

# Kompetencje pracowników stanowiące o przewadze konkurencyjnej firm: budować czy kupować?

Kate Donovan, Global RPO President



# Kompetencje pracowników zapewniające przewagę konkurencyjną firm: budować czy kupować?

Zarządzający firmami, praktycznie w każdej branży, są dziś zaniepokojeni brakiem kandydatów o poszukiwanych przez nich kwalifikacjach. W ujęciu globalnym zmniejsza się populacja ludzi w wieku produkcyjnym, a większa liczba emerytów. Jednocześnie na rynku pracy jest wielu kandydatów o niskich kwalifikacjach, a tych z pożądanymi kompetencjami trudno pozyskać. Wygląda na to, że w najbliższej przyszłości utrzymywać się będzie sytuacja, w której jest większy popyt pracodawców niż podaż talentów.

Sukces firm będzie zależał od tego, czy będą potrafiły decydować, kiedy lepiej jest kupić talenty, a kiedy lepiej jest je rozwijać, czyli budować. Ta decyzja wcale nie jest oczywista. Dla przykładu badanie „gwiazd” branży usług finansowych<sup>1</sup> pokazało, że firmy, które zabiegały o pozyskanie takich pracowników, zazwyczaj wydawały na to dużo pieniędzy, które okazywały się złą inwestycją, gdyż nowe osoby nie potrafiły sprostać stawianym przed nimi oczekiwaniom. Niezamierzone efekty obejmowały spadek morale wśród obecnych pracowników, gorsze wyniki całego zespołu i spadające ceny akcji (średnio o trzy czwarte punktu procentowego). Wniosek: najwyższy czas pożegnać się ze starymi założeniami i stworzyć efektywną strategię rozwoju talentów dostosowaną do dzisiejszego globalnego rynku pracy.

Najbardziej skutecznym rozwiązaniem na przyszłość jest śledzenie ogólnoświatowych trendów w zarządzaniu, analiza specyfiki rynku i branży, potrzeb i kultury organizacyjnej firmy oraz dostępność kandydatów. W przypadku firm poszukujących ludzi o rzadkich kompetencjach, jednym ze skuteczniejszych rozwiązań jest zatrudnianie osób z podstawowymi kwalifikacjami na danym stanowisku i potencjałem, które będą mogły rozwinąć się w danej organizacji.

## Efektywne pozyskiwanie talentów to klucz do konkurencyjności

Jak to możliwe, że 200 milionów ludzi szuka pracy<sup>2</sup>, podczas gdy 35% firm na świecie i 32% w Polsce ma trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu?<sup>3</sup> Odpowiedź jest prosta: popyt na wysoce wykwalifikowanych pracowników znacznie przekracza podaż. Różnica między światowymi zasobami dostępnych kandydatów a zapotrzebowaniem na konkretne umiejętności jest znacząca. Pokusić się można o metaforyczne stwierdzenie, że jest to przepaść, która będzie się tylko pogłębiać.

W 2013 roku ponad jedna trzecia z ponad 38 tys. pracodawców, którzy wzięli udział w kolejnej edycji badania ManpowerGroup „Niedobór Talentów” deklарowała, że znalezienie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jest dla nich wyzwaniem.<sup>4</sup> Skala trudności jest zróżnicowana w zależności od branży, typu stanowiska, zasobu kandydatów na rynku lokalnym oraz czynników demograficznych i gospodarczych.

Dostępność poszukiwanych kandydatów na danym rynku ma wpływ na możliwość osiągnięcia konkretnych celów rekrutacyjnych danej firmy. W krajach takich jak Chiny, Izrael czy Australia problem niedoboru talentów może być bardziej dotkliwy niż w innych regionach ze względu na braki kandydatów w zakresie istotnych umiejętności, wykształcenia czy odpowiedniego doświadczenia w branży. Mimo to, nawet w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych prawie połowa pracodawców ma trudności z pozyskaniem pracowników o poszukiwanych kompetencjach. Co ciekawe, kandydatom brakuje też kompetencji miękkich, takich jak umiejętność funkcjonowania w środowisku pracy, zdolność efektywnej komunikacji, gotowość do współpracy czy dostosowania się do zasad obowiązujących w firmie, np. dotyczących punktualności.

