



ManpowerGroup™

# TRWA NIEDOBÓR TALENTÓW

JAK WSPÓŁCZESNY HR MOŻE PORADZIĆ SOBIE  
Z TYM WYZWANIEM



Wyniki dziewiątej edycji corocznego badania ManpowerGroup „Niedobór talentów” pokazują, że

# 36%

pracodawców w ujęciu globalnym deklaruje trudności z obsadzaniem stanowisk w 2014 roku.

To najwyższy wynik od siedmiu lat.



Dlaczego problem niedoboru talentów odczuwają wciąż firmy na całym świecie? Minęło dziewięć lat, odkąd firma doradztwa personalnego ManpowerGroup po raz pierwszy opublikowała wyniki badania „Niedobór talentów” a mimo to przedsiębiorcom wciąż nie udaje się skutecznie przeciwdziałać tej sytuacji.

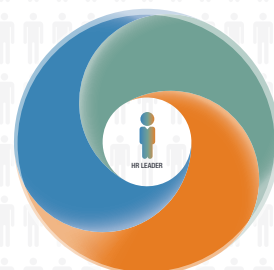
W BADANIU WZIEŁO UDZIAŁ 37 TYSIĘCY PRACODAWCÓW Z 42 KRAJÓW. CELEM BYŁO UZYSKANIE ODPOWIEDZI NA NASTĘPUJĄCE PYTANIA:

- *Jak duże problemy mają pracodawcy z obsadzaniem etatów?*
- *Na jakie stanowiska najtrudniej jest znaleźć odpowiednich pracowników?*
- *Dlaczego te stanowiska sprawiają najwięcej kłopotów?*
- *Jaki wpływ ma niedobór talentów na firmy i ich zdolność odpowiadania na potrzeby klientów?*
- *Jakie strategie są wykorzystywane, aby radzić sobie z problemem?*

Podobnie jak w 2013 roku ponad jedna piąta pracodawców w ujęciu globalnym nie ma żadnej strategii w obliczu niedoboru talentów. Brak prostego rozwiązania nie oznacza jednak, że firmy nie mogą działać. Tak jak komunikowaliśmy w zeszłym roku, rozwiązanie problemu leży po stronie działów HR, których pracownicy mają doświadczenie i możliwości, aby zmienić oblicze zasobów ludzkich swoich firm zdecydowanymi działaniami, które zapewnią niezbędną równowagę.

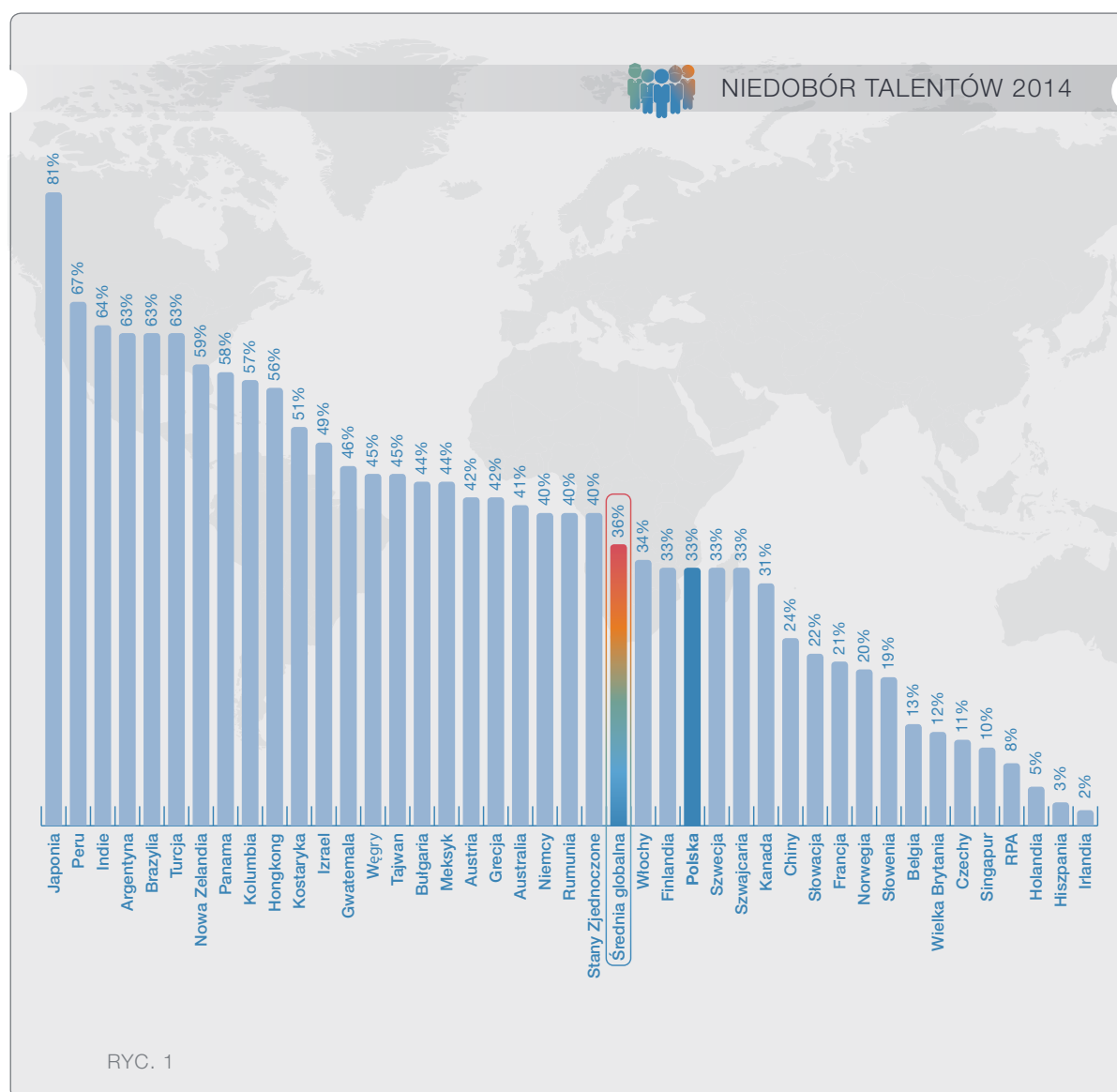
▶ Działy personalne dynamicznie się zmieniają i rozwijają a w miarę ewolucji świata pracy osiągnięcie wyników biznesowych wymaga od nich doświadczenia w coraz to nowych obszarach. W tym raporcie określimy trzy wyraźne role działu HR, niezbędne do wsparcia organizacji w odniesieniu sukcesu.

