracodawcy zdają sobie sprawę, że to, czego pracownik ma szansę się nauczyć, staje się ważniejsze niż to, co już wie. Firmy walczą z niedoborami talentów poprzez podnoszenie kwalifikacji własnych zasobów ludzkich: 36% polskich pracodawców zapewnia swoim pracownikom dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju, podczas gdy w 2016 roku robiło to 33%.

Strategie wykorzystywane przez polskich pracodawców celem radzenia sobie z niedoborem talentów



**7% pracodawców
w Polsce obniża wymagania
od kandydatów dotyczące
wykształcenia lub doświadczenia**



Organizacje na całym świecie zdają sobie sprawę z tego, jak ważne jest połączenie umiejętności miękkich i twardych u pracownika. W Polsce 36% pracodawców podwyższa kwalifikacje pracowników w zakresie umiejętności twardych poprzez egzaminy zawodowe, praktyki i kursy programowania, oraz w zakresie umiejętności miękkich, w tym obsługę klienta, sprzedaż i komunikację.

Ponadto przedsiębiorstwa stają się bardziej elastyczne w kwestii edukacji lub doświadczenia wymaganych na danym stanowisku (7%). 19% firm

w Polsce zwiększa atrakcyjność świadczeń, oferując np. większą liczbę dni urlopowych, co stanowi element motywowania pracownika i skutecznie przyciąga nowych kandydatów. Tam, gdzie nie są wykorzystywane dodatkowe świadczenia, do gry wkraczają pieniądze: w tym roku 29% pracodawców rozważa zwiększenie płac, to o 6 punktów procentowych więcej niż w 2016 roku. Outsourcing procesów do innych firm lub krajów rozważa 17% pracodawców, którzy nie mogą znaleźć niezbędnych talentów, o 3 punkty procentowe mniej niż w 2016 roku.

Współpraca z partnerami specjalizującymi się w szybko zmieniających się technologiach, na stanowiskach często związanych z projektami przetwarzania w chmurze (ang. cloud-computing), Java+, DevOps lub bezpieczeństwem cybernetycznym może być bardziej skuteczna niż pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników o takich kompetencjach we własnym zakresie.



Dr Tomas Chamorro-Premuzic
Główny Ekspert ds. Talentów
w ManpowerGroup

Nawet jeśli nie wiemy, jak będzie wyglądać praca w przyszłości, możemy śmiało przypuszczać, że osoby z chęcią i zdolnościami do nauki, bystrzejsze, dobrze współpracujące z innymi i bardziej pracowite, będą lepiej kwalifikować się do wykonywania takich rodzajów prac.

Bez względu na posiadane kwalifikacje, istotniejsze i bardziej cenione są umiejętności miękkie. Najlepszym sposobem jest skoncentrowanie się na uniwersalnych cechach związanych ze zdolnościami, serdecznością i determinacją. Przedsiębiorstwa, którym uda się stworzyć kulturę organizacji sprzyjającą uczeniu się i zdobywaniu nowych kompetencji przez pracowników, mogą w przyszłości spodziewać się lepszych wyników niż konkurencja.

Tutaj pojawia się pytanie, jak mierzymy te umiejętności, a odpowiedzią na nie zdecydowanie nie jest intuicja. Opcji jest wiele: od testów psychometrycznych, kwestionariusza 360 i rozmów po narzędzia nowej generacji, takie jak big data, analiza portali społecznościowych i grywalizacja. Musimy pozostawić nieobiektywną intuicję i zamiast tego lepiej wykorzystywać sztuczną inteligencję i fakty. Pozwólmy przemówić danym.

Wyciąganie wniosków na temat talentów osób nigdy nie było tak przystępne. Oczywiście to również oznacza lepszą spostrzegawczość i przenikliwość umysłu w celu pokonania konkurencji. Istotne jest rozpoznanie potencjału zanim zauważą go inni. Przedsiębiorstwa działają lepiej, gdy rozumieją swoich pracowników, a pracownicy działają lepiej, gdy są rozumiani.

PRZYGOTUJ, POZYSKUJ, POŻYCZAJ I PRZENOŚ: ROZWIĄZYWANIE PROBLEMU NIEDOBORU TALENTÓW W PRZYSZŁOŚCI

Aby zapewnić sukces w erze cyfryzacji, skuteczna strategia zatrudniania talentów powinna składać się z czterech elementów: przygotowania, pozyskiwania, pożyczania i przenoszenia. Stwórz ścieżkę rozwoju talentów, pozyskuj umiejętności, jeśli to konieczne, pożyczaj talenty z zewnętrznych źródeł i przenieś osoby z pokrewnymi umiejętnościami z jednej pozycji na inną, aby rozwinąć istniejące umiejętności.

