

Kompas automotive

2 0 2 2



Spis treści

1. Wprowadzenie	2
-----------------------	---

CZĘŚĆ PIERWSZA

Monitoring rynku pracy branży automotive

2. Rekrutacja i selekcja	4-7
3. Rotacja i absencja	8-11
4. Wynagrodzenia	12-14
5. Benefity	15

CZĘŚĆ DRUGA

Procesy HR w organizacjach

6. Employer branding.....	17-22
7. Onboarding	23
8. Ocena	24-25
9. Rozwój	26-29
10. Efektywność działów HR	30-31

Przedstawiamy wyniki kolejnego badania Kompas Automotive, którego celem jest zebranie informacji z obszarów HR wśród firm Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Przedstawione wyniki dotyczą 2022 roku – prezentujemy dane ilościowe i jakościowe, które odnosimy do trendów rynkowych i lat poprzednich.

Kolejny rok, 2022 to rok kolejnych wyzwań dla branży automotive.

Wydarzenia ostatnich lat: pandemia, agresja Rosji na Ukrainę i międzynarodowy kryzys gospodarczy, stanowią wyzwanie dla większości organizacji. Taka zmienna i niejednoznaczna rzeczywistość wymaga innego, nowego podejścia do zarządzania i utrzymania zaangażowania pracowników.

Raport składa się z dwóch części: monitoring rynku pracy branży HR oraz procesy HR w organizacjach.

W ostatniej części badanie zawiera plany firm z obszaru HR na rok 2023.

Wszystkim firmom, które poświęciły swój czas i wzięły udział w badaniu, serdecznie dziękujemy!

Zapraszamy do lektury!

Łukasz Górecki,
Dyrektor Klastra SA&AM

Magdalena Siwińska
Manager ds. HR SA&AM

Agnieszka Bednarska
Menedżer Klastra SA&AM ds. HR

W badaniu wzięły udział firmy małe (12%), średnie (38 %) i duże (50%).



CZĘŚĆ PIERWSZA

MONITORING RYNKU PRACY BRANŻY AUTOMOTIVE

REKRUTACJA I SELEKCJA

Pozyskiwanie pracowników, to w dalszym ciągu jeden z największych wyzwań stojących przed firmami zrzeszonymi w Klastrze SA&AM.



93% firm aktywnie rekrutuje.

Rynek pracownika, niski poziom bezrobocia, oscylujący w okolicach 5%, wymagania wobec pracodawców stawiane przez młode osoby wchodzące na rynek pracy – to wszystko czynniki, które bardzo mocno wpływają na stan zatrudnienia w organizacjach.

24 lutego 2022 roku Rosja rozpoczęła pełnowymiarową inwazję na Ukrainę. Wojna, która miała trwać kilka tygodni, w dalszym ciągu bardzo wpływa na sytuację gospodarczą na całym świecie.

Przed wojną, Ukraińcy stanowili istotną grupę pracowników – zatrudniani przede wszystkim na stanowiska produkcyjne. Rok 2022 przyniósł zmiany w tym zakresie, ale zarówno na plus jak i na minus.

77 % organizacji nie odczuło wpływu wojny w Ukrainie na potrzeby rekrutacyjne.

W badaniu sygnalizowano odpływ mężczyzn z Ukrainy, z drugiej strony zatrudniono kobiety, które wypełniły luki w zatrudnieniu.

Główne problemy pracodawców nie zmieniły się radykalnie w 2022 roku. W dalszym obserwujemy:

- brak wykwalifikowanych pracowników,
- wysokie wymagania finansowe kandydatów (pokolenie Y, Z),
- wysoki poziom rotacji – pracownicy chętniej zmieniają miejsce pracy.