- ▶ 1. Pracownicy HR – eksperci ds. popytu i podaży
- ▶ 2. Pracownicy HR – znawcy rynku
- ▶ 3. Pracownicy HR – projektanci



## ODSETEK FIRM DEKLARUJĄCYCH NIEDOBÓR TALENTÓW 2014 – GŁÓWNE WNIOSKI

Po raz trzeci z rzędu najwyższy odsetek pracodawców deklarujących niedobór pracowników o poszukiwanych kompetencjach odnotowano w Japonii – ponad 80% ma trudności z obsadzeniem etatów. Problem jest jednak bardzo dotkliwy w wielu innych miejscach na świecie, np. w Peru, Indiach, Brazylii, Turcji czy Argentynie. W ciągu ostatniego roku sytuacja pogorszyła się w dziesięciu krajach, szczególnie w Ameryce Łacińskiej. Na drugim końcu skali są pracodawcy w Irlandii i Hiszpanii, czyli dwóch krajach najbardziej dotkniętych kryzysem w eurostrefie, w których perspektywy pracy od dawna są mało optymistyczne. Obecnie firmy w tych krajach deklarują najmniej problemów z pozyskiwaniem pracowników. (Ryc. 1)





W ujęciu globalnym niedobór talentów jest najbardziej odczuwalny w przypadku wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Na drugiej pozycji, trzeci rok z rzędu, znajdują się inżynierowie a za nimi technicy (ds. produkcji, operacyjnych, konserwacji i innych). Przedstawiciele handlowi zajmują w tym roku czwartą pozycję a nowością są menedżerowie ds. sprzedaży, na siódmym miejscu listy. Wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk nie ma natomiast obecnych wcześniej niewykwalifikowanych pracowników fizycznych. (Ryc. 2)

top 10

ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBOREM TALENTÓW – 2014



W ujęciu globalnym trzeci rok z rzędu zawodem najbardziej dotkniętym problemem niedoboru talentów są

wykwalifikowani  
pracownicy  
fizyczni

Inżynierowie znaleźli się na drugim miejscu, również trzeci raz z rzędu. **Rośnie zapotrzebowanie na techników, którzy uzyskali trzecią pozycję.**

RYC. 2

Wyniki dziewiątej edycji corocznego badania ManpowerGroup „Niedobór talentów” pokazują, że

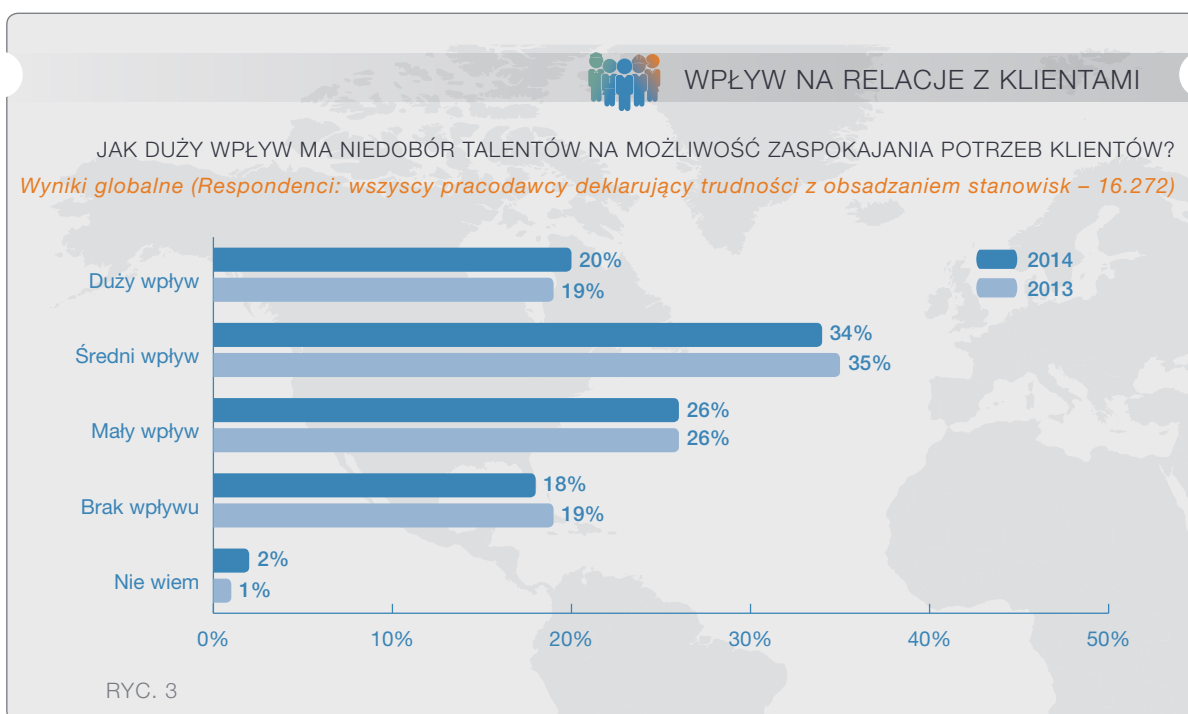
54%

pracodawców zmagających się z pozyskaniem pracowników deklaruje, że problem ten ma **średni lub duży wpływ na ich zdolność zaspokajania potrzeb klientów.**



Ponad połowa badanych firm uważa, że niedobór talentów ma znaczący wpływ na ich możliwość zaspokajania potrzeb klientów. (Ryc. 3) Można więc stwierdzić, że utrzymuje się trend z 2013 roku, pracodawcy nadal postrzegają talent jako klucz do realizacji celów biznesowych. Najczęściej deklarowanym skutkiem niedoboru talentów jest ograniczona zdolność świadczenia usług klientom a na kolejnej pozycji znajduje się ograniczona konkurencyjność i produktywność. Ponad jedna czwarta firm (27%) obserwuje ponadto zwiększoną rotację pracowników a blisko jedna czwarta (24%) negatywny wpływ na zaangażowanie, innowacyjność i kreatywność swoich zespołów. (Ryc. 4)

Podobnie jak w 2013 roku najczęstszym powodem problemów z obsadzaniem etatów jest brak wymaganych kompetencji twardych u kandydatów. Oprócz tego pracodawcy deklarują brak dostępności kandydatów, brak doświadczenia u kandydatów czy brak kompetencji miękkich, a także niedopasowane oczekiwania finansowe kandydatów. (Ryc. 5)

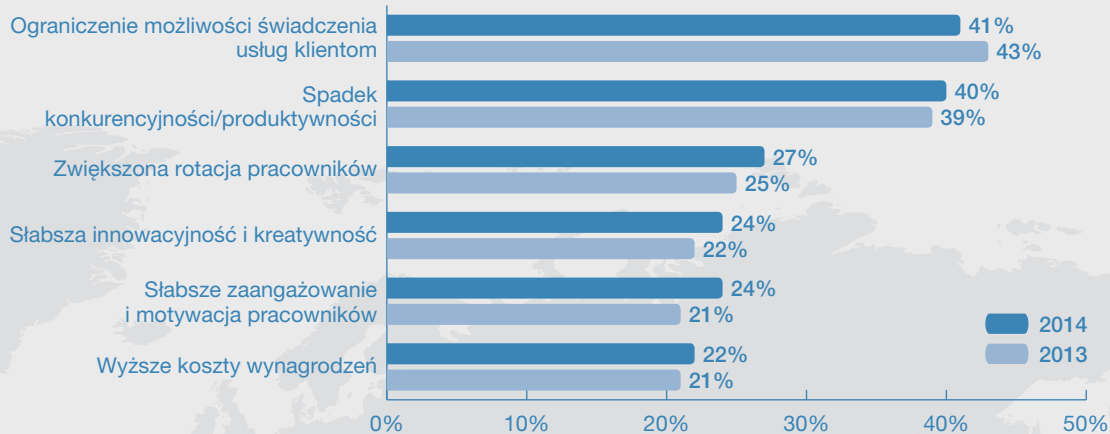




## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA FIRMĘ

W JAKI SPOSÓB NIEDOBÓR TALENTÓW WPŁYWA NA DZIAŁANIE PAŃSTWA ORGANIZACJI?

