

EDYCJA 2.
2019

RAPORT Z BADANIA KOMPAS AUTOMOTIVE

WPROWADZENIE

Zapraszamy do zapoznania się z wynikami kolejnego badania Kompas Automotive, które miało na celu zebranie informacji o członkach Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing.

Zebraliśmy dane w obszarach:

- **rekrutacja i selekcja,**
- **rotacja i absencja,**
- **wynagrodzenia**
- **ocena pracowników**
- **satysfakcja i zaangażowanie**
- **działania rozwojowe**

Badanie zostało przeprowadzone wśród firm należących do Klastra w oparciu o opracowania własne oraz analizę rynku i dostępne raporty.

CEL BADANIA

Porównanie i weryfikacja działań w badanych obszarach wśród firm należących do Klastra.

Wzmocnienie wizerunku i konkurencyjności organizacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim poprzez pokazanie trendów i rekomendacji.

Badanie obejmuje dane za III i IV kwartał 2018r.

N:32, 13 - firmy duże, 11 firmy średnie, 9 firm małych

CZĘŚĆ PIERWSZA

MONITORING
RYNKU PRACY
BRANŻY
AUTOMOTIVE



REKRUTACJA I SELEKCJA

Obszar badawczy obejmował dane związane z potrzebami rekrutacyjnymi, oceną skuteczności procesu rekrutacji i selekcji oraz metodami pozyskiwania pracowników.

POTRZEBY REKRUTACYJNE

Z zebranych danych wynika, iż w dalszym ciągu największe potrzeby rekrutacyjne dotyczą pozyskiwania pracowników produkcyjnych (blue-collar workers).

Wydaje się, że zapotrzebowanie w dalszym ciągu rośnie:

edycja 1 badania - od 30-100 wakatów

edycja 2 badania - od 5- 310 wakatów

W zależności od specyfiki i potrzeb organizacji poszukiwani są inżynierowie oraz pracownicy IT.

W dalszym ciągu większa rotacja jest na stanowiskach produkcyjnych - pracownicy mają dużą łatwość zmiany pracy, co jest związane z dużym zapotrzebowaniem firm klastra.

Na stanowiskach menedżerskich czy w administracji zapotrzebowanie jest dużo mniejsze - zwykle jest to 1-4 osób, sporadycznie więcej.

Wydaje się, że na stanowiskach menedżerskich występuje niewielka rotacja.

Firmy zadeklarowały, iż w III i IV kw. 2018r. menedżerowie opuszczali organizacje sporadycznie:

- odejście 1 osoby zadeklarowały 3 firmy
- odejście 2 osób zadeklarowały 2 firmy

Główne problemem sygnalizowane przez firmy to:

- **brak na rynku kandydatów z odpowiednio wysokimi kwalifikacjami,**
- **wygórowane wymagania finansowe,**
- **brak kandydatów z odpowiednim poziomem znajomości języka obcego.**

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW PROBLEMY

Inne zgłaszane przez firmy problemy to: oczekiwania dotyczące warunków pracy (system 4-brygadowy, niechęć do podróży służbowych), brak znajomości branży, szybka dezaktualizacja ofert kandydatów.

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW

SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

METODY, NARZĘDZIA, EFEKTYWNOŚĆ

Badanie pokazuje, że pozyskiwanie pracowników w dalszym ciągu sprawia firmom pewien problem i jest wyzwaniem dla działów HR.

100 % firm korzysta z ogłoszeń online (portale rekrutacyjne /strona firmowa) a większość z systemu poleceń pracowniczych, który jest oceniany jako bardzo skuteczny.

Te dwa źródła pozyskiwania kandydatów uznane są przez firmy za najbardziej efektywne.

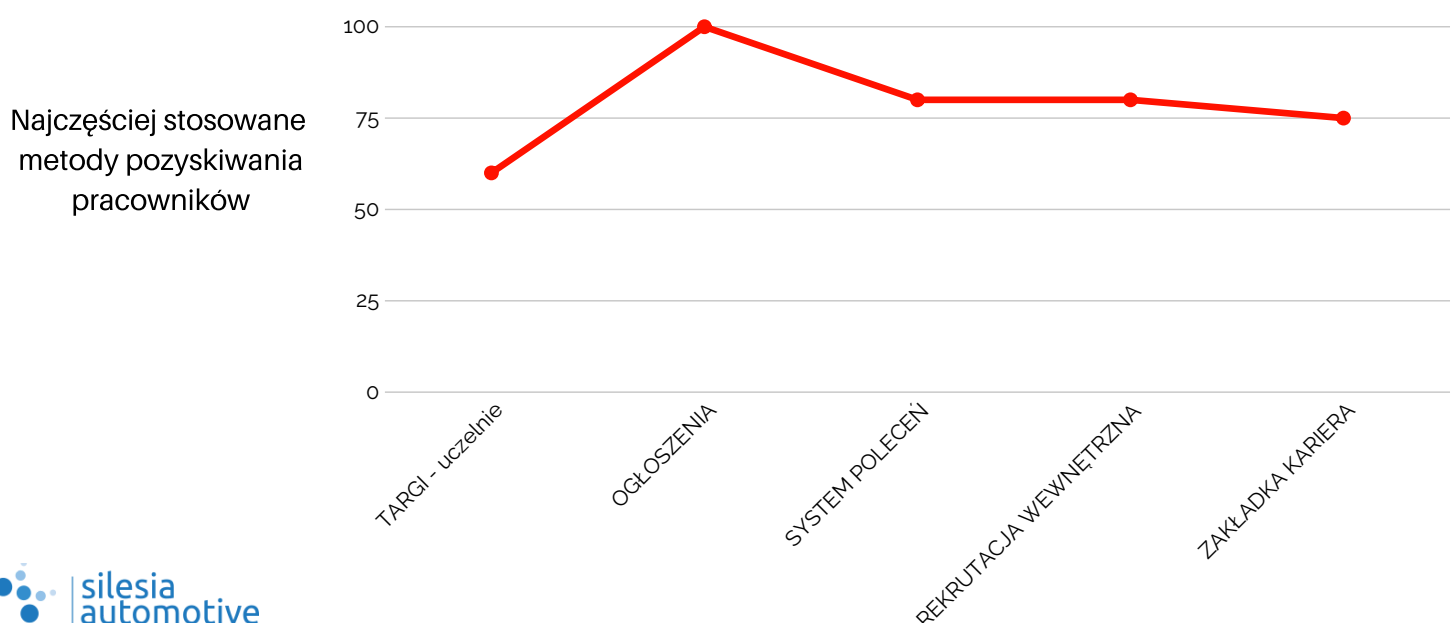
Podkreślano również współpracę z agencjami, a zadowolenie z tej współpracy (skuteczność rekrutacji zewnętrznej) oceniono na 75 %.

SKUTECZNOŚĆ REKRUTACJI W STOSUNKU DO ZGŁASZANYCH POTRZEB - 85 %

W porównaniu z poprzednimi wynikami :

- billboardy i targi pracy nie są już uznawane jako bardzo skuteczne narzędzia przyciągania kandydatów;
- w dalszym ciągu firmy niechętnie aktywnie pozyskują kandydatów w kontakcie bezpośrednim (direct search) - z wykorzystaniem mediów społecznościowe (np. LinkedIn, facebook, goldenline);
- nabiera znaczenia rekrutacja wewnętrzna (SKUTECZNOŚĆ OCENIONA NA 76%) - cennym źródłem kandydatów jest sama organizacja;
- firmy zaczynają dostrzegać potencjał współpracy z organizacjami zewnętrznymi poprzez organizację staży i praktyk oraz studia dualne.

Inne sposoby pozyskiwania kandydatów pozostały bez zmian: ulotki, Urząd Pracy, ogłoszenia lokalne (radio, gazety)



METODY SELEKCJI

Rozmowa kwalifikacyjna jest w dalszym ciągu najczęściej wybieraną metodą selekcji kandydatów - zwykle jako rozmowa biograficzna i wywiad kompetencyjny.

Inne wybierane metody selekcji to:

- próbki pracy;
- testy wiedzy;
- testy kompetencyjne;
- testy językowe;
- wywiad psychologiczny;
- referencje;
- assessment center (stanowiska kierownicze).



Wszystkie firmy (100%) określiły rozmowę kwalifikacyjną jako podstawowe narzędzie selekcji kandydatów.

ZAANGAŻOWANIE KADRY MENEDŻERSKIEJ

Z badania wynika, że kadra menedżerska (niższego i wyższego szczebla) jest bezpośrednio angażowana w proces selekcji kandydatów.

Do zadań menedżerów należy ścisła współpraca z HR w zakresie:

- przygotowywania opisów stanowiska pracy i formułowania wymagań;
- przygotowania profilu stanowiska;
- przeprowadzenia rozmów sprawdzających kwalifikacje i kompetencje;
- przedstawienia wymagań i specyfiki pracy;
- zaprezentowania firmy;
- podjęcie ostatecznej decyzji o przyjęciu do pracy.