Według prognoz obecna sytuacja będzie się utrzymywać a nawet pogarszać. Firma McKinsey Global Institute stwierdziła niedawno, że w 2030 roku na światowym rynku pracy będzie brakowało nawet 40 milionów pracowników z wyższym wykształceniem. Jednocześnie nadmiar kandydatów niespełniających wymagań pracodawców może osiągnąć poziom 95 milionów.<sup>5</sup>

Tylko firmy, które już dziś zaczną przeciwdziałać problemowi niedoboru talentów, będą mogły osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces w takiej rzeczywistości.

---

### **Czym jest metoda elastycznego dopasowania – Teachable Fit?**

Dane z rynku pracy wskazują na dużą rozbieżność pomiędzy globalnym popytem na wykwalifikowanych pracowników a podażą kandydatów o pożądanym poziomie umiejętności. Aby skorygować tę sytuację niezbędne jest podjęcie kroków ku zwiększeniu tej podaży. Metoda elastycznego dopasowania jest szansą dla firm na wyjście z impasu. Polega ona na zatrudnianiu kandydatów, którzy posiadają kompetencje miękkie i odnajdą się w danej kulturze organizacyjnej, pod warunkiem, że kompetencje twarde są do wyuczenia w ramach wykonywania pracy na danym stanowisku. Oczywiście i tak trzeba zacząć od zidentyfikowania odpowiednich kandydatów. Z doświadczenia ManpowerGroup wynika, że duże, systemowe braki talentów najłatwiej wypełnić korzystając z czterech potencjalnych źródeł. Chodzi o kandydatów otwartych na: relokację, wejście do nowej branży, zmianę stanowiska wewnątrz firmy oraz wchodzących na rynek pracy.

Kiedy określimy już pulę potencjalnych kandydatów, zastosowanie podejścia elastycznego dopasowania umożliwi nam oszacowanie wyzwania, jakim będzie uzupełnienie braków w ich kwalifikacjach. Wymagania na dane stanowisko można uporządkować w czterech kategoriach: wiedza, umiejętności, wartości i postawa oraz osobowość i inteligencja. Każdą z tych kategorii rozpatrujemy z dwóch punktów widzenia: „jak bardzo jest to ważne?” i „czy jest to do nauczenia?”.

*Więcej informacji o modelu elastycznego dopasowania zawiera opracowanie eksperckie ManpowerGroup z 2010 roku „Rozwijanie potencjału przyszłego pracownika: nowy sposób na niedopasowanie talentów”, dostępne w wersji polskiej i angielskiej do bezpłatnego pobrania na stronie [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).*

## Strategie budowania konkurencyjnego zespołu

Budowanie zespołu, który pozwoli firmie zachować konkurencyjność w dalszej perspektywie, to skomplikowany proces, na który wpływa wiele powiązanych ze sobą czynników. Jest jednak kilka podstawowych zasad, które pozostają niezienne, niezależnie od wielkości firmy, lokalizacji czy branży. Doświadczenie ManpowerGroup Solutions w roli dostawcy outsourcingu procesów rekrutacyjnych – Recruitment Process Outsourcing, pozwala nam dokładnie rozumieć kluczowe czynniki pozyskiwania talentów. Poniżej kilka z nich:

- 1. Zrozum swój rynek.** Nieustannie natrafiamy na firmy przekonane, że zmagają się z niedoborem talentów, podczas gdy w rzeczywistości po prostu za słabo się starają. Przykład: pewna firma handlowa w Ameryce Południowej potrzebowała dużej liczby dwujęzycznych pracowników, aby rozpocząć nową działalność. Zapotrzebowanie było różnorodne – od architektów, przez pracowników PR do przedstawicieli handlowych i pracowników administracyjnych. Zasoby kadrowe zdecydowano pozyskać na zewnątrz – czyli kupić – lecz rekrutacja okazała się wyzwaniem. Co ważne, firma nigdy wcześniej nie działała i nie była znana w tym regionie, przez co nie mogła dotrzeć do najlepszych kandydatów. Poza tym, ze względu na brak dostępu do lokalnych danych, firma nie zdawała sobie sprawy, że oferowany poziom wynagrodzeń był bardzo niekonkurencyjny. Dopiero lepsza znajomość lokalnego rynku pracy pozwoliła dostosować wysiłki rekrutacyjne i pozyskać pracowników o zbliżonych do oczekiwanych kompetencjach.
- 2. Planuj na przyszłość.** Potrzeby rekrutacyjne ciągle się zmieniają. Mimo to nawet w branżach, gdzie zapotrzebowanie na pracowników dynamicznie się zmienia, da się stworzyć konkurencyjny zespół. Pewien europejski producent samochodów regularnie stawał przed potrzebą zatrudniania setek wykwalifikowanych pracowników w ciągu kilku tygodni, aby sprostać zapotrzebowaniu eksportowemu. Rozwiązania z zakresu Recruitment Process Outsourcing pozwoliły firmie wykorzystać dane o rynku i nowoczesne technologie, aby na bieżąco radzić sobie z tym wyzwaniem oraz identyfikować, pozyskiwać i zatrzymywać pracowników zewnętrznych (kontraktowych i tymczasowych) z potencjałem do rozwoju. Według badania ManpowerGroup „Recruitment Strategy” z 2013 roku, które objęło 23 tys. menedżerów HR<sup>6</sup>, outsourcing tego rodzaju „natychmiastowej” rekrutacji może być kluczowy w obecnym dynamicznym świecie biznesu.
- 3. Rozpoznawaj i doceniaj potencjał. Korzystaj z metody elastycznego dopasowania.** W wielu branżach filtrowanie kandydatów za pomocą list wymaganych kwalifikacji to już przeszłość. Nieustannie zmieniające się technologie i sposoby prowadzenia biznesu wymagają większej elastyczności. Nowocześni pracodawcy skupiają się dziś na kompetencjach miękkich, takich jak umiejętność rozwiązywania problemów i abstrakcyjnego myślenia, oraz na dopasowaniu kandydata do wartości i kultury firmy. W takim podejściu osoba odpowiedzialna za rekrutację musi ocenić potencjał kandydatów do nabycia konkretnych umiejętności w określonym czasie. Nazywamy to elastycznym dopasowaniem. Teachable Fit to model opracowany przez ManpowerGroup, który pomaga firmom lepiej ocenić naprawdę niezbędne kwalifikacje na danym stanowisku oraz lepiej dobrać i oceniać ludzi, aby zidentyfikować kandydatów z największym potencjałem.

Zadanie to udało się największemu dostawcy usług nadawania cyfrowego w Wielkiej Brytanii. Kiedy firma potrzebowała rozbudować swój zespół przedstawicieli handlowych okazało się, że zasoby kandydatów

z doświadczeniem w tej dziedzinie są bardzo ograniczone. Pracodawca poprosił więc o pomoc ManpowerGroup Solutions, aby opracować profil doświadczenia i kompetencji dostosowany do lokalnych rynków. Dzięki temu wzięto pod uwagę pełnych energii specjalistów ds. sprzedaży z innych branż, z doświadczeniem w sprzedaży telefonicznej w konkretnych regionach. Opracowano też intensywny, 3-tygodniowy program szkoleniowy, który zapewniał nowym pracownikom niezbędne umiejętności oraz generował entuzjazm dla marki pracodawcy.