*Wyniki globalne (Respondenci: wszyscy pracodawcy, którzy stwierdzili, że niedobór talentów ma wpływ na relacje z klientami – 12.972)*



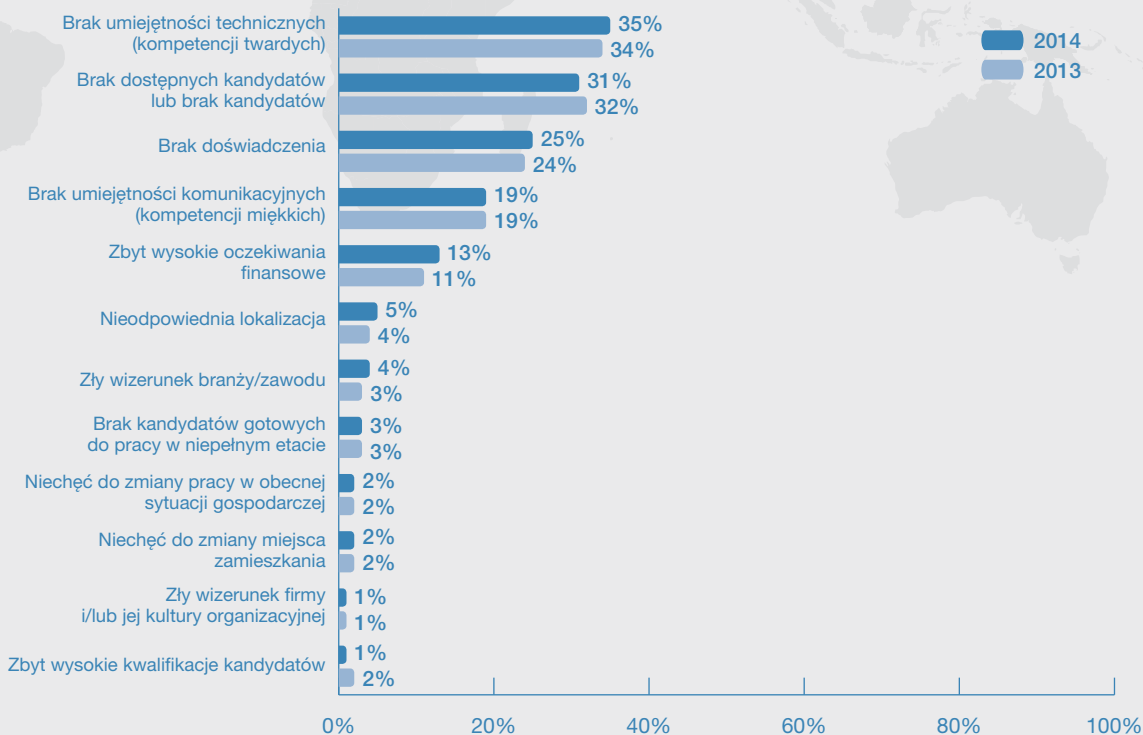
RYC. 4



## PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK

Z CZEGO WYNIKAJĄ PROBLEMY Z POZYSKANIEM POSZUKIWANYCH KANDYDATÓW?

*Wyniki globalne (Respondenci: wszyscy pracodawcy deklarujący trudności z obsadzaniem stanowisk – 16.272)*



RYC. 5



# 47%

firm, które szukają rozwiązania problemu niedoboru talentów, decyduje się na nowe praktyki HR

---

# 25%

respondentów poszukuje nowych źródeł talentów, zazwyczaj rekrutując z niewykorzystanych lub niewykorzystanych w pełni zasobów

---

# 23%

przedsiębiorców przygotowuje się do wdrożenia nowych, alternatywnych modeli pracy

## DZIAŁANIA FIRM, W OBLICZU NIEDOBORU TALENTÓW

W badaniu ManpowerGroup pytano również menedżerów HR na całym świecie o strategię podejmowane w obliczu niedoboru talentów (Ryc. 6). Blisko połowa firm (47%) próbuje uporać się z problemem za pomocą nowych praktyk HR, takich jak dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju dla obecnych pracowników. Pracodawcy korzystają także z nowoczesnych metod rekrutacyjnych oraz rozszerzają kryteria rekrutacji, aby uwzględnić kandydatów, którym brakuje niektórych wymaganych umiejętności lub kwalifikacji, ale posiadają potencjał do ich zdobycia. (Ryc. 7)

Jedna czwarta respondentów (25%) decyduje się na poszukiwanie nowych źródeł talentów, zazwyczaj rekrutując z niewykorzystanych lub niewykorzystanych w pełni zasobów (np. ludzi młodych, seniorów, kobiet czy byłych wojskowych). Inni pracodawcy wybierają zatrudnienie kandydatów, którym brakuje wymaganych kompetencji twardych, ale mają potencjał do rozwoju i zdobycia ich. Niektórzy widzą również rozwiązanie we współpracy z instytucjami edukacyjnymi w celu dostosowania programów nauczania do własnych potrzeb. (Ryc. 8)

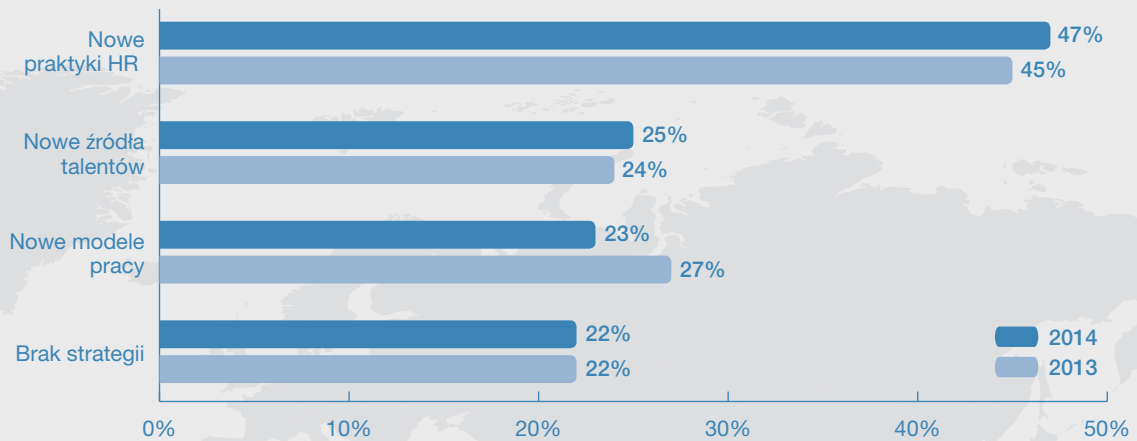
Prawie jedna czwarta przedsiębiorców (23%), którzy deklarują negatywny wpływ niedoboru talentów, przygotowuje się do przyjęcia alternatywnych modeli pracy. Natomiast jeden na dziesięciu (10%) kładzie większy nacisk na zapewnienie firmie stabilnego dopływu talentów. Jeszcze inni pracodawcy na nowo projektują istniejące procedury i procesy, aby zaoferować pracownikom elastyczne formy zatrudnienia, pracę zdalną albo wdrożenie w organizacji pracy tymczasowej. (Ryc. 9)



## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW

JAKIE STRATEGIE W OBLICZU NIEDOBORU TALENTÓW WYBIERA PAŃSTWA FIRMA?