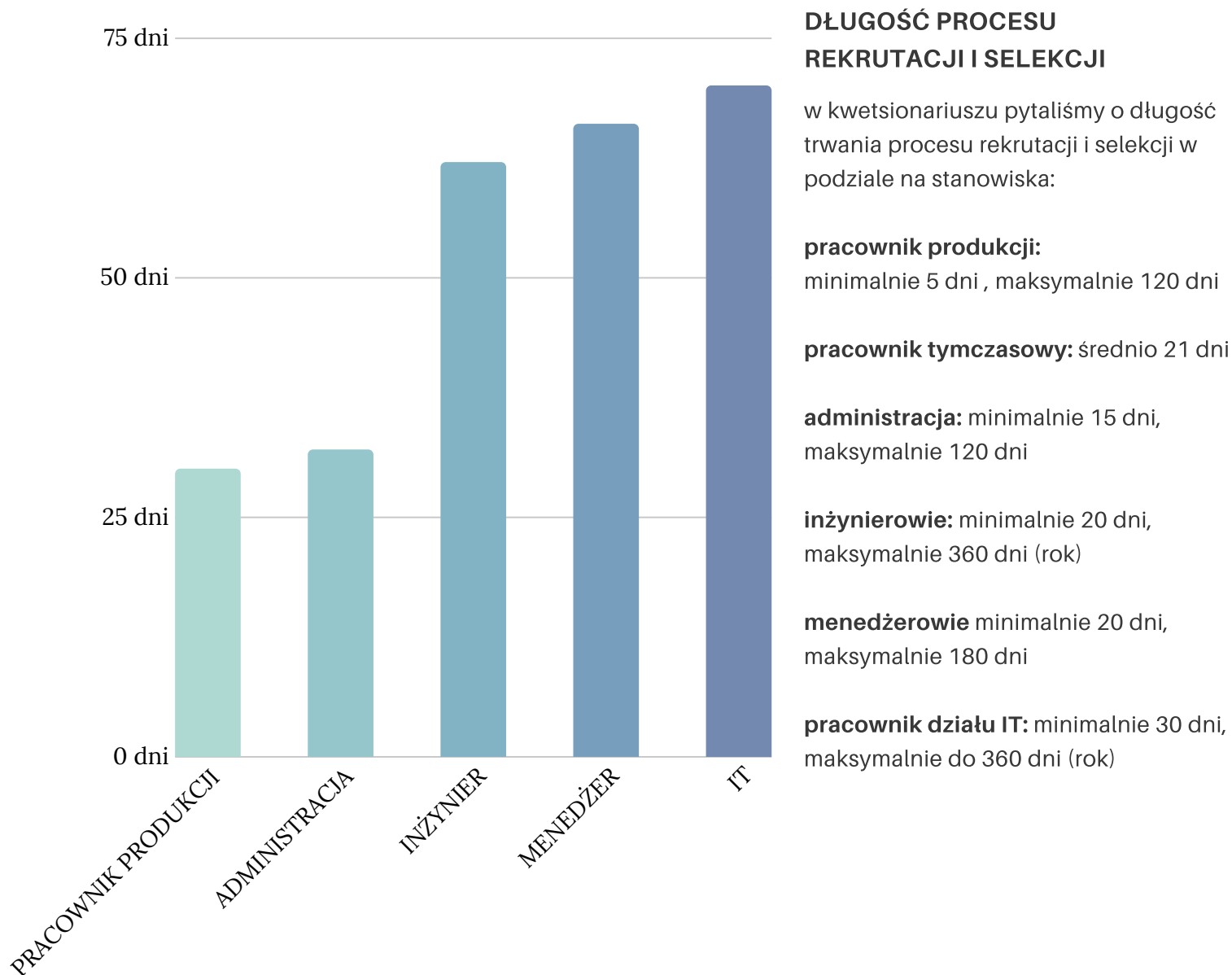
81 % firm angażuje kadrę kierowniczą do procesu rekrutacji i selekcji na każde stanowisko

16 % angażuje kadrę kierowniczą do wybranych procesów

tylko 3 % nie angażuje kierowników.

CZAS TRWANIA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

ŚREDNIA DŁUGOŚĆ POSZUKIWANIA PRACOWNIKA



WPŁYW NA SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI (ZARÓWNO WEWNĘTRZNEJ I ZEWNĘTRZNEJ) TO:

- marka pracodawcy na rynku (działania employer brandingowe, kultura organizacji, pracownik jako ambasador marki pracodawcy);
- szczerłość w przedstawianiu oferty;
- rekomendacje i systemy poleceń;
- profesjonalnie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji (candidate experience)
- elastyczność oferty i atrakcyjne warunki zatrudnienia i ścieżki rozwoju;
- współpraca z agencjami zatrudnienia (większe bazy kandydatów i możliwości dotarcia do kandydatów)

PRACA TYMCZASOWA

NOWE PODEJŚCIE

42 % firm zatrudnia pracowników
tymczasowych
58 % nie korzysta z tej formy
zatrudniania

Pomimo tego, że każdym kwartałem 2018r. maleje ilość pracowników tymczasowych (za Polskim Forum HR, zrzeszającym agencje zatrudnienia) firmy nie zrezygnują z tej formy elastycznego zatrudniania. Pomimo zmiany przepisów, w dalszym ciągu pracownicy tymczasowi są chętnie zatrudniani.

Jednak trzeba podkreślić, że trendy pokazują inne nastawienie firm do tej formy zatrudniania pracowników - korzystają w sytuacjach nagłych, pracach dorywczych/sezonowych czy zmienności ilości zamówień. W zauważalny sposób zmieniło się podejście do pracowników tymczasowych - obecnie są traktowani na równi z pracownikami stałymi pod względem otrzymywanych wynagrodzeń i benefitów.

WNIOSEK: praca tymczasowa staje faktycznie pracą tymczasową a nie sposobem na obejście przepisów prawa pracy.

Firmy zrzeszone w klastrze zatrudniają pracowników tymczasowych na stanowiskach: operator maszyn, kontroler jakości, magazynier, pracownik transportu, pracownik produkcji, operator linii, technik utrzymania ruchu.

ZATRUDNIANIE OBCOKRAJOWCÓW

Firmy zrzeszone w klastrze w dalszym ciągu zatrudniają przede wszystkim obywateli Ukrainy na stanowiskach okołoprodukcyjnych - pracownik produkcji, kontrola jakości, magazynier, operator maszyn.

Firmy deklarują również zatrudnianie pracowników z: Turcji, Korei Południowej, Republiki Czeskiej, Słowacji, Japonii.

W dalszym ciągu firmy zatrudniają obcokrajowców na stanowiska menedżerskie (w tym wysokiego szczebla), inżynierskie oraz specjalistyczne.

**Wśród firm Klastra wzrósł średni procent zatrudnionych obcokrajowców w stosunku do wszystkich zatrudnionych i wyniósł 7 % przy deklaracjach wahających się od 0,4 % aż do 35/50%.
W poprzednim badaniu wskaźnik wyniósł 2,17%**

W związku z ciągłym zapotrzebowaniem na pracowników, przy jednoczesnych problemach organizacyjno-prawnych, firmy coraz częściej korzystają z usług wyspecjalizowanych agencji zatrudnienia, które przejmują wszelkie niewygodne formalności. Jednocześnie coraz częściej starają się jak najlepiej przygotować organizację pod kątem obcokrajowców.

W 2018r. wydano 328,8 tys. zezwoleń o pracę dla cudzoziemców, najwięcej dla obywateli Ukrainy - 75,2 % wszystkich zezwoleń. Jedynie w województwie śląskim wydano zezwoleń mniej w 2018r. niż w 2017r.

źródło: Główny Urząd Statystyczny

RÓŻNORODNOŚĆ W ORGANIZACJACH

PRZEDZIAŁY WIEKOWE

Zarządzanie różnorodnymi (pod kątem wieku i doświadczenia) zespołami wymaga od liderów (i nowoczesnych organizacji) innych kompetencji niż do tej pory. Różne perspektywy, elastyczność, udzielanie informacji zwrotnej czy budowanie relacji staje się ważnym elementem w przyciąganiu i zatrzymywaniu wartościowych pracowników.

Ponad 60 % pracodawców twierdzi, że doświadczają napięć między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia (Espinoza, Ukleja) a ok. 70 % starszych pracowników gardzi kompetencjami młodszych.

Rozwój organizacji zależy od tego, w jaki sposób pracownicy różnych pokoleń będą współpracować.

Dlatego też elementem tej edycji badania było sprawdzenie czy z problemem różnorodności zmagają się firmy Klastra.