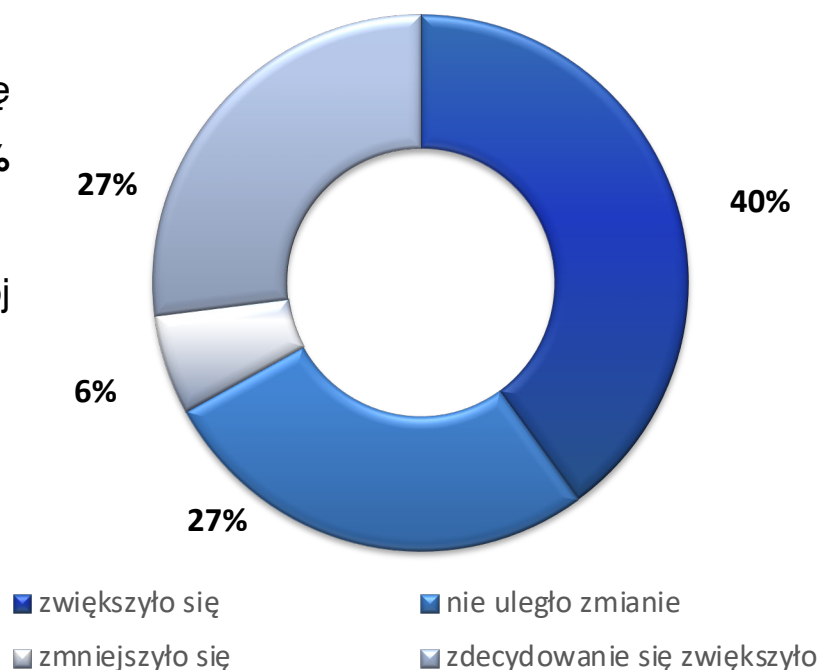
Obserwujemy dużą zmianę w kwestii zatrudniania pracowników.

Zatrudnienie w firmach zwiększyło się lub zdecydowanie się zwiększyło u **67%** organizacji.

To dowód ciągły dynamiczny rozwój branży automotive.

Organizacje szczególnie powinny skupić się na zatrzymaniu już zatrudnionych pracowników poprzez dbanie o wizerunek wiarygodnego pracodawcy i tworzenie przyjaznego miejsca pracy.

W roku 2022 w porównaniu z rokiem 2021 zatrudnienie w naszym przedsiębiorstwach





WE ARE HIRING

SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Wszystkie firmy biorące udział w badaniu prowadzą aktywne procesy rekrutacyjne. Jako najskuteczniejszą metodę pozyskiwania pracowników firmy wskazują – **systemy poleceń pracowniczych – korzysta z nich 60% firm**. Wyraźnie widać wzrost popularności tego typu programów.

Firmy poszukują również pracowników tradycyjnie poprzez ogłoszenia na portalach pracuj.pl, czy olx.pl oraz portali specjalistycznych jak: NoFlufjobs. Specjaliści i kadra menedżerska pozyskiwani są poprzez direct search na portalu LinkedIn.

Firmy korzystają również:

- **z reklam w radiu,**
- **targów i giełd pracy (PUP),**
- **banerów reklamowych,**
- **płatnych reklam na Facebooku,**
- **agencji pracy tymczasowych.**

Kandydatów (najczęściej na stanowiska specjalistyczne i wyższe) wyszukujemy najczęściej online, poprzez odpowiednie słowa i frazy kluczowe.

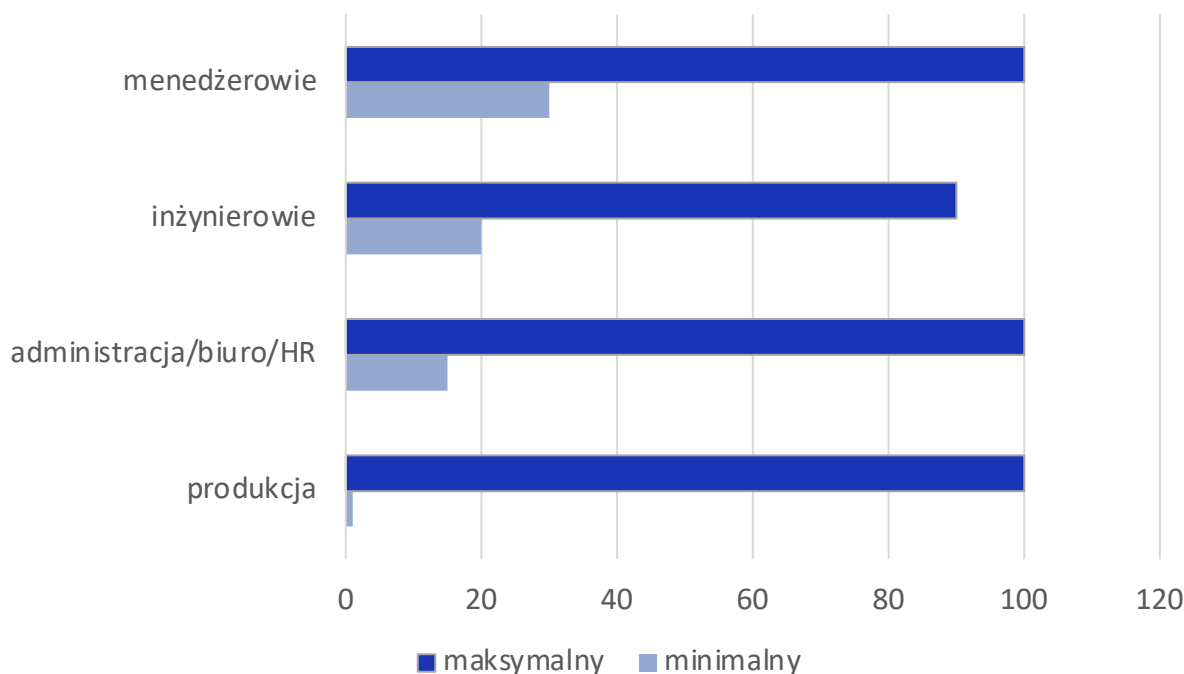
Najczęściej stosowane kanały w sourcingu pozyskiwania kandydatów pasywnych:

- Google,
- media społecznościowe dla profesjonalistów, jak: LinkedIn, GoldenLine, Xing, Start ups List
- media społecznościowe, jak np. Facebook, Twitter, Instagram,
- serwisy i fora skupiające branże, jak np.: Behance (designerzy), Github (programiści), Stack Overflow (programiści).

SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Średnia długość procesu rekrutacyjnego jest wśród badanych firm mocno zróżnicowana. Pracowników produkcji zatrudnia się średnio po 20 dniach poszukiwań, ale zdarza się też, że proces może trwać 1 dzień. Pracownicy administracji i HR są średnio poszukiwani 30 dni, natomiast menedżerowie i kadra inżynierska są zatrudniani po około 2 miesiącach trwania procesu rekrutacji i selekcji.

Długość procesu rekrutacyjnego w dniach



Firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM poszukują:

- pracowników produkcji, operatorów maszyn, kontrolerów jakości, utrzymania ruchu,
- automatyków, robotyków, konstruktorów,
- Inżynierów jakości, mechaników, automatyków- robotyków, elektryków,
- magazynierów,
- księgowo, pracowników HR,
- zakupowców,
- technologów procesu,
- pracowników IT (Developerów, testerów),
- analityków danych,
- menedżerów,
- frezerów CNC
- technologów,
- ślusarzy,
- elektryków rozruchu
- spedytorów,
- pracowników logistyki
- liderów produkcji.

ROTACJA I ABSENCJA

Rynek pracownika powoduje, że często możemy w organizacjach zaobserwować dużą rotację pracowników, co powoduje problemy w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw.



Firmy zrzeszone w Kłastrze SA&AM deklarują, że dotyka je zarówno problem rotacji jak i absencji pracowników. Oczywiście pewien poziom rotacji jest dopuszczalny a wręcz normalny – pracownicy zmieniają pracę, szukają możliwości rozwoju lub wyższego wynagrodzenia. Jednak zbyt wysoki poziom rotacji lub absencji powinien niepokoić i być punktem wyjścia do poszukania powodów takiego stanu rzeczy.

Znalezienie przyczyny wysokiego poziomu rotacji czy absencji, to nie tylko rola HR.

Należy tutaj rozważyć wiele innych czynników, takich jak:

- poziom kompetencji kadry menedżerskiej,
- poziom satysfakcji i zaangażowania
- wysokość wynagrodzeń,
- różnorodność benefitów,
- opinia o firmie na rynku pracy,

Za poziom rotacji i absencji bardzo często jest odpowiedzialny wyłącznie dział HR, natomiast trzeba podkreślić, że na rotację wpływa wiele czynników, na które HR nie ma wpływu.

ROTACJA W LICZBACH

Średnie wskaźniki rotacji w firmach klastra SA&AM

PRACOWNIK PRODUKCJI: Minimalnie: 1,4% maksymalnie: 25%	MENEDŻEROWIE Minimalnie: 0% maksymalnie: 1,5%
ADMINISTRACJA/HR Minimalnie: 0% maksymalnie: 20%	INŻYNIEROWIE: Minimalnie: 1 % maksymalnie: 15 %