Wyniki globalne (Respondenci: wszyscy pracodawcy deklarujący trudności z obsadzeniem stanowisk – 16.272)



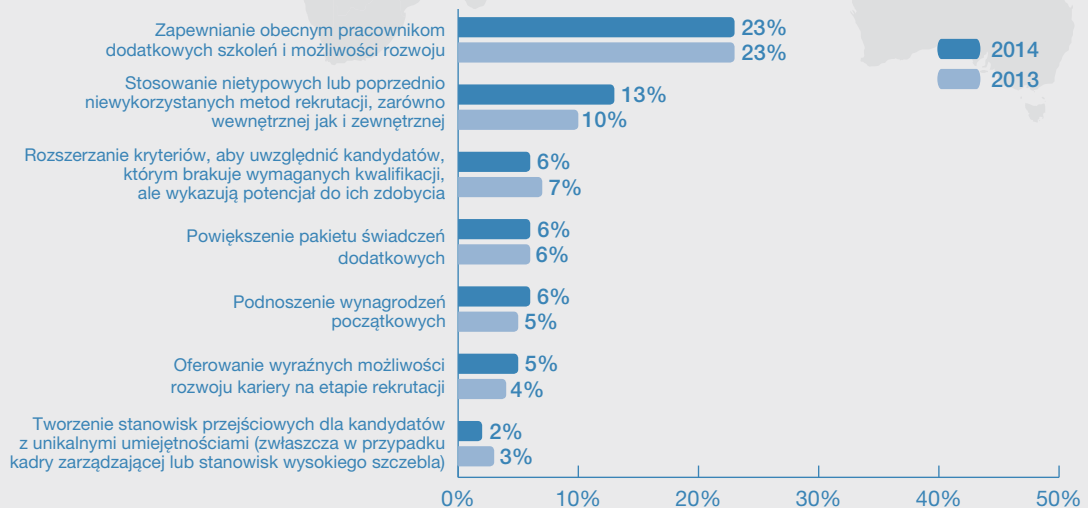
RYC. 6



## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW: PRAKTYKI HR

JAKIE STRATEGIE WYBIERA PAŃSTWA FIRMA, ABY UPORAĆ SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI?

Wyniki globalne (Respondenci: wszyscy pracodawcy deklarujący trudności z obsadzeniem stanowisk – 16.272)



RYC. 7

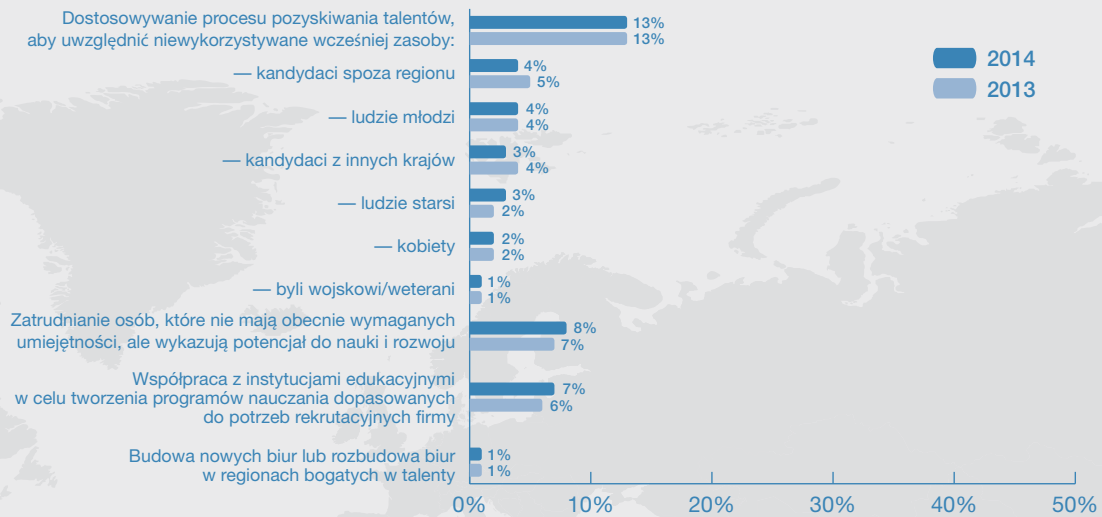




## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW: NOWE ŹRÓDŁA TALENTÓW

JAKIE STRATEGIE WYBIERA PAŃSTWA FIRMA, ABY UPORAĆ SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI?

*Wyniki globalne (Respondenci: wszyscy pracodawcy deklarujący trudności z obsadzeniem stanowisk – 16.272)*



RYC. 8



## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW: NOWE MODELE PRACY

JAKIE STRATEGIE WYBIERA PAŃSTWA FIRMA, ABY UPORAĆ SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI?

*Wyniki globalne (Respondenci: wszyscy pracodawcy deklarujący trudności z obsadzeniem stanowisk – 16.272)*



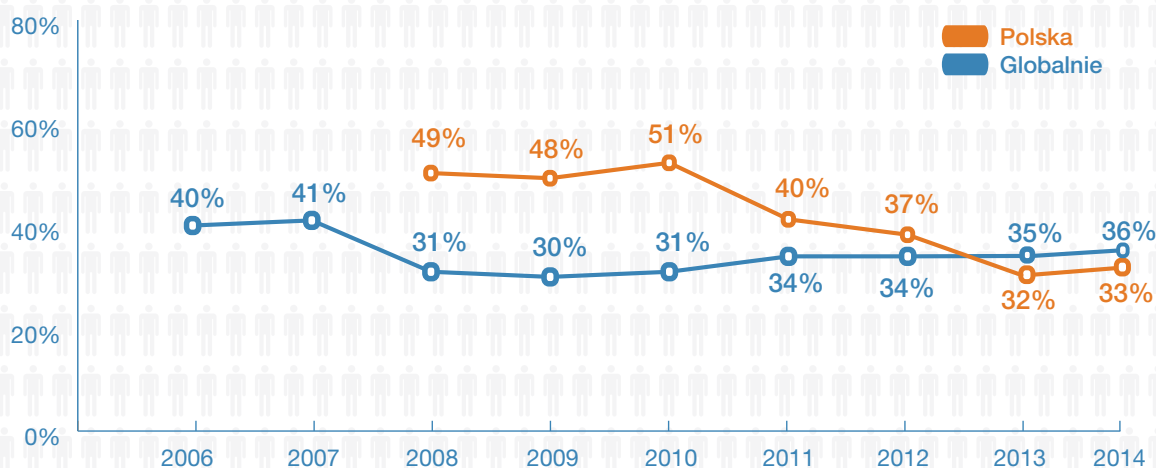
RYC. 9

# NIEDOBÓR TALENTÓW 2014 WYNIKI DLA POLSKI

751 pracodawców w Polsce,  
wzięło udział w badaniu  
ManpowerGroup

## 33%

ankietowanych zgłasza, że nie może  
znaleźć pracowników o odpowiednich  
kompetencjach.



top 10

ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBOREM TALENTÓW W POLSCE – 2014