ALFABET CZY LUDZIE? CHARAKTERYSTYKA POKOLEŃ

POKOLENIE BABY BOOMERS

To pokolenie osób urodzonych od mniej więcej 1946 roku do 1964, dla których często praca jest w centrum systemu wartości. To pokolenie wyżu demograficznego czasu powojennego.

POKOLENIE X

Do pokolenia X zaliczane są osoby, które urodziły się mniej więcej w latach 1965-1980. To pokolenie, które było świadkiem zmiany ustroju, zmian technologicznych (internet, telefony komórkowe) czy globalizacji. Pokolenie transformacji, dla którego ważna jest praca, autorytety, innowacyjność, niezależność i wiedza – na ich oczach zmieniał się świat.

POKOLENIE Y

Z kolei pokolenie Y (pokolenie Millenium) to osoby urodzone w latach 1981-1997, wchodzące w dorosłość na przełomie wieków. Pokolenie Y jest określane jako pewne siebie, nastawienie na rozwój i sukces. Nazywane czasem pokoleniem whY (dlaczego?) – praca, życie prywatne, cele muszą mieć sens, zgodny w wyznawanymi wartościami, ważne jest zachowanie work life balance.

POKOLENIE Z

Pokolenie Z to młode osoby (urodzone od 1997 roku), dopiero wchodzące na rynek pracy. Dla tych osób wirtualna rzeczywistość jest elementem życia – zarówno prywatnego jak i zawodowego. To duże wyzwanie dla menedżerów, zwłaszcza z pokolenia X. Młodzi pracownicy bywają roszczeniowi, wierzą w łatwy sukces a nie posiadają jeszcze wystarczającej wiedzy czy doświadczenia.





ZARZĄDZANIE WIEKIEM-ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Przegląd zatrudnienia pod kątem wieku i stanowiska w firmach zrzeszonych w Kłastrze

PRACOWNICY PRODUKCJI

PRZEDZIAŁ WIEKOWY

29-39 LAT

Na stanowiskach produkcyjnych najczęściej są zatrudniane osoby w przedziale wiekowym 29-39 lat. Drugą grupę stanowią młode osoby w przedziale 18-28 lat. Jednak warto zauważyć, że firmy dostrzegają też potencjał i doświadczenie osób w wieku 40-50 lat.

Podobne wyniki można zaobserwować w przypadku pracowników tymczasowych, z tą różnicą, że rzadko zatrudnia się osoby 40-50 +.

ADMINISTRACJA

PRZEDZIAŁ WIEKOWY

29-39 LAT

Na stanowiskach biurowych w większości zatrudniane są osoby z pokolenia Y i X czyli osoby w przedziale od 29-50+, ale pojawiają się osoby młodsze, z pokolenia Z. Takie bardzo różnorodne zespoły to wyzwanie dla wielu menedżerów, którzy muszą rozumieć potrzeby każdego pracownika.

INŻYNIEROWIE-SPECJALIŚCI

PRZEDZIAŁ WIEKOWY

29-39 LAT

Wyraźnie widać iż pracownicy w wieku od 29-39 lat stanowią większość na stanowiskach inżynierskich i specjalistycznych. Jest to wiek budowania ścieżki kariery- wyboru drogi menedżerskiej lub eksperckiej.

MENEDŻEROWIE

PRZEDZIAŁ WIEKOWY

40-50+ LAT

Wyższą kadrę zarządzającą stanowią osoby w wieku 40-50+, czyli różnorodnymi wiekowo zespołami zarządzają osoby z pokolenia X lub baby boomers. Stanowi to wyzwanie dla rozwoju organizacji i samych zarządów, aby sprostać wymaganiom rynku i pracowników. Z doświadczeń wyraźnie wynika, że właśnie grupa wiekowa 50+ nie zawsze jest w stanie przyjąć zmiany na rynku i zrozumieć potrzeby najmłodszych pokoleń. Stanowi to wyzwanie zarówno dla HR jak i kadry zarządzającej niższego i wyższego szczebla.



ROTACJA I ABSENCJA

Obszar badawczy rotacja i absencja obejmował dane w rozbiu na grupy stanowiskowe.

Rotacja i absencja to obszary HR, które mocno przekładają się na konkretne finansowe koszty dla organizacji.

Średnio koszt zastąpienia pracownika na stanowisku specjalistycznych lub menedżerskim to równowartość jego rocznego wynagrodzenia.

ŚREDNIE WSKAŹNIKI ROTACJI

wg firm Klastra SA&AM biorących udział w badaniu za III i IV kwartał 2018r.

(w porównaniu do wyników w edycji 1 badania)

STANOWISKO	I/II KWARTAŁ	III/IV KWARTAŁ
PRODUKCJA	3,3 %	5,5 %
ADMINISTRACJA	1,5 %	2,11 %
INŻYNIEROWIE	1,0 %	1,95 %
MENEDŻEROWIE	1,0 %	3,84 %
PRACOWNICY IT	1,0 %	5,5 %
PRACOWNICY TYMCZASOWI	19,0 %	30,0 %

Najwyższy wskaźnik rotacji w dalszym ciągu możemy zaobserwować na stanowiskach produkcyjnych, zwłaszcza pracowników tymczasowych - wskaźniki rosną.

Z badania wynika, że wszystkie wskaźniki w porównaniu z pierwszą połową roku 2018 wzrosły. Jest to spójne w faktem, iż rynek pracy oraz niski poziom bezrobocia pozwala pracownikom na częstsze zmiany pracy.

Zdecydowanie firmy powinny się skupić na budowaniu takiej kultury organizacji, która spowoduje, iż pracownicy nie będą poszukiwali nowego zatrudnienia.

Kluczowe czynniki zatrzymujące pracowników w organizacji to:

- konkurencyjne wynagrodzenie i benefity;
- kultura organizacji zastawiona na budowanie społeczności, oparta o wartości i zaufanie;
- dobre warunki pracy;
- poczucie sensu wykonywanej pracy i wpływu na jej wykonywanie (udoskonalenia, innowacje).



ŚREDNI CZAS ZATRUDNIENIA

Średni czas zatrudnienia pracownika jest bardzo zróżnicowany i pływa na niego wiele czynników, takich jak : wysokość wynagrodzenia warunki pracy, dojazd czy identyfikacja z firmą.

Największa rotacja w dalszym ciągu dotyczy pracowników tymczasowych, ale trzeba podkreślić, że zależy to też od specyfiki tej formy zatrudnienia. Często też sprawdzony pracownik tymczasowy zostaje przejęty przez pracodawcę użytkownika (okres zatrudnienia przez agencję, jest traktowany jako forma okresu próbnego).

ŚREDNI CZAS ZATRUDNIENIA NA BAZIE DANYCH UZYSKANYCH OD FIRM KLASTRA SA&AM

STANOWISKO	I/II KWARTAŁ	III/IV KWARTAŁ
PRODUKCJA	5 LAT	8 LAT
ADMINISTRACJA	6 LAT	5 LAT
INŻYNIEROWIE	5 LAT	5 LAT
MENEDŻEROWIE	6 LAT	7 LAT
PRACOWNICY IT	5 LAT	6 LAT

Odsetek menedżerów, ze stażem ponad 5 lat, którzy opuścili organizację w III i IV kwartale 2018r. 0,53%

Zdecydowanie niższy niż w pierwszej połowie 2018 roku

Z badania wynika, że niewiele firm monitoruje, ile osób odchodzi po okresie próbnym i z jakiego powodu. Po okresie próbnym rzadko nie jest przedłużana umowa (niezależnie od stanowiska) i zazwyczaj dotyczy to stanowisk produkcyjnych.

Podane powyżej dane są obliczone na podstawie średnich wartości, w indywidualnych przypadkach pracownicy związują się z organizacją na dłużej (10-15 lat) lub opuszczają nawet po roku pracy. Dane są szacunkowe- nie wszystkie badane firmy udostępniły wymagane dane lub prowadzi takie statystyki.

ABSENCJA

Średnia liczba dni absencji jednodniowych przypadająca na jednego pracownika: w III i IV kwartale 2018 wyniosła: 2,14 dnia (poprzedni wynik: 3.24 dnia)

Absencja pracowników to usprawiedliwiona (lub nieusprawiedliwiona) nieobecność pracowników na stanowisku pracy.

Zwykle przyczyny absencji są związane z:

- urlopami (wypoczynkowym, bezpłatnym, wychowawczym, macierzyńskim);
- nieobecności związane z opieką nad dziećmi (do 14rż);
- problemami zdrowotnym (tradycyjne L4).

Monitorowanie zwolnień lekarskich oraz absencji chorobowych jednodniowych to ważne zadanie HR oraz liderów.