**4. Zaangażuj się w karierę pracowników, a oni zaangażują się w życie firmy.** Wszystkie możliwe wskaźniki zapewniają nas o tym, że konkurencja o pracowników będzie się tylko zaostrzać. Aby zbudować najlepszą kadrę, należy od początku myśleć o zatrzymaniu pracowników na dłużej. Szkolenie kogoś tylko po to, aby później przejęła go konkurencja, to olbrzymie marnotrawstwo. Dla przykładu, australijski oddział pewnej międzynarodowej firmy technologicznej miał trudności z obsadzeniem stanowisk w dziale kontaktu z klientami, które zwolniły się ze względu na rotację. Dodatkowo fakt, że pokolenie „baby boom” zbliżało się do wieku emerytalnego mógł nasilić problem. Rozwiązaniem okazał się 12-miesięczny, opłacany przez rząd program praktyk nakierowany na kandydatów, którzy byli zdolni zdobyć kwalifikacje potrzebne od zaraz, ale mieli również potencjał i wolę do rozwoju. Z punktu widzenia praktykanta największą zaletą programu była możliwość zdobycia, zupełnie za darmo, uznawanych w całym kraju certyfikatów w zakresie informatyki, kontaktu z klientem czy zarządzania. Inicjatywa była też postrzegana jako jasny sygnał, że firma jest zaangażowana w rozwój swoich pracowników. Efektem końcowym była mniejsza rotacja, lepsze nastroje, poprawa produktywności i oszczędności na poziomie 250 milionów dolarów w ciągu roku.

## Kluczowe zagadnienia w kwestii budować czy kupować

Przy określaniu najlepszej strategii pozyskiwania talentów rozważamy wybór pomiędzy kupować a budować. W tej kwestii należy zacząć od odpowiedzi na fundamentalne pytania związane z potrzebami, strukturą, zasobami i oczekiwaniami pracodawcy. Odpowiedzi te rzucą nowe światło na wybór właściwej drogi. Oto kilka takich pytań:

### *Czy mamy budżet, zasoby i kulturę, aby wspierać środowisko rozwoju?*

Rekrutacja osób z potencjałem i zapewnianie im stałych możliwości rozwoju to klucz do długofalowego sukcesu i strategicznego planowania sukcesji – jednak nie każda firma ma taką kulturę i możliwości organizacyjne. Ukierunkowany rozwój zawodowy wymaga zaangażowania ze strony osób na najwyższych szczeblach organizacji. Wymaga także działu HR, który rozumie zasady biznesu oraz ma możliwość i doświadczenie w opracowywaniu programów szkoleń odpowiadających strategicznym celom firmy. Rozwój talentów jest podstawową potrzebą w każdej organizacji, ale kompleksowa strategia pozyskiwania i zarządzania nimi wymaga długofalowego planowania i inwestycji.

### *Czy w administracji państwowej lub w sektorze edukacji są organizacje, które byłyby zainteresowane współpracą?*

Współpraca z uczelniami czy instytucjami państwowymi może nie tylko pomóc firmom rozwiązać problem niedoboru talentów, ale także poprawić perspektywy zatrudnienia osobom, które nie posiadają obecnie kwalifikacji wymaganych do awansu. W przypadku uczelni wyższych może polegać to na opracowywanych wspólnie programach nauczania, które nakierowane są na rozwój wysoce pożądanymi umiejętnościami. Dzięki temu firmom łatwiej będzie sprostać swoim celom rekrutacyjnym oraz poprawiać wyniki i ograniczać rotację. Inwestycja w szkolenia i rozwój kwalifikacji pracowników to gwarancja, że będą oni regularnie podnosić swoje kompetencje.

### ***Czy kadra kierownicza jest zaangażowana w tworzenie środowiska, w którym budowanie talentów to długofalowa strategia?***

Przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy rozumieją zalety rozwoju intelektualnego i inwestują w szkolenia swoich pracowników. To zaangażowanie musi być widoczne na wszystkich szczeblach struktury firmy – niezależnie, czy chodzi o wdrażanie programów rozwoju w innych działach lub na innych stanowiskach, które pozwalają pracownikom zapoznać się z organizacją i poznać różne ścieżki kariery, czy o szkolenie kadry kierowniczej z rozwoju i wynagradzania podwładnych, którzy w sposób szczególny przyczyniają się do sukcesu firmy.