1 Wykwalifikowani  
pracownicy fizyczni



2 Inżynierowie



3 Operatorzy  
produkcji



4 Menedżerowie  
ds. sprzedaży



5 Kierowcy



6 Pracownicy  
działów IT



7 Przedstawiciele  
handlowi



8 Technicy



9 Niewykwalifikowani  
pracownicy fizyczni



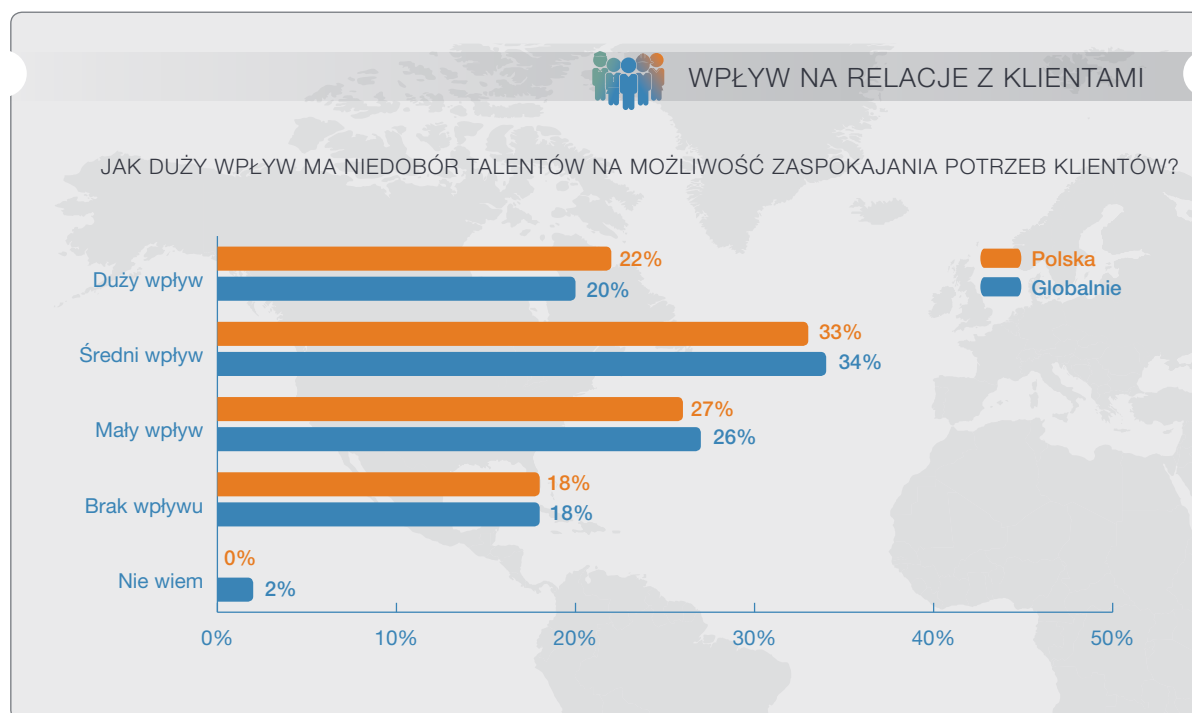
10 Menedżerowie  
projektów



## ZAWODY NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTE NIEDOBOREM TALENTÓW W POLSCE

W 2014 roku na pierwszym miejscu listy ponownie znaleźli się wykwalifikowani pracownicy fizyczni. W ciągu siedmiu lat prowadzenia badania w Polsce, ta grupa prawie zawsze rozpoczynała listę i tylko w 2012 roku zajmowała drugą pozycję. Aktualnie na drugim miejscu, podobnie jak rok wcześniej, znaleźli się inżynierowie, którzy w 2012 roku byli na czele listy. Trzecią pozycję zajmują operatorzy produkcji, którzy powrócili do zestawienia po rocznej przerwie. Pracodawcy w Polsce mają trudności w pozyskiwaniu doświadczonych pracowników o kompetencjach sprzedażowych – menedżerowie ds. sprzedaży znaleźli się na czwartej pozycji a przedstawiciele handlowi na siódmej. Kierowcy, aktualnie na piątym miejscu, zawsze zajmują wysoką pozycję wśród zawodów trudnych do pozyskania w naszym kraju.

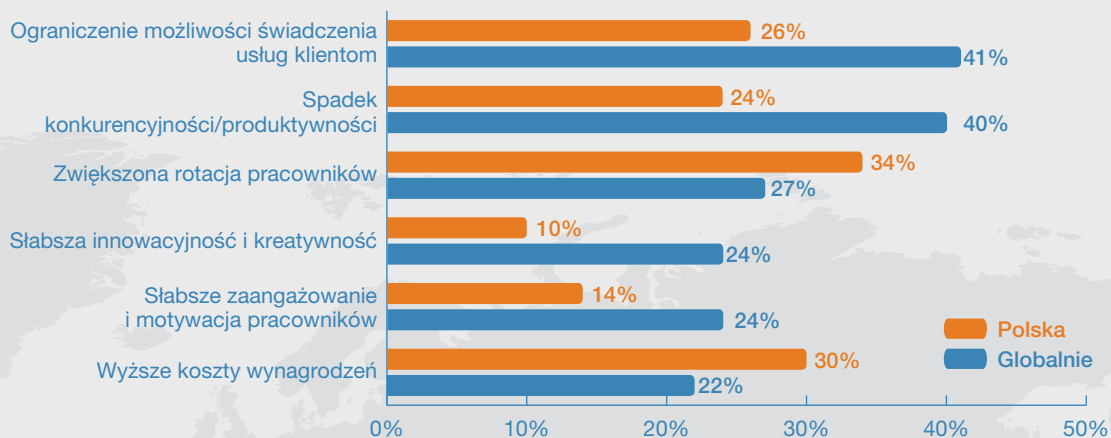
Podobnie jak w poprzednich latach, na liście znaleźli się pracownicy działów IT, technicy i niewykwalifikowani pracownicy fizyczni. Dziesiątkę najtrudniejszych do znalezienia zawodów zamykają menedżerowie projektów, którzy powrócili do zestawienia po rocznej nieobecności. Po raz pierwszy od siedmiu lat na liście poszukiwanych kwalifikacji nie znaleźli się szefowie kuchni i kucharze.





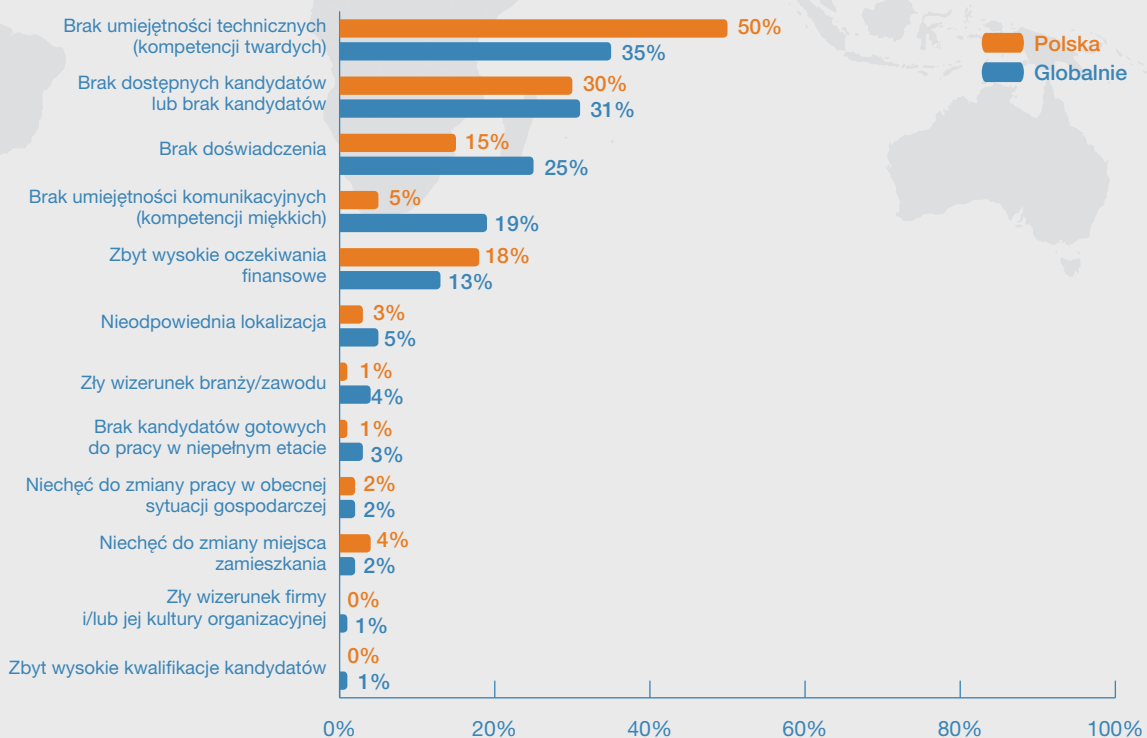
## WPŁYW NIEDOBORU TALENTÓW NA FIRME

W JAKI SPOSÓB NIEDOBÓR TALENTÓW WPŁYWA NA DZIAŁANIE PAŃSTWA ORGANIZACJI?



## PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU STANOWISK

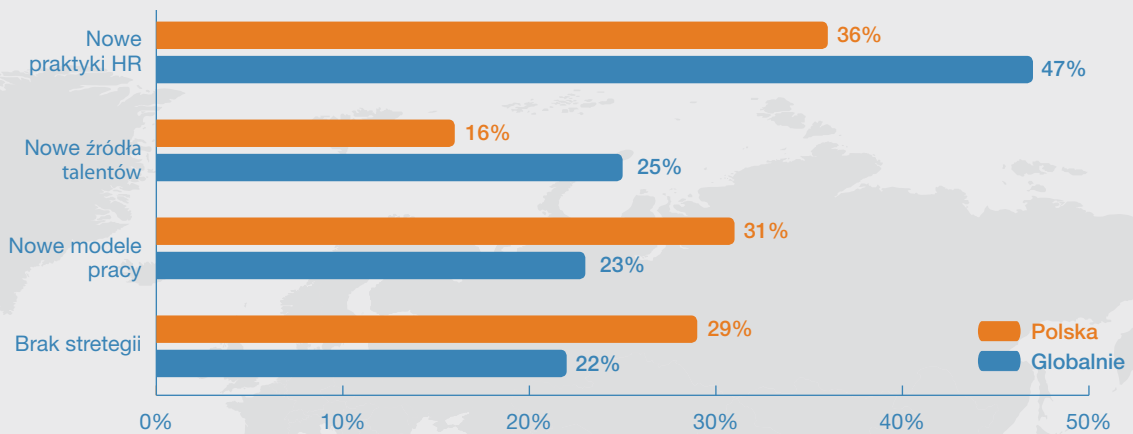
Z CZEGO WYNIKAJĄ PROBLEMY Z POZYSKANIEM POSZUKIWANYCH KANDYDATÓW?





## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW

JAKIE STRATEGIE W OBLICZU NIEDOBORU TALENTÓW WYBIERA PAŃSTWA FIRMA?



## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW: PRAKTYKI HR

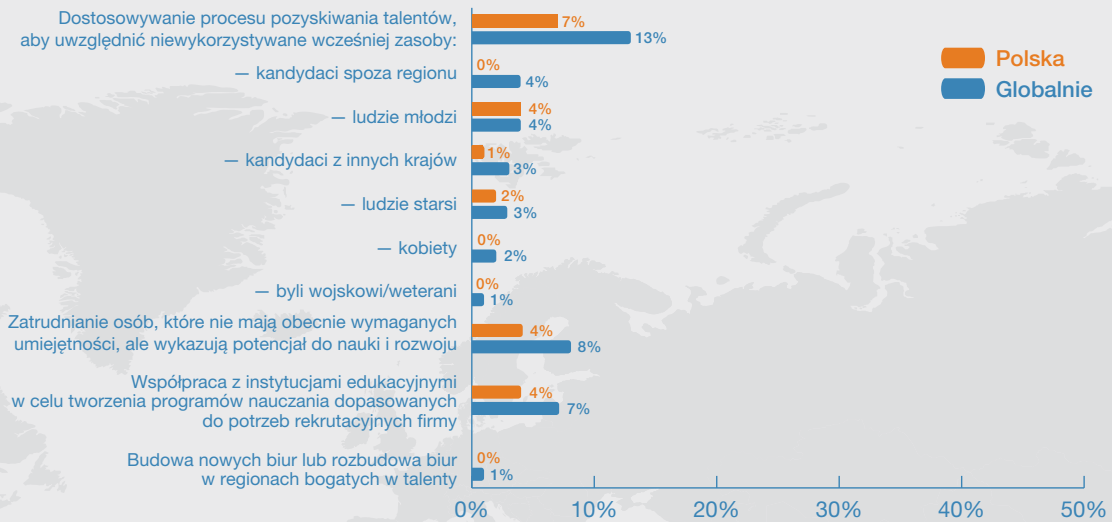
JAKIE STRATEGIE WYBIERA PAŃSTWA FIRMA, ABY UPORAĆ SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI?





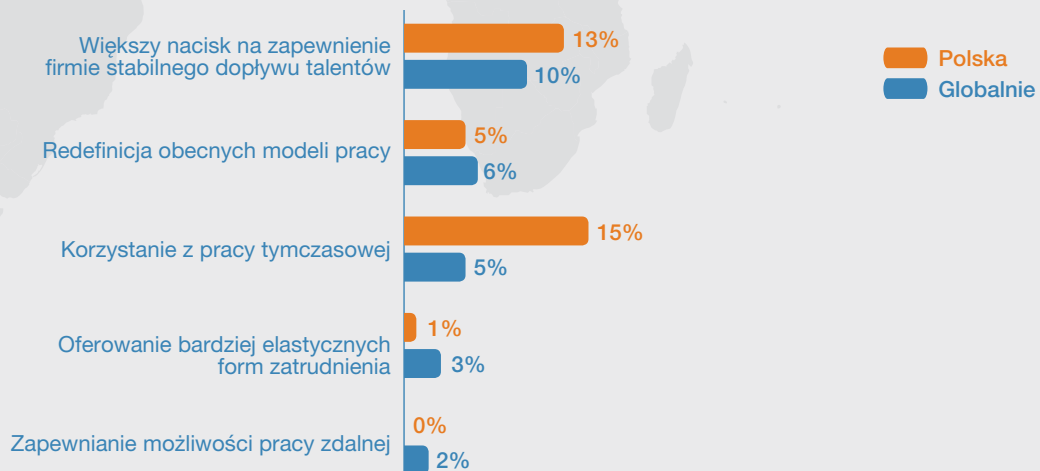
## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW: NOWE ŹRÓDŁA TALENTÓW