Firmy, które mają podobne problemy stosują takie rozwiązania jak:

- premie miesięczne za 100 % obecność;
- jeśli L4 wynikają z obciążenia fizycznego - obecność fizjoterapeutów na hali, którzy pokazują jakie ćwiczenia wykonywać, żeby nie ulegać kontuzjom;
- przeprowadzenie anonimowego badania satysfakcji pracowników;
- działania / projekty wellbeingowe (promujące zdrowy tryb życia);
- kontrole ZUS w wyjątkowych przypadkach.

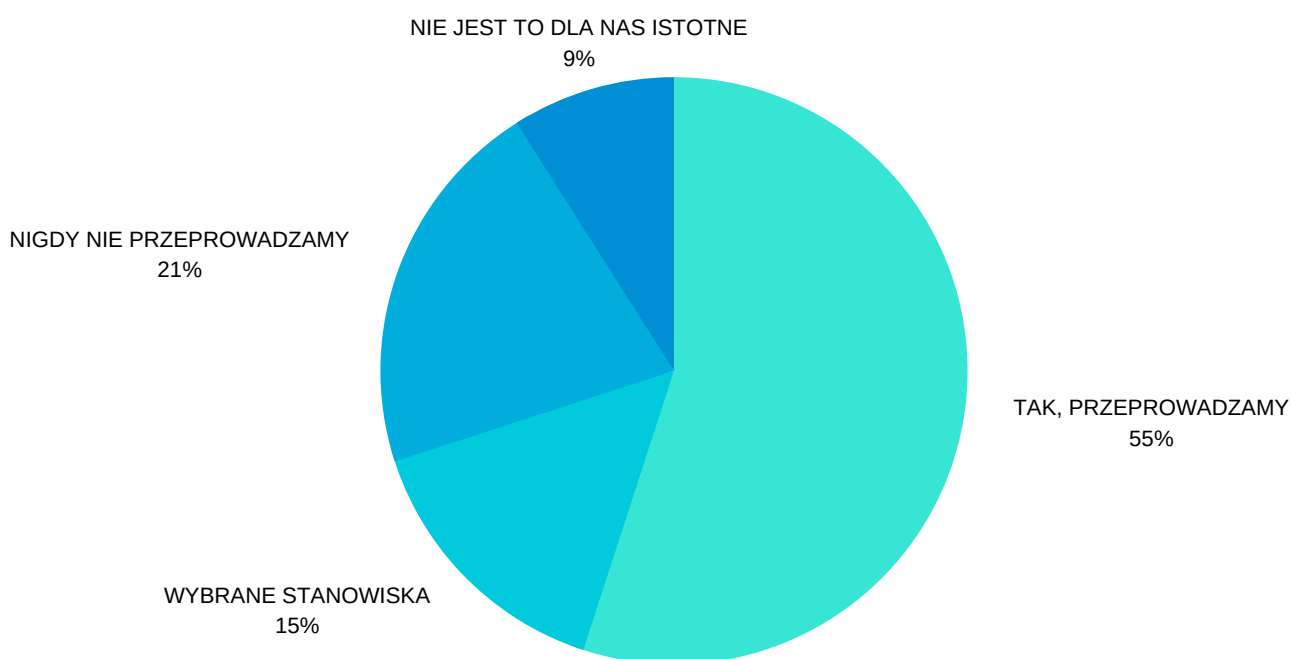
POWODY ROTACJI I ABSENCJI:

- zbyt duże obciążenie pracą (zbyt wysokie normy);
- zbyt niskie wynagrodzenie vs rynek;
- styl zarządzania kadry menedżerskiej niższego szczebla (brygadziści, team liderzy) - brak kompetencji kierowniczych, zarządzanie tylko autorytarnie i brak szacunku względem pracowników;
- brak zaangażowania i identyfikacji z firmą w ogóle (zwykle konflikt: my-oni, brak sensu swojej pracy i jej znaczenia);
- problemy w pracy zespołowej (w sumie często wynikające z tego jak wyżej).

EXIT INTERVIEW

To rozmowa przeprowadzana z pracownikiem, który zdecydował się opuścić organizację, przeprowadzana przez przełożonego lub przedstawiciela HR, w mniej lub bardziej formalny sposób.

55 % badanych firm deklaruje, że przeprowadza exit interview niezależnie od stanowiska



KLUCZOWE PYTANIA PRACODAWCY:

Jaki jest główny powód odejścia?
 Dlaczego praca nie spełniła oczekiwań?
 Co by mogło wpłynąć na zmianę decyzji?

POWODY ODEJŚCIA SYGNALIZOWANE PRZEZ PRACOWNIKÓW:

- zmiana planów życiowych;
- wysokość wynagrodzenia;
- rozwój zawodowy , brak możliwości awansu;
- problemy komunikacyjne (dojazd);
- praca zmianowa (produkcja);
- wyjazd za granicę
- styl zarządzania

WYNAGRADZANIE

w tej części badania zebraliśmy informację na temat wysokości wynagrodzeń, jakie firmy Klastra oferują swoim pracownikom, w rozbiciu na grupy stanowiskowe.

Poniżej przedstawiamy średnie wynagrodzenia brutto (dane uzyskane na bazie wypełnianego kwestionariusza).

W porównaniu do uzyskanych danych w poprzednim badaniu, wydaje się, że wynagrodzenia wyraźnie wzrosły.

ŚREDNIA WYSOKOŚĆ MIESIĘCZNEGO WYNAGRODZENIA BRUTTO

STANOWISKO

PRODUKCJA	3900 Zł
ADMINISTRACJA	4980 Zł
INŻYNIEROWIE/ SPECJALIŚCI	7393 Zł
MENEDŻEROWIE (WYŻSZEGO SZCZEBŁA)	12000 Zł
PRACOWNIK IT	7900 Zł

Zdecydowanie wyższe wynagrodzenia otrzymują osoby na stanowiskach fizycznych, ale o dużym doświadczeniu i specjalistycznych, unikatowych kwalifikacjach i kompetencjach.

Według Raportu Wynagrodzeń 2018 firmy Sedlak& Sedlak średnie wynagrodzenia dla pracownika fizycznego w województwie śląskim wyniosło: 4120 brutto.

Wynagrodzenia kadry menedżerskiej również bardzo zróżnicowane, zależności od szczebla. Firmy Klastra deklarują przedział wynagrodzeń brutto od 9000 aż do 23 000, co jest bardzo dużą rozbieżnością.

Wiele zależy od specyfiki firmy oraz poziomu stanowiska kierowniczego.

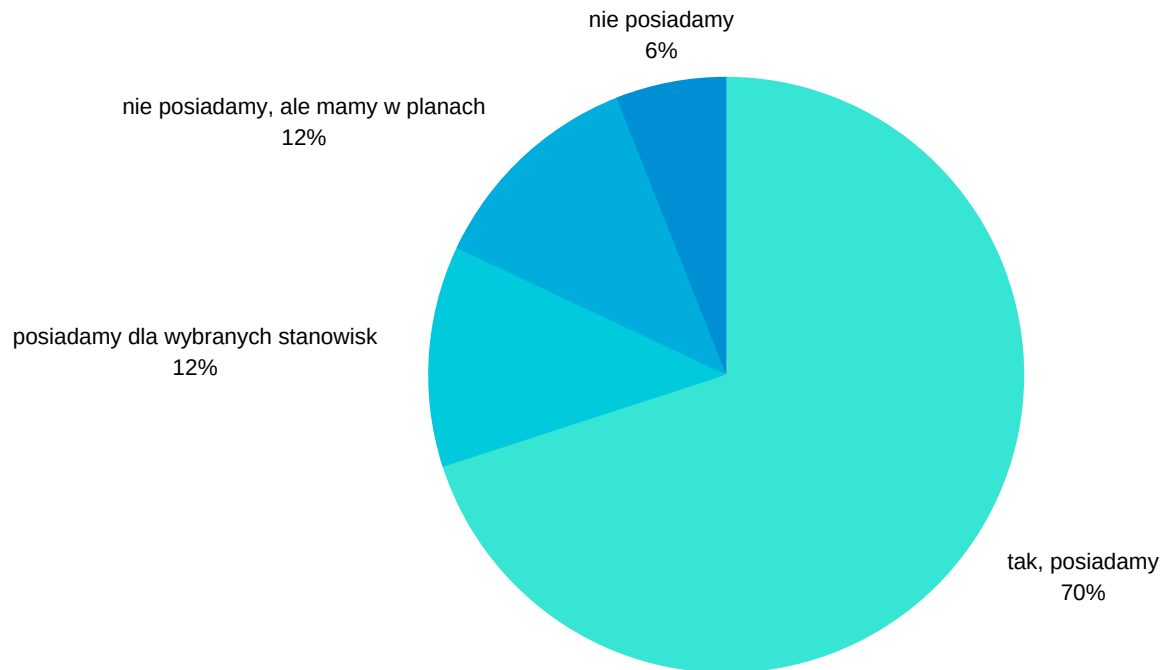
ŚREDNIA WYSOKOŚĆ PODWYŻEK W DRUGIEJ POŁOWIE ROKU 2018 WYNIOSŁA: 6-7 %

Część firm zadeklarowało podwyżki tylko w pierwszej połowie 2018. Warto zauważyć, że firmy deklarują sprawiedliwy poziom podwyżek - na tym samym poziomie, niezależnie od stanowiska.