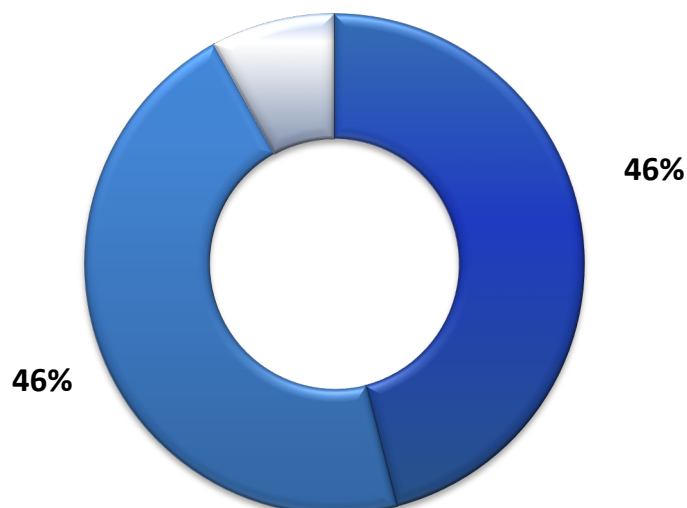
Najwyższy poziom rotacji ponownie możemy zaobserwować wśród pracowników produkcji. W roku 2021 roku wynosił on maksymalnie 13%, w 2022 roku wyniósł nawet 25%. Jest to prawdopodobnie spowodowane rynkiem pracownika – pracownicy mogą wybierać wśród ofert pracy. Z kolei widać bardzo niski poziom rotacji wśród kadry menedżerskiej. W roku 2021 wynosił maksymalnie 15%, w 2022 roku – 1,5%.

Mamy problem z rotacją pracowników

8%

Sygnalizowane powody rotacji pracowników:

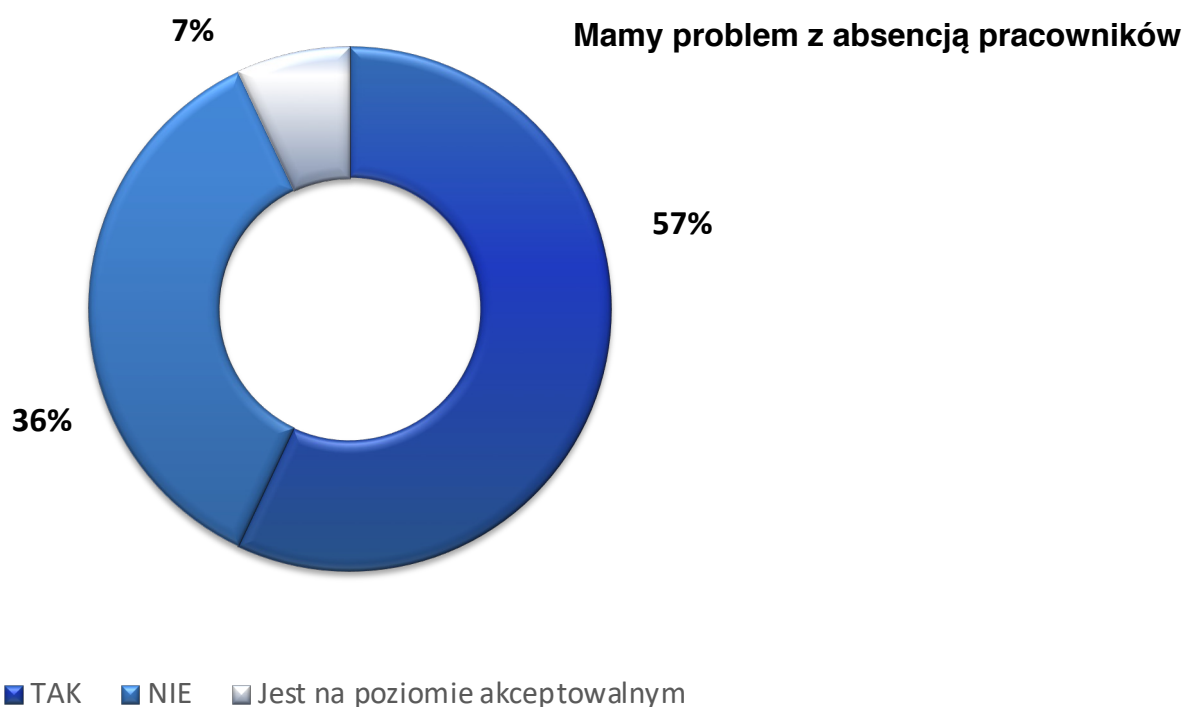
- wysokość wynagrodzenia i premii,
- zatrudnienie przez agencję pracy tymczasowej,
- oferowane benefity,
- bliskość miejsca zamieszkania.



■ TAK ■ NIE ■ Jest na poziomie akceptowalnym

ROTACJA W LICZBACH

Sposoby zapobiegania absencjom	Sposoby