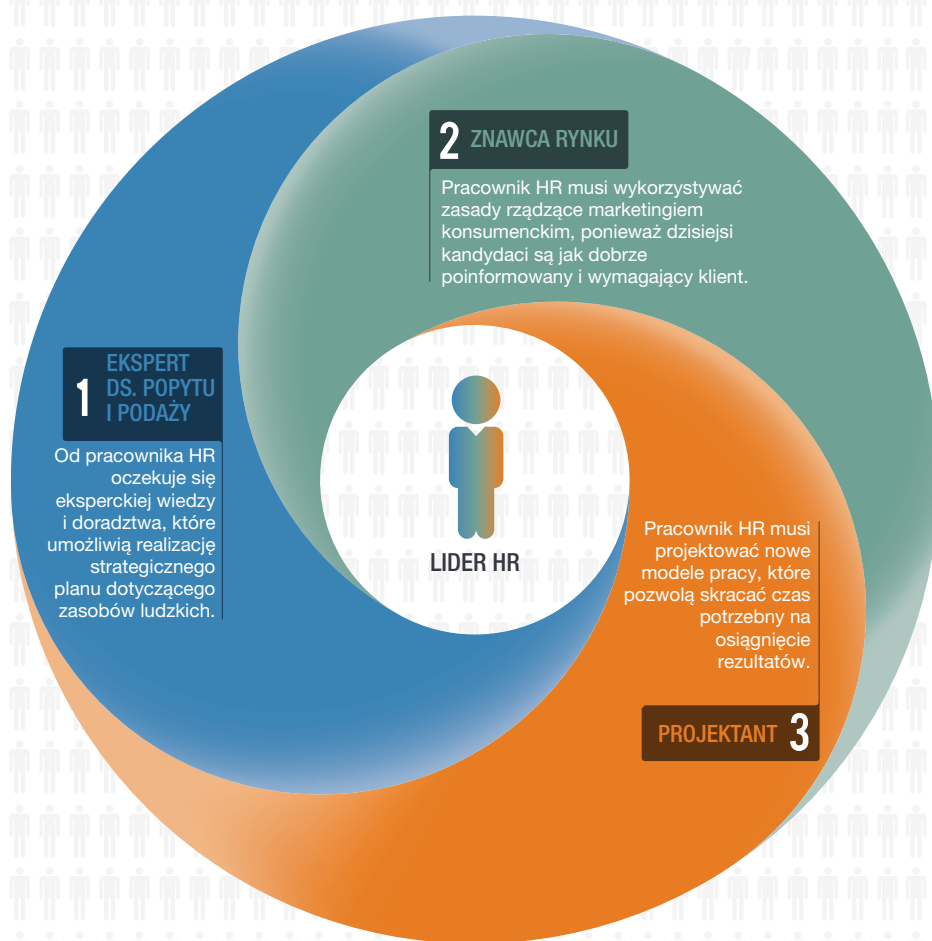
JAKIE STRATEGIE WYBIERA PAŃSTWA FIRMA, ABY UPORAĆ SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI?



## ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW: NOWE MODELE PRACY

JAKIE STRATEGIE WYBIERA PAŃSTWA FIRMA, ABY UPORAĆ SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI?



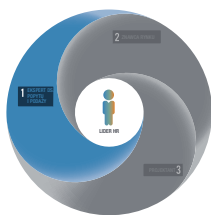


## EWOLUCJA ROLI DZIAŁU HR

Czynniki makroekonomiczne nieustannie obniżają marże, zmuszając firmy do osiągania lepszych wyników przy mniejszych zasobach. Tym samym ze strony pracowników konieczna jest większa innowacyjność i produktywność. Aby sprostać tym wyzwaniom, pracodawcy muszą identyfikować, mobilizować, optymalizować i uwalniać pełen potencjał swoich zespołów. Jest to duża zmiana. W obliczu powolnego wychodzenia przez świat z kryzysu ekonomicznego 36% firm wciąż ma trudności z obsadzaniem wolnych etatów. W tym samym czasie bezrobocie jest problemem na skalę globalną, co wyraźnie pokazuje, że na rynku jest nadmiar pracowników bez poszukiwanych kwalifikacji i niedobór ludzi z odpowiednimi umiejętnościami i doświadczeniem.

Nadmiar pracowników jest efektem światowego kryzysu i mozolnego wychodzenia z niego, natomiast brak kandydatów z odpowiednimi kompetencjami wynika z dynamicznych zmian w technologii i filozofii biznesu. Umiejętności, których pracodawcy potrzebowali wczoraj, są już przeszłością, co tylko pogarsza globalny problem niedoboru talentów.

Czynniki ekonomiczne, demograficzne, technologiczne i społeczne będą nieustannie ewoluować, dlatego firmy muszą dysponować elastycznymi i dynamicznymi zasobami ludzkimi. Aby to osiągnąć, pracownicy działów HR będą musieli wypełniać wymienione trzy kluczowe role.



## Pracownicy HR – eksperci ds. popytu i podaży

Chociaż problemy związane z popytem i podażą kandydatów to nic nowego, pracownicy HR muszą być dziś ekspertami w tej dziedzinie. Konieczne jest rozumienie wpływu popytu na produkty i usługi firmy na popyt na talenty oraz umiejętność oceny, czy rezultaty są dopasowane do strategii biznesowej. Zadaniem HR jest zapewnienie swojej organizacji odpowiedniej równowagi pomiędzy talentami a potrzebami, aby umożliwić osiągnięcie celów biznesowych. Niezbędne jest zrozumienie rynku poparte odpowiednimi danymi a także zrozumienie specyfiki wewnętrznych i zewnętrznych zasobów talentów oraz czynników wpływających na dostępność kandydatów z poszukiwanymi umiejętnościami. W przypadku niedopasowania pomiędzy celami biznesowymi i możliwościami zasobów ludzkich, pracownicy HR muszą mieć gotowy do wdrożenia plan, który rozwiąże problem szybciej, niż miało to miejsce w przeszłości.

Wykorzystanie danych, do jakich pracownicy HR mają dostęp w roli ekspertów ds. popytu i podaży, pozwoli im zapewnić równowagę pomiędzy zasobami ludzkimi a obecnymi i przyszłymi potrzebami firmy. Efekt? Zwiększona elastyczność, dynamika, innowacyjność i produktywność.





## Pracownicy HR – znawcy rynku

Drugą rolę, w jaką pracownicy HR muszą się dziś wcielać, są eksperci rynku. Ponieważ kandydaci są dziś jak dobrze poinformowani i wymagający konsumenci, HR musi potrafić wykorzystać znajomość marki, przekaz i wizerunek firmy, aby przyciągnąć najlepszych z nich. W świecie niedoboru talentów obowiązki działu HR rozszerzają się i obejmują przyciąganie i zatrzymywanie talentów konsumentów – w taki sam sposób, w jaki dział marketingu segmentuje i wybiera docelowe grupy odbiorców dla produktów i usług swojej firmy.

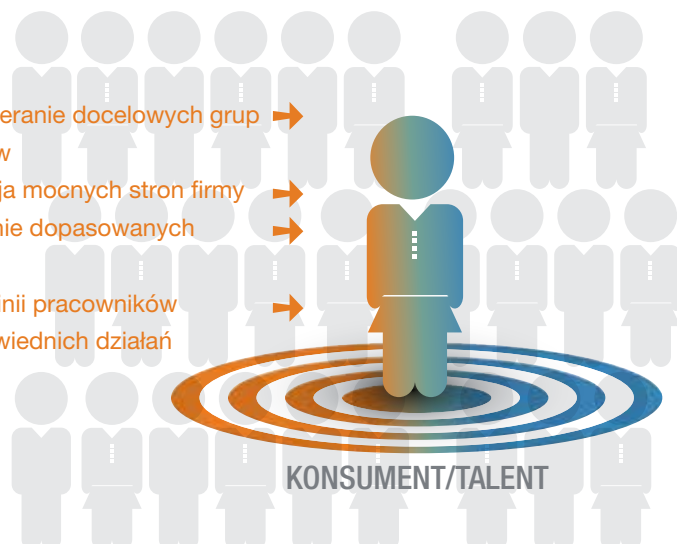
Kluczowa jest zmiana sposobu myślenia: porzucenie jednego uniwersalnego podejścia i tworzenie propozycji wartości, które odpowiadają na potrzeby jednostek oraz celów firmy. Aby uzyskać dostęp do talentów na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, pracodawcy muszą identyfikować i reklamować swoje mocne strony. To jedyny sposób, aby przyciągać talenty z umiejętnościami, które pozwolą osiągnąć sukces.