SYSTEMY WYNAGRADZANIA

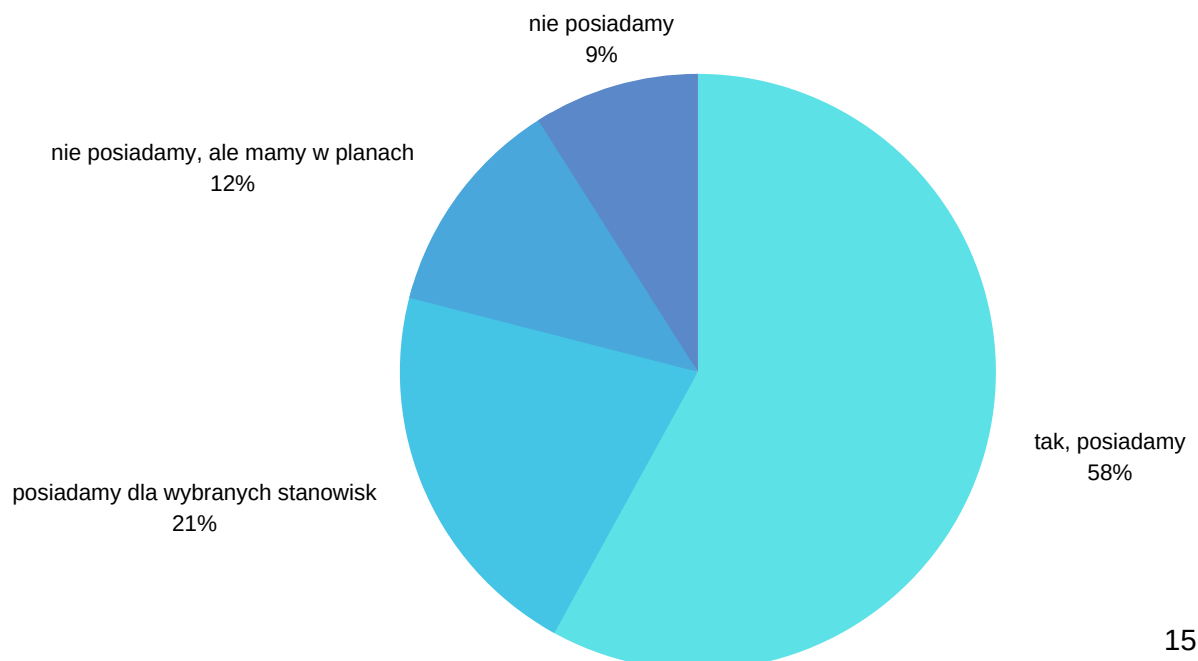


70 % firm posiada system wynagradzania i jest on znany pracownikom.
12 % firm posiada system wynagradzania dla wybranych stanowisk, takich jak: kierowcy, produkcja, magazyn, UTR, dział sprzedaży.
System wynagradzania dostosowany do strategii firmy posiada:
45 % organizacji i dotyczy on kadry wyższego szczebla.



SYSTEMY PREMIOWE

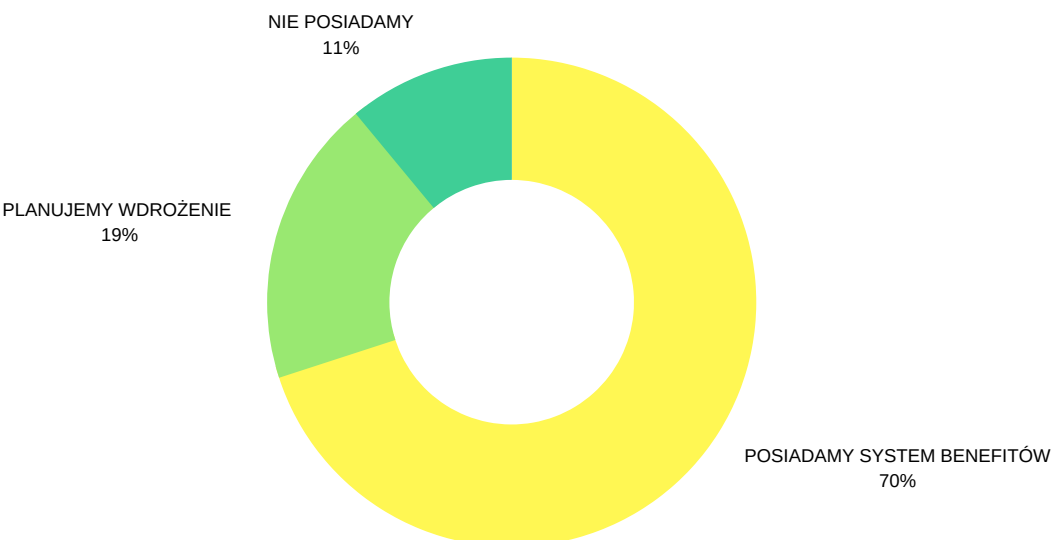
58 % badanych firm posiada systemy premiowe,
21 % posiada systemy premiowe na wybrane stanowiska (sprzedaż, produkcja, IT, inżynierowie)



BENEFITY

70 % badanych firm posiada systemy benefitów dla wszystkich stanowisk.

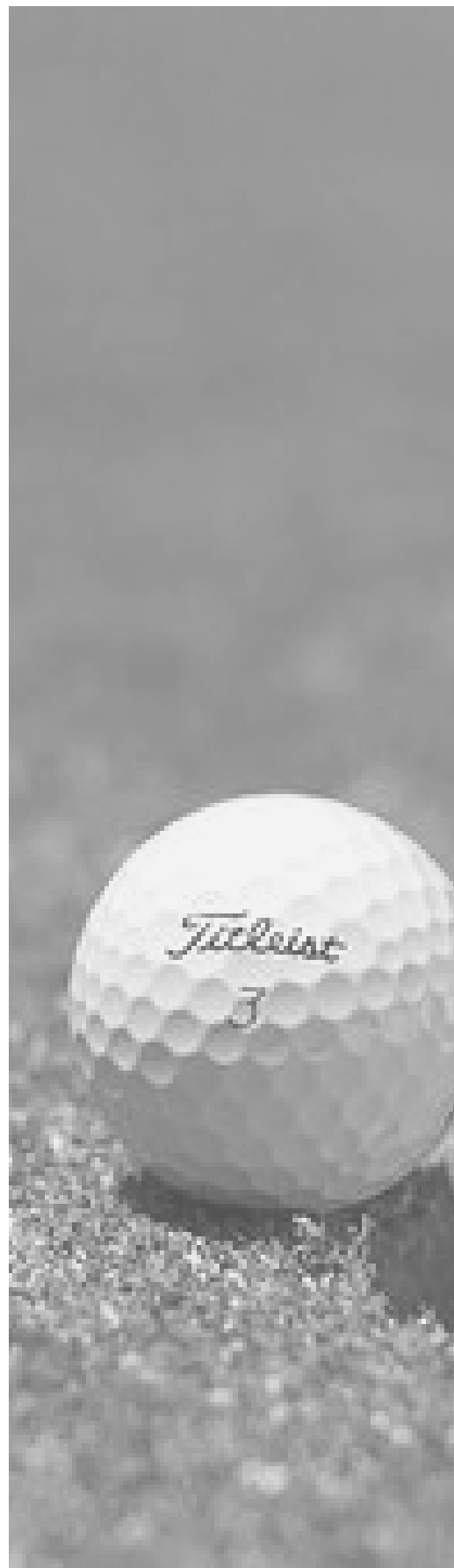
Benefity stanowią stały element oferty pracodawcy i są traktowane przez pracowników jako oczywiste.



SYSTEMY BENEFITÓW ZAWIERAJĄ:

- ubezpieczenie na życie/nnw
- opiekę medyczną
- pakiet sportowy (karta multisport)
- prezenty świąteczne i urodzinowe
- szkolenia językowe
- dofinansowania: wyprawek szkolnych, urlopów, narodzenia dziecka
- bezpłatne posiłki i napoje (kawa/herbata/woda)
- karty do automatów żywieniowych
- wydarzenia integracyjne (piknik rodzinny, sportowy, wspólne wyjścia)
- biblioteka zakładowa
- pakiety szkoleń
- gadżety technologiczne
- nagrody jubileuszowe
- bilety na koncerty/parki rozrywki/kina
- nagrody: Pracownik roku/kwartału

Coraz większą popularność zyskują **kafeteryjne systemy benefitów** jako wygodne narzędzie zarządzania pozapłacowymi korzyściami dla pracowników, które jednocześnie wpływa na obniżenie kosztów dla organizacji. Dodatkowym plusem takiego rozwiązania jest wpływ na poczucie wpływu i decyzyjność pracowników.