1



PRZYGOTUJ

Obecnie dostępne dla działów HR rozwiązania pozwalają pracodawcom wskazać i podwyższać kwalifikacje swoich obecnych i potencjalnych pracowników lepiej niż kiedykolwiek wcześniej. Pracodawcy muszą podkreślać, że stałe kształcenie jest w interesie obu stron. Kluczowe dla pracowników jest to, aby podejmować lepsze decyzje dotyczące kariery i zwiększać szanse na zatrudnienie. Natomiast dla przedsiębiorstw istotne jest rozwijanie talentów, których potrzebują. **Identyfikacja przyszłych liderów, rozpowszechnianie w organizacji kultury uczenia się oraz zapewnianie intensywnych programów szkoleniowych będą ważne dla osiągnięcia sukcesu w erze cyfryzacji.**

2

POZYSKUJ



Niedobór talentów oraz duże zapotrzebowanie na zasoby ludzkie sprawia, że pracodawcy muszą dokładać dodatkowych starań, aby przyciągnąć do siebie najlepszych pracowników. Rynek pracy, który cechuje niski poziom bezrobocia i niedobór talentów może prowadzić do zwiększania wynagrodzeń i skutkować spadkiem lojalności wśród pracowników. **Zadaniem działu HR jest poszukiwanie nowych, skutecznych form rekrutacji, aby przyciągnąć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych i najbardziej utalentowanych kandydatów.**

1



PRZYGOTUJ

Inwestuj w kształcenie i rozwój, aby stworzyć i rozwijać talenty w organizacji.

2

POZYSKAJ



Poszukaj na zewnętrznych rynkach talentów, które nie są dostępne w ramach twojej organizacji.

3 POŻYCZAJ



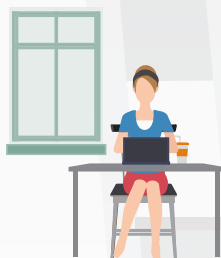
Nie zapominaj o społecznościach talentów funkcjonujących poza twoją organizacją.

4 PRZENOŚ



Pomagaj pracownikom przenosić się na nowe stanowiska i spełniać nowe funkcje wewnątrz organizacji oraz poza nią.

3 POŻYCZAJ



Coraz więcej osób, w tym również wysoko wyspecjalizowanych pracowników, jest otwartych na elastyczne formy zatrudnienia. Praca na część etatu, zatrudnienie tymczasowe, na czas określony bądź skorzystanie z usług freelancera jest szczególnie ważne w warunkach, gdy organizacja jest zmuszona do szybkiego uzupełnienia brakujących w firmie umiejętności.

4 PRZENOŚ

Postępująca cyfryzacja oraz automatyzacja procesów sprawiają, że rynek pracy, a także wymagania od kandydatów, stale ewoluują. Podczas gdy jedno stanowiska powstają w wyniku cyfryzacji, tak inne są zastępowane przez nowoczesne rozwiązania. Liderzy odgrywają kluczową rolę w optymalizacji umiejętności, które posiadają ich pracownicy. Potrzebne jest znalezieniu alternatywnych dróg dla tych pracowników, których umiejętności w wyniku cyfryzacji nie są już potrzebne w ramach organizacji. Takie działanie ma na celu adaptację pracowników do zmieniającego lub dopiero powstającego stanowiska.



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®
Solutions



Experis®
ManpowerGroup



Manpower®



Right
Management®
ManpowerGroup

O MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) to wiodąca spółka oferująca rozwiązania w zakresie zatrudniania pracowników na całym świecie, które pomagają organizacjom przekształcać się w szybko zmieniającym się świecie pracy dzięki odnajdywaniu, ocenianiu, rozwijaniu i zarządzaniu talentami, które pozwolą im wygrać. Znajdujemy innowacyjne rozwiązania dla ponad 400 000 klientów oraz pomagamy ponad 3 milionom ludzi znaleźć znaczącą, stałą pracę w szerokim zakresie różnych branż i umiejętności. Nasze specjalistyczne marki (Manpower®, Experis®, Right Management® i ManpowerGroup® Solutions) od niemal 70 lat tworzą znacznie większą wartość dla naszych kandydatów i klientów spośród 80 krajów i terytoriów. W 2018 r. po raz ósmy z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie oraz znalazł się w rankingu najbardziej podziwianych organizacji przygotowanym przez Fortune: oba wyróżnienia potwierdzają pozycję organizacji, która cieszy się największym zaufaniem i szacunkiem w branży. Więcej informacji o tym, jak ManpowerGroup™ pomaga wzmocnić przyszłość pracy można znaleźć na stronie:

www.manpowergroup.com

PRZYŁĄCZ SIĘ DO ROZMOWY W INTERNECIE



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup

www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018

O BADANIU

ManpowerGroup zlecił firmie Infocorp przeprowadzenie badań ilościowych poprzez przeprowadzenie wywiadów z 39 195 pracodawcami w sześciu sektorach przemysłu w 43 krajach. W badaniu udział wzięły następujące kraje: Argentyna, Australia, Austria, Belgia, Brazylia, Bułgaria, Kanada, Chiny, Kolumbia, Kostaryka, Czechy, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Gwatemala, Hong Kong, 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.

Analizę danych przeprowadziła firma Reputation Leaders.