Marketing nie kończy się jednak w momencie, w którym pożądaný pracownik przekroczy próg firmy. Niezbędne jest indywidualnie dostosowanie ścieżki kariery, dzięki której będzie mógł realizować strategię firmy i jednocześnie rozwijać swoje umiejętności. Liderom we wszystkich strukturach organizacji należy zapewnić możliwość skupienia się na rozwoju pracowników (oraz odpowiedzialność za ten proces), aby najlepsi z nich nie tracili motywacji i zaangażowania.

Tak jak w przypadku każdego konsumenta, pracodawcy powinni regularnie badać opinię swoich pracowników, aby mieć pewność, że wszystko jest w porządku oraz szybko usuwać ewentualne problemy. Konkretnie i możliwe do wykorzystania w praktyce badania satysfakcji pozwalają poprawiać zaangażowanie pracowników, co z kolei dla pracodawcy oznacza same korzyści: większa motywacja to większa produktywność i lepsze dopasowanie do potrzeb firmy.



- Firmy**
- ➔ Segmentowanie i dobieranie docelowych grup talentów/konsumentów
  - ➔ Identyfikacja i promocja mocnych stron firmy
  - ➔ Tworzenie indywidualnie dopasowanych ścieżek kariery
  - ➔ Regularne badanie opinii pracowników i podejmowanie odpowiednich działań





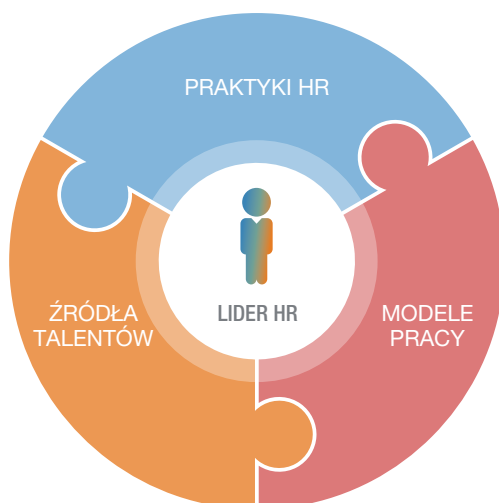


## Pracownicy HR – projektanci

Trzecią rolą, jaką musi wypełniać dziś pracownik HR, jest projektant. Nie może on skupiać się wyłącznie na obsadzaniu stanowisk – kluczowe jest uwzględnienie również planowanych efektów pracy. Aby w pełni wykorzystać ekosystem talentów, efektywnie zarządzać zróżnicowanym, często także wirtualnym środowiskiem pracy i jednocześnie nieustannie poprawiać produktywność i innowacyjność, niezbędne jest stworzenie nowych modeli pracy. Innowacyjne struktury pracy obejmują różne modele – od tradycyjnych (skupionych na relacjach między firmą a pracownikiem) po strategiczne (łącznie praktyki HR z celami biznesowymi). Dzięki temu pomagają firmom realizować swoje założenia i przyciągać wykwalifikowanych kandydatów.

W roli projektanta pracownik HR tworzy systemy, które pozwalają osiągać pożądane wyniki i uzyskiwać odpowiednią równowagę w zasobach ludzkich. Stanowiska stają się dziś coraz bardziej posegmentowane i wyspecjalizowane, zwłaszcza jeśli chodzi o funkcje wymagające konkretnej wiedzy. Rynek zmierza w kierunku podziałów na coraz mniejsze zadania, które będą przydzielane wielu pracownikom. Znacząco wzrasta również zaangażowanie freelancerów i konsultantów wynagradzanych na podstawie wyników, dzięki czemu mogą sami wybierać pracę, którą są zainteresowani. Niezbędny jest zupełnie nowy sposób myślenia, aby pielęgnować środowiska pracy i równoważyć zasoby personalne obejmujące pracowników zewnętrznych (tymczasowych, kontraktowych) i osób pracujących w niepełnym wymiarze etatu (np. na częściowej emeryturze). Stałe zatrudnienie na pełen etat nie jest już z założenia najlepszą opcją dla pracodawców ani pracowników, która zapewni osiągnięcie wyników w krótkim czasie.

Dzisiejszą rzeczywistość dominuje problem nadmiaru pracowników i niedoboru talentów z odpowiednimi kompetencjami twardymi i miękkimi – firmy muszą więc na nowo zdefiniować parametry pracy. Aby osiągać pożądane wyniki, pracownicy HR muszą skupiać się na zasobach talentów, które pozwalają realizować strategię biznesową oraz dostosowywać do niej system podziału pracy, rozdzielania odpowiedzialności i nagród. W przeszłości pracodawcy szukali talentów ciągle w taki sam sposób, w tych samych miejscach. Dziś źródła te zaczynają wysychać a koszty rosną, dlatego czas najwyższy zadać sobie pytanie: „Z jakich innych źródeł możemy czerpać?”



# ODPOWIEDŹ NA NIEDOBÓR TALENTÓW

W Erze Człowieka jedno uniwersalne podejście do rozwoju potencjału wszystkich pracowników nie jest już możliwe. Coraz częściej to od pracowników HR zależy sukces firmy i jej zdolność szybkiego i efektywnego dostosowywania się do nowych warunków. Jeśli będą oni potrafili wcielić się w rolę ekspertów ds. popytu i podaży, znawców rynku i projektantów nowych modeli pracy, może to bezpośrednio przyczynić się do zmniejszenia skali problemu niedoboru talentów.

Pracownicy HR mogą pomagać swoim firmom osiągać lepsze wyniki poprzez zidentyfikowanie źródeł talentów, wdrożenie odpowiednich praktyk HR i modeli pracy. Oto kilka pytań, na które warto sobie odpowiedzieć:

## MODELE PRACY

- *Jakie modele pracy powinniśmy używać?*
- *Jak wykorzystać ekosystem talentów, aby zapewniać produktywność i innowacyjność?*
- *Jak zarządzać zróżnicowanym i wirtualnym środowiskiem pracy?*

---

## PRAKTYKI HR

- *Jakie nowe praktyki można wykorzystać, aby przyciągać, rozwijać i zatrzymywać w firmie talenty?*
- *Jak zarządzać indywidualnie dopasowanymi praktykami HR?*
- *Jak przejść od tradycyjnych praktyk HR do praktyk skupionych na ludziach?*

---

## ŹRÓDŁA TALENTÓW

- *Czy znamy wszystkie dostępne opcje pozyskiwania talentów?*
- *Jak możemy optymalizować posiadane talenty?*
- *Jakie strategie HR możemy wdrożyć, aby dotrzeć do niewykorzystanych i niewykorzystanych w pełni zasobów talentów?*

MANPOWERGROUP W POLSCE

UL. NOWOGRODZKA 68, 02-014 WARSZAWA

TEL.: (+48) 22 50 40 715

MANPOWERGROUP@PL.MANPOWERGROUP.COM

WWW.MANPOWERGROUP.PL

© 2014 MANPOWERGROUP. ALL RIGHTS RESERVED.



ManpowerGroup™