CZĘŚĆ DRUGA

PRACOWNIK W ORGANIZACJI- SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE OCENA PRACOWNIKÓW DZIAŁANIA ROZWOJOWE

SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW



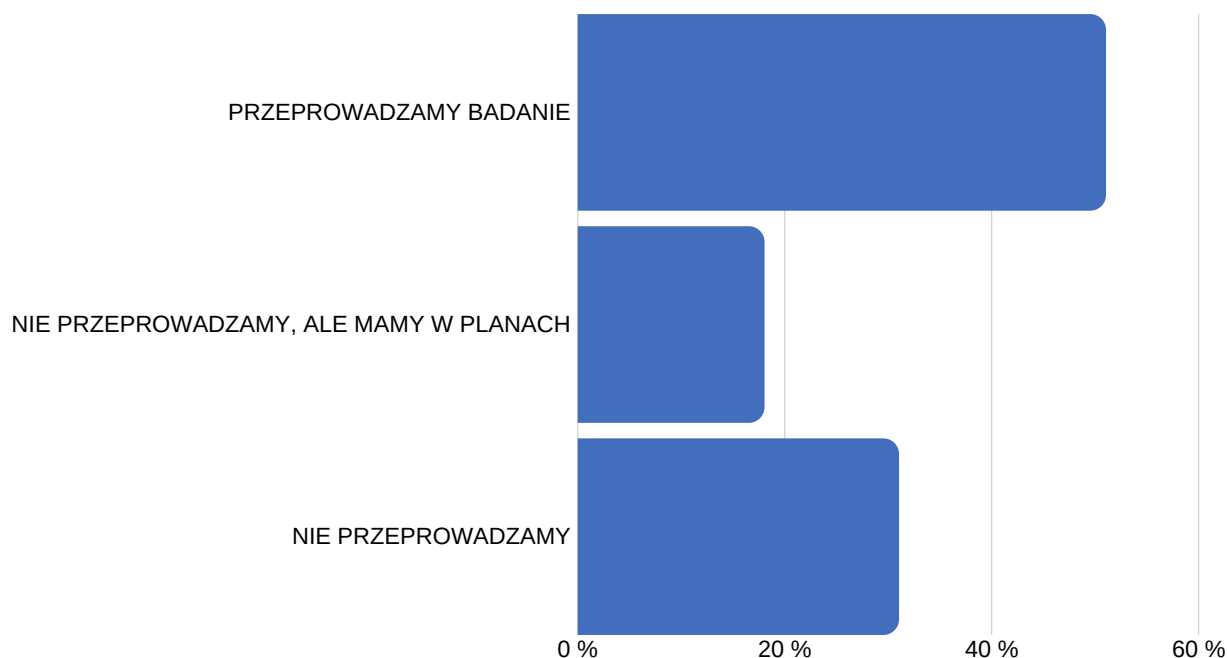
Podstawowe pytania, które powinniśmy sobie postawić, jeśli chcemy zacząć świadomie wpływać na zaangażowanie pracowników:

- Kogo mamy? Kogo potrzebujemy?
- Czego pracownicy potrzebują? Czego im brakuje?
- Kto (lub co) ma największy wpływ na zaangażowanie pracowników?
- Co zrobić, żeby zaangażowanie było wysokie?
- Czyja to rola i zadanie?

FIRMY ZRZESZONE W KLASTRZE CYKLICZNIE BADAJĄ POZIOM SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA U PRACOWNIKÓW.

53 % FIRM	1 raz w roku
36 % FIRM	co 2 lata
11 % FIRM	2 razy w roku

CYKLICZNE BADANIA SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA PRZEPROWADZA 51 % FIRM, MA W PLANACH 18 %, 31 % NIE PRZEPROWADZA.



BADANIE SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA - OBSZARY BADAWCZE

Przeprowadzając badanie, firmy korzystają albo z gotowych rozwiązań istniejących na rynku lub tworzą własne ankiety i kwestionariusze dostosowane do specyficznych potrzeb. Pracownicy i menedżerowie oceniają takie badania pozytywnie jako źródło cennych informacji.

Badając satysfakcję i zaangażowanie, warto oceniać zarówno konkretne wymiary, jak również ich znaczenie dla pracowników.

Najczęściej badane obszary:

- warunki pracy i wynagrodzenie
- organizacja pracy i zadań
- bezpieczeństwo pracy
- poziom zadowolenia z pracy
- atmosfera i zadowolenie z pracy
- rozwój: szkolenia, kariera
- wiedza na temat celów i strategii firmy
- relacje z przełożonym
- leadership/zarządzanie
- ocena przełożonego
- uznanie za pełnioną rolę
- ocen celów i zadań na stanowisku
- zaangażowanie
- kultura feedbacku
- komunikacja i informacja
- praca zespołowa/współpraca w zespole
- marka pracodawcy
- motywacja do pracy
- obszary do poprawy ze strony pracodawcy

Na budowanie zaangażowania pracowników wpływają dwa podejścia w zarządzaniu:

- budowanie kultury organizacji opartej na współpracy i zaufaniu
- oparcie się na silnych stronach pracowników
- bezpieczna kultura organizacji pozwalająca na popełnianie błędów.

**Ważnym elementem badania jest ocena kadry zarządzającej.
Sprawdza to podczas badania 64 % firm.**

Z przeprowadzonego kwestionariusza wynika, że wyniki badania są zawsze poddawane analizie i podejmowane są konkretne działania, takie jak:

- action plan- harmonogram wdrożenia zmian;
- zmiany w systemie benefitów;
- spotkania poankietowe i warsztaty;
- grupy projektowe i wypracowanie najlepszych rozwiązań;
- zmiany w systemie premiowania ;
- monitorowanie wprowadzonych zmian i ich ocena przez pracowników (follow-up).

KULTURA ORGANIZACJI **budowanie zaangażowania**

DNA firmy to WARTOŚCI, które charakteryzują organizację, zachowania pracowników i kadry zarządzającej.

To sposób w jaki firma chce być postrzegana na rynku i wyróżniać się wśród konkurencji. Unikatowy kod jakim pracownicy komunikują się ze sobą, klientami i kontrahentami.

68 % FIRM DEKLARUJE POSIADANIE WARTOŚCI FIRMOWYCH

Wartości w codziennej pracy są komunikowane poprzez:

- komunikację wizualną: banery, plakaty, materiały firmowe, strona www, nadruki na materiałach promocyjnych;
- regulaminy: etyki, polityka jakości, kodeks postępowania;
- komunikację bezpośrednią - podczas spotkań z pracownikami;
- podkreślane w kontaktach służbowych
- weryfikacja podczas rozmowy rocznej

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (CSR)

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami.

źródło: PARP

Firmy zrzeszone w Klastrze dostrzegają znaczenie działań związanych z szeroko pojętym CSR-em. **Ponad 55 % podejmuje takie działania, a 15 % planuje w najbliższym czasie.**

Nacześniej podejmowane działania to:

- realizacja programów społecznych (Szlachetna paczka, honorowy dawca krwi, 2 godziny dla rodziny, maluch dla Toma Hanksa itp.);
- sponsoring i wsparcie lokalnych instytucji: szpitale, domy dziecka, szkoły, przedszkola, kluby sportowe, schroniska, fundacje, świetlice środowiskowe;
- wsparcie instytucji kultury;
- wsparcie lokalnych wydarzeń sportowych;
- działalność charytatywna;
- wsparcie pracowników w trudnych sytuacjach poprzez celowe zbiórki;
- bezpłatne techniczne warsztaty/konferencje;
- zrównoważone zarządzanie surowcami;
- segregacja odpadów;

Firmy są otwarte na inicjatywy - wspierają oddolne działania i pomysły wychodzące ze strony pracowników.

SYSTEMY MOTYWACYJNE

Efektywne motywowanie pracowników stanowi wyzwanie dla wielu organizacji na współczesnym rynku pracy. Stworzenie kompleksowego systemu motywacyjnego dla całej organizacji wydaje się trudne, dlatego też zdarza się, że system obejmuje tylko niektóre grupy pracowników (sprzedaż, produkcja) a nie całą organizację. Warto zdawać sobie sprawę, że na system motywacyjny składa się wiele czynników, takich jak: kultura i struktura organizacji, specyfika działalności, otoczenie konkurencyjne, sytuacja finansowa, wielkość przedsiębiorstwa oraz przede wszystkim potrzeby pracowników.

System motywacyjny zazwyczaj obejmuje:

- elementy płacowe (premie, dodatki itp.)
- elementy pozapłacowe (materialne i niematerialne)

Do dodatków materialnych należą różnego rodzaju benefity, natomiast do dodatków niematerialnych należą m.in. elastyczny czas pracy, home office, opinia o pracodawcy, możliwości rozwoju i ścieżki kariery, atmosfera itp.