### ***Czy mamy czas na długofalową inwestycję czy potrzebujemy natychmiastowych działań?***

Prawie wszystkie organizacje mają krótko i długofalowe potrzeby rekrutacyjne, które można zaspokoić rozwojem obecnej kadry. Kluczowa jest dokładna analiza, aby podejmować świadome decyzje. Jeśli pożądane kwalifikacje są dostępne na rynku pracy w dostatecznej ilości lub gdy potrzeba jest nagła, być może bardziej efektywnym rozwiązaniem będzie pozyskanie z rynku niezbędnych pracowników. Należy jednak pamiętać, że rodzaje stanowisk i kwalifikacji nieustannie ewoluują. Dziesięć lat temu nikt nie słyszał nawet o zawodzie menedżera ds. Internetu i mediów. Dziś, ze względu na wszechobecność mediów społecznościowych, jest to coraz bardziej pożądane stanowisko. W przypadku firm z ograniczoną obecnością w Internecie dobrym rozwiązaniem będzie rozwój jednego z pracowników na tym stanowisku, z wykorzystaniem modelu elastycznego dopasowania, niż natychmiastowego pozyskania z zewnątrz odpowiedniego specjalisty.

### ***Czy potrzebna nam krótko i długofalowa strategia?***

Wakaty na niektórych stanowiskach lub braki konkretnych umiejętności mogą być poważnym zagrożeniem dla firmy. Na przykład kompetencje analityczne – już dziś bardzo ważne, w przyszłości będą niezbędne. Coraz więcej stanowisk wymaga biegłości w odczytywaniu olbrzymich ilości danych i wyciągania z nich wniosków. Większe więc będzie zapotrzebowanie na pracowników z takimi umiejętnościami. Pozyskiwanie kandydatów z niezbędnymi kwalifikacjami oraz wprowadzenie relacji mentorskich i ścieżek kariery doskonale wpisuje się w model elastycznego dopasowania, dzięki któremu firmy będą mogły sprostać obecnym i przyszłym celom rekrutacyjnym. Podejście zrównoważone łączy strategię biznesową z dostępnymi zasobami, budżetem i potrzebami, dzięki czemu firmom łatwiej jest zbudować grono sukcesorów, zwiększać elastyczność i zmniejszać czas reakcji na zmiany warunków.

### ***Czy mamy odpowiednio ustawione procesy, które wesprą nas w pozyskiwaniu talentów, rozwoju pracowników oraz zagwarantowaniu realizacji celów biznesowych?***

Zatrudnianie dokładnie takich pracowników, jacy są potrzebni, dokładnie wtedy, kiedy są potrzebni, to bardzo drogi sposób na prowadzenie biznesu. Dla większości firm złotym środkiem jest rekrutacja zarówno doświadczonych specjalistów jak i kandydatów z mniejszym stażem, którym oferuje się ścieżkę rozwoju. Trzeba też nieustannie dbać o to, aby obydwie grupy były odpowiednio dopasowane do obecnych i przyszłych celów biznesowych. System, w którym do śledzenia tych celów i procesów służą oddzielne procedury, może obniżyć elastyczność i prowadzić do poważnych rozbieżności pomiędzy potrzebami firmy a dostępnymi zasobami. Odpowiedzią jest zintegrowane rozwiązanie, które na bieżąco monitoruje cele biznesowe i potrzeby projektowe, rozwój pracowników oraz dostępność kandydatów.