48 % firm Klastra deklaruje, że posiada system motywacyjny powiązany z systemem wynagradzania (premie uznaniowe i roczne, ocena KPI, nagrody itp.)

28 % posiada dla wybranych stanowisk, 9 % ma w planach.

ZA BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA I MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW SĄ ODPOWIEDZIALNI HR ORAZ BEZPOŚREDNI PRZEŁOŻENI. W DALESZEJ KOLEJNOŚCI ZARZĄD.

PROCESY PERSONALNE WPŁYWAJĄCE NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW WDRAŻANE I PROWADZONE W FIRMACH KLAstra:

- SYSTEM ŚCIEŻEK KARIER
- PRZYGOTOWANIE KADRY REZERWOWEJ
- PROGRAMY SUKCESJI
- PROGRAMY TALENTOWE

Programy talentowe prowadzi tylko 12 % firm, natomiast wdrożenie tej procedury planuje: 33 %.

Najczęściej firmy posiadają ścieżki kariery, programy sukcesji i kadry rezerwowej (18 %).

Uczestnikom programów talentowych firmy Klastra oferują:

- procedurę Assessment Center (wraz z informacją zwrotną);
- dedykowane programy szkoleniowe;
- coaching kariery;
- mentoring;
- udział w projektach międzynarodowych.

OCENA PRACOWNIKÓW



Ocena pracownika znajduje się w centralnym punkcie zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki oceny są podstawą planowania rozwoju pracowników, szkoleń, planowania wynagrodzeń, sukcesji i innych decyzji kadrowych.

FILARY OCENY:

EFEKTYWNOŚĆ – monitorowanie realizacji wyznaczonych celów (poziom działu/zespołu/stanowiska)

ROZWÓJ - ocena możliwości rozwijania się pracownika na danym stanowisku

MOTYWACJA- sprawdzenie jak ocena wpływa na pracę ocenianego

PERSPEKTYWA- stanowi podstawę do zmian kadrowych, oceny miejsca pracownika w organizacji

RODZAJE OCENY PRZEPROWADZANEJ PRZEZ ORGANIZACJE:

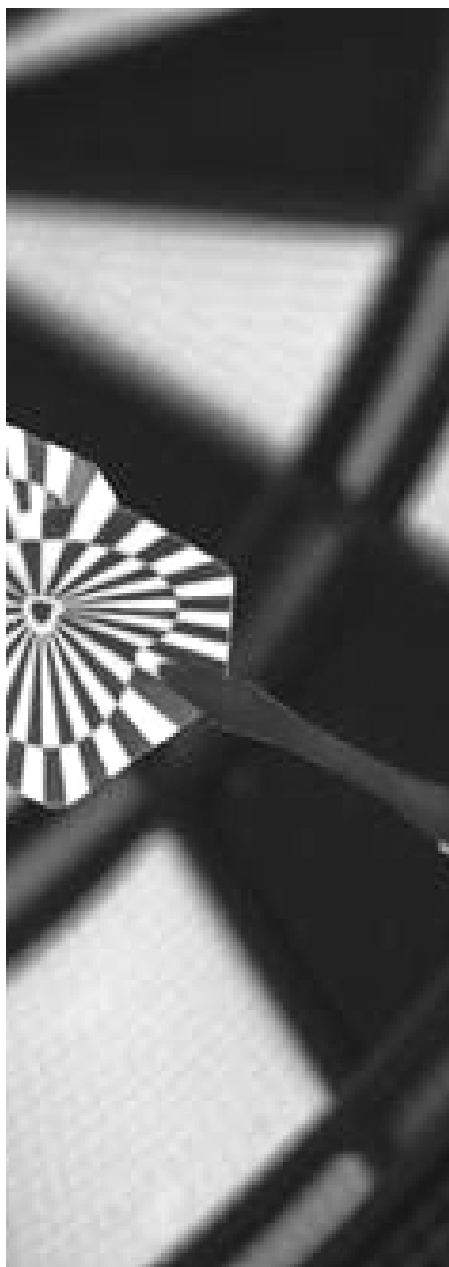
- **OCENA BIEŻĄCA** (stała, permanentna, niesformalizowana) – codzienna informacja zwrotna przełożonego w stosunku do pracownika na temat rezultatów jego pracy - kultura feedbacku (feedback, constant feedback, feed-forward)
- **OCENA OKRESOWA** (podsumowująca, sformalizowana) – dokonywana w ściśle określonych odstępach czasowych wg ściśle określonych procedur oraz narzędzi (o różnym stopniu złożoności).

Podczas badania, sprawdzaliśmy jak w firmach Klastra funkcjonują te dwa rodzaje oceny.

Połowa pytanych firm (**48%**) deklaruje przeprowadzanie oceny okresowej co roku, w postaci sformalizowanej oceny. Niektóre firmy deklarują ocenę co pół roku, co dwa lub nawet 4 lata, co pokazuje jak bardzo trzeba ten proces dopasować do specyfiki i potrzeb organizacji.

Oceny dokonuje bezpośredni przełożony - przeprowadza rozmowę oraz wypełnia kwestionariusz. Na roczna ocena pracownika składają się następujące elementy:

- ocena realizacji celów, KPI;
- zaangażowanie;
- rozwój i podnoszenie kwalifikacji;
- stopień rozwoju kompetencji.



OCENA SYSTEMU OCEN

Przeprowadzane oceny pracownicze są przez firmy oceniane bardzo pozytywnie, jako potrzebny proces wpływający na zarządzanie kompetencjami i rozwojem pracowników.

EFEKTY PRZEPROWADZANYCH OCEN:

- szkolenia i inne działania rozwojowe (Indywidualny Plan Rozwoju;
- spotkania podsumowujące;
- znajomość potencjału zespołów;
- nagrody, premie finansowe;
- ustalenie celów rocznych i ich optymalizacja;
- poprawa komunikacji
- wzrost motywacji i zaangażowania;
- zmiana stanowiska/wynagrodzenia.

System ocen przeprowadzony w odpowiedni sposób i oparty na zarządzaniu efektywności może przynieść wiele korzyści - zwłaszcza w przypadku dużych organizacji.

Obecnie w zarządzaniu kapitałem ludzkim mamy do czynienia z trendem do rezygnacji z systemów oceny lub ich upraszczania, na rzecz innych narzędzi oceny.

Kultura feedbacku to świadome budowanie takiej kultury organizacji, która komunikację opiera na udzielaniu bieżącej informacji zwrotnej oraz wspiera pracowników poprzez działania systemowe:

- szkolenia z modelu udzielania informacji zwrotnej (FUKO, SBI i in.)
- politykę otwartych drzwi;
- szkolenia kadry menedżerskiej;
- standardy spotkań.

KULTURA FEEDBACKU

**tylko 37 % firm wdraża kulturę
feedbacku w swoich
organizacjach**

DZIAŁANIA ROZWOJOWE

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ definiowana jest jako organizacja, która daje swym pracownikom szansę dalszego kształcenia i która dzięki temu stale się rozwija.

Organizacja nastawiona na systemowe zarządzanie wiedzą – zgodnie z zasadą, że wiedza to największy kapitał firmy – priorytetem jest zatrzymanie wiedzy w organizacji.

Koncepcja wywodzi się z potrzeby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w ciągle zmieniającym się otoczeniu.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

System zaprojektowany w taki sposób aby organizacja mogła osiągać przewagę konkurencyjną poprzez: gromadzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystanie wiedzy, zabezpieczenie procesów oraz procedur strategicznych dla firmy.

Zasoby wiedzy w organizacji: KLIENCI, KONKURENCJA, PRODUKTY, PROCESY.

**87 % FIRM ZADEKLAROWAŁO W BADANIU,
ŻE JEST ORGANIZACJĄ UCZĄCĄ SIĘ**

To bardzo wysoki wynik świadczący o wysokiej świadomości wśród firm znaczenia zdobywania, gromadzenia i zabezpieczania wiedzy.

W CELU ZATRZYMANIA WIEDZY, ORGANIZACJE PODEJMUJĄ NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA:

- procedury szkoleniowe - dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami, monitorowanie rozwoju kompetencji;
- systemy lojalnościowe;
- nastawienie na ciągły rozwój- nowe trendy, rozwijanie nowych technologii i procesów produktowych;
- nastawienie na zmianę;
- intensywne projekty szkoleniowe;
- zewnętrzne audyty.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ - DZIAŁANIA SYSTEMOWE

ODKRYWANIE WIEDZY

Obejmuje analizę potencjału organizacji poprzez benchmarking, określenie stanu wiedzy o produktach/procesach oraz wszelkie działania związane z definiowaniem potencjału intelektualnego (kapitał ludzki).

GENEROWANIE WIEDZY

Kultura organizacyjna nastawiona na rozwój na każdym stanowisku. Nastawienie na naukę, poszukiwanie nowych rozwiązań, otwartość na otoczenie zewnętrzne (poszukiwanie inspiracji).

UPOWSZECZANIE WIEDZY

Nastawienie pracowników na dzielenie się wiedzą i doświadczeniami poprzez systemowe działania (np. szkolenia wewnętrzne, programy mentoringowe itp.), ale też w codziennej pracy zespołowej.

WYKORZYSTANIE WIEDZY

Przełożenie wiedzy na konkretne wyniki biznesowe i wdrażanie nowych rozwiązań.

ZACHOWANIE WIEDZY

Systemowe zachowanie wiedzy poprzez wdrożenie procedur, standardów czy programów. Zapobiega nieodwracalnym stratom, w sytuacji gdy odchodzi z organizacji wartościowy pracownik.

Firmy Klastra świadomie i odpowiedzialnie podchodzą do procesu zarządzania wiedzą w organizacjach.

W tym celu podejmują konkretne i systemowe działania, takie jak:

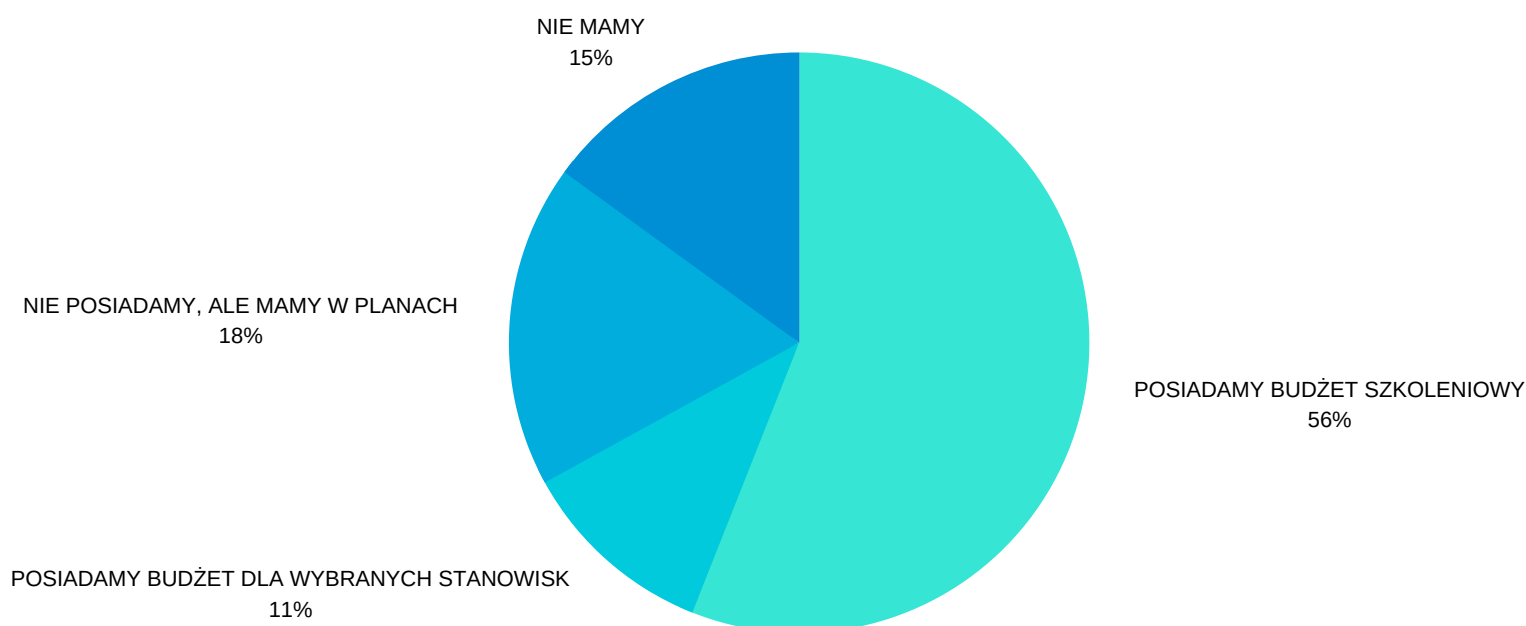
- informacje na dyskach sieciowych (działowych i firmowych);
- bazy: wniosków innowacyjnych, szkoleń e-learningowych, lessons learned, materiałów szkoleniowych;
- projekty WCM;
- platforma wiedzy organizacyjnej
- standardy pracy i procedury postępowania (best practice);
- serwery z plikami (SZJ, zarządzanie jakością);
- komunikatory wewnętrzne;
- grupy zadaniowe;
- szkolenia stanowiskowe;
- monitoring i ograniczenia w dostępie do niektórych informacji.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ - ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Planowanie rozwoju pracowników zawsze będzie zależne od potrzeb organizacji. Zachodzi tu zatem potrzeba połączenia interesów dwóch stron – indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników oraz potrzeb organizacji – warto łączyć te dwa elementy, gdyż dzięki nim obie strony odnosić będą wymierne korzyści.

Warunkiem koniecznym włączenia się w rozwój pracownika i odpowiedniego nim kierowania jest stworzenie mu odpowiednich możliwości i zapewnienie wsparcia.

ROCZNY BUDŻET SZKOLENIOWY



Większość firm Klastra posiada roczny budżet szkoleniowy, który jest ustalany przez Zarząd (55 %). W 24% firm decyzję podejmuje kierownik, w 9% dział HR lub pracownik samodzielnie (po akceptacji przełożonego). 3% firm szkoli według potrzeb.

W zależności od specyfiki organizacji, strategii i możliwości finansowych budżet szkoleniowy na poszczególnych stanowiskach kształtuje się w bardzo zróżnicowany sposób. Porównywaliśmy takie grupy stanowiskowe jak: produkcja, administracja, specjaliści/inżynierowie/wyższa i niższa kadra zarządzająca, IT.

W badaniu można zaobserwować kilka podejść do budżetu szkoleniowego:

- podział równomierny - każda grupa ma podobny budżet do wykorzystania;
- skrajne wartości - jedna grupa silnie dofinansowana, inne wcale;
- skupienie budżetu na rozwoju kluczowej grupy pracowników, z punktu widzenia realizacji celów biznesowych organizacji;
- szkolenia prowadzone według potrzeb bieżących.

DZIAŁANIA ROZWOJOWE -PLANY, REALIZACJA

ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Najczęściej o potrzebach szkoleniowych decydują kierownicy (bezpośredni przełożeni), którzy wnioskują o wysłanie pracownika na szkolenie. Kolejnym etapem jest akceptacja tej decyzji przez dział HR i/lub Zarząd.

Inne działania podejmowane w celu podnoszenia kwalifikacji pracowników:

- Indywidualny Plan Rozwoju;
- ankieta (lub formularz) potrzeb szkoleniowych;
- działania zgodnie z rocznym planem szkoleń;
- rozmowy z pracownikami;
- decyzje dotyczące rozwoju podejmowane na podstawie wyników pracy lub oceny rocznej;
- analiza matrycy kompetencji;
- wywiad z menedżerem, który decyduje o potrzebach rozwojowych swojego zespołu.

32 % firm Klastra posiada zespół wewnętrznych trenerów.

60 % nie posiada trenerów wewnętrznych, 8% planuje w najbliższym czasie utworzyć taką komórkę.

W pewnych przypadkach rola trenera wewnętrznego łączy się z innym stanowiskiem (np. brygadzysta jako coach swojego zespołu).



Trenerzy wewnętrzni prowadzą szkolenia z zakresu:

- szkolenia adaptacyjne;
- kompetencje techniczne;
- kompetencje miękkie;
- szkolenia w ramach programu talentów;
- szkolenie BHP;
- dualny system nauki zawodu;
- jakość;
- WCM;
- tworzenie instrukcji stanowiskowych.

ORGANIZACJE PROWADZĄ NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA ROZWOJOWE

- dofinansowanie studiów wyższych i podyplomowych;
- stały dostęp do szkoleń z nowych technologii;
- udział w konferencjach branżowych;
- cykliczne projekty rozwojowe;
- mentoring i coaching;
- szkolenia specjalistyczne;
- szkolenia e-learningowe;
- programy młodych talentów;
- wyjazdy benchmarkingowe;
- szkolenia kadry menedżerskiej (niższego i wyższego szczebla);
- szkolenia językowe.

Firmy Klastra inwestują również w wewnętrzne programy szkoleniowe skierowane do wszystkich (Uniwersytet firmowy) lub wybranych grup pracowników (Szkola elektroników, mechaników).

Najczęściej są to projekty dla pracowników produkcji lub dla kadry menedżerskiej i specjalistów.



DZIĘKUJEMY ZA
UWAGĘ



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

 grupa
HR Masters