### Czy mamy wystarczająco duży zespół do rekrutacji?

Jeśli ogólny rozmiar rynku pracy nie zmienia się, wysoki poziom bezrobocia zazwyczaj zwiększa średnią liczbę kandydatów na każde wolne stanowisko. Dla niewielkiego działu HR, ze względu na ilość aplikacji do przeanalizowania i selekcji, będzie to bardzo czasochłonne zadanie, które ograniczy jego możliwość zajmowania się tak strategicznymi procesami, jak zarządzanie zmianami czy rozwój obecnych pracowników. W wielu przypadkach środki i doświadczenie niezbędne, aby określić właściwą strategię, może zapewnić firma doradztwa personalnego. Niezależnie od tego, czy chodzi o znalezienie specyficznego typu kwalifikacji, selekcję kandydatów z pożądanymi umiejętnościami i doświadczeniem, czy zapewnienie szkoleń i możliwości rozwoju, które wzmocnią konkurencyjność i dostosują strategię HR do wymagań biznesowych. Opisane podejście pokrywa się z wynikami wspomnianego wcześniej raportu „Recruitment Strategy”<sup>7</sup> – większość pracowników odpowiedzialnych za rekrutację jako najważniejsze powody outsourcingu procesów rekrutacyjnych wymieniło: skrócenie czasu potrzebnego na obsadzenie stanowiska, poprawienie efektywności procesów oraz pozyskanie kandydatów trudnych do znalezienia.

#### Na co zwrócić uwagę wybierając strategię:

	... budować	... kupować
Historia firmy	Dojrzałe firmy dysponują odpowiednimi zasobami, aby decydować się na rozwój talentów	Młode firmy potrzebują doświadczonych pracowników od zaraz
Historia branży	W branżach istniejących od dłuższego czasu łatwiej jest przewidywać potrzeby oraz zmiany	W branżach, gdzie zmiany zachodzą szybciej (np. w branży technologicznej)
Długo i krótkofalowe potrzeby	Firma planuje pod kątem długofalowych potrzeb rekrutacyjnych	Nagła potrzeba konkretnych kompetencji nie może być zaspokojona wewnętrznie przy zachowaniu efektywności finansowej
Partnerzy	Partnerzy w sektorze edukacji lub publicznym, którzy mogą wesprzeć program szkoleń	Nie są dostępni potencjalni partnerzy
Rynek kandydatów	Na rynku brakuje dostępnych talentów oraz przewiduje się, że taki trend będzie trwał	Dostępne są talenty – kandydaci o pożądanym kompetencjach
Zaangażowanie firmy	Firma dysponuje budżetem, zasobami i kulturą, na której oprzeć można środowisko rozwoju talentów	Firma nie jest jeszcze gotowa na wdrożenie kompleksowego programu rozwoju talentów
Zasoby odpowiedzialne za rekrutację	Firma ma dostęp do własnych lub zewnętrznych zasobów, które efektywnie zajmą się rekrutacją, szkoleniem i zatrzymywaniem pracowników, tak aby sprostać długoterminowym celom	Z różnych powodów (np. ciągłość procesów, potrzeby produkcyjne, wymagania prawne) wewnętrzne i zewnętrzne zasoby muszą skupić się na bieżących rekrutacyjnych potrzebach



## Zabezpieczanie konkurencyjności na lata

Niezależnie od obranego podejścia – budowanie talentów, kupowanie ich czy rozwiązywanie mieszane – przyciąganie i zatrzymywanie wykwalifikowanych kadr to klucz do sukcesu. Niedobór talentów nie zniknie z dnia na dzień, więc pracodawcom potrzebne są dziś nowe sposoby dbania o pracowników. Błędem jest zakładanie, że talent zawsze można kupić, ponieważ oznaczałoby to, że podaż kandydatów nigdy nie będzie za mała, a oni sami będą sprawdzać się w różnych środowiskach pracy, niezależnie od warunków. Jednocześnie nie można zakładać, że talent zawsze da się zbudować – jest to niemożliwe, jeśli nie stoi za tym kompletne środowisko wspierania rozwoju pracowników.

Stworzenie efektywnej strategii pozyskiwania kadr to niełatwe zadanie. Potrzeba do niego czasu i doświadczenia, jest też zależne od kontekstu gospodarczego, trendów w branży i dynamiki rynku. Często oznacza to, że aby rozwiązać problem niedoboru talentów – kupując czy budując – najlepszym rozwiązaniem jest skorzystanie z usług doświadczonych partnerów. Nic nie wskazuje na to, aby sytuacja w ujęciu globalnym miała się poprawić. Najwyższy czas obrać właściwą strategię na przyszłość.

## Bibliografia

- <sup>1</sup> Groysberg, N., Nanda, A., Nohria, N., „The Risky Business of Hiring Stars”, Harvard Business Review, 1 maja 2004.
- <sup>2</sup> International Labour Organization (ILO), Global Employment Trends 2013: „Recovering from a Second Jobs Dip” ([http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2013/WCMS\\_202215/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2013/WCMS_202215/lang--en/index.htm)).
- <sup>3</sup> ManpowerGroup, Niedobór Talentów 2013, Czerwiec 2013.
- <sup>4</sup> ManpowerGroup, Niedobór Talentów 2013, Czerwiec 2013.
- <sup>5</sup> McKinsey Global Institute, „The World at Work: Jobs, pay and skills for 3.5 billion people”, Czerwiec 2012.
- <sup>6</sup> ManpowerGroup, Recruitment Strategy: A ManpowerGroup Research Report, 2013.
- <sup>7</sup> ManpowerGroup, Recruitment Strategy: A ManpowerGroup Research Report, 2013.





ManpowerGroup™

## ManpowerGroup™

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) jest światowym liderem innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy. Firma tworzy i dostarcza wysoce skuteczne rozwiązania, które pomagają jej klientom osiągać cele biznesowe i zwiększać konkurencyjność. Dzięki 65-cio letniemu doświadczeniu ManpowerGroup skutecznie oferuje pracodawcom pełen wachlarz innowacyjnych rozwiązań, które podnoszą efektywność i pozwalają odnieść sukces. Rozwiązania te są odpowiedzią na wszelkie potrzeby firm w obszarze talentów: od rekrutacji i badania kompetencji, poprzez szkolenia i zarządzanie karierą do zatrudnienia zewnętrznego, outsourcingu procesów i doradztwa personalnego. ManpowerGroup posiada sieć obejmującą prawie 3 500 biur w 80 krajach, dzięki czemu łączy globalną perspektywę z wiedzą o trendach na rynku pracy i zrozumieniem lokalnych uwarunkowań. Pozwala to każdego roku odpowiadać na potrzeby 400 000 klientów, w tym małych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów oraz największych światowych korporacji. Innowacyjne rozwiązania ManpowerGroup dostarczane są poprzez: ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ oraz Right Management®. W 2013 roku po raz trzeci z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie, co potwierdza naszą pozycję jako najbardziej zaufanych marek w branży. Więcej o tym jak ManpowerGroup™ pomaga firmom odnieść sukces we współczesnym świecie pracy na stronie [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).



ManpowerGroup™  
Solutions

## ManpowerGroup™ Solutions

ManpowerGroup Solutions oferuje usługi outsourcingu procesów i funkcji, pracochłonnych lub nie mieszczących się w definicji działalności podstawowej klientów, w szczególności procesów wymagających dużych nakładów siły roboczej i rekrutacji masowych. ManpowerGroup Solutions usprawnia procesy, bierze odpowiedzialność za zarządzanie, realizację zadań i określonych celów biznesowych. Firma projektuje indywidualne rozwiązania, dopasowane do potrzeb klienta i zorientowane na wyniki, dzieląc się ryzykiem i korzyściami z klientami. Wachlarz oferowanych rozwiązań obejmuje: Talent Based Outsourcing, Managed Service Programs, Borderless Talent Solutions oraz Recruitment Process Outsourcing. ManpowerGroup Solutions jest jedną z największych na świecie firm oferujących rekrutację stałą i pracę tymczasową.

### **ManpowerGroup Solutions w Polsce**

ul. Nowogrodzka 68, 02-014 Warszawa

Tel.: +48 22 50 40 715

[RPO@pl.manpowergroup.com](mailto:RPO@pl.manpowergroup.com)

[www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl)

[www.manpowergroupsolutions.com](http://www.manpowergroupsolutions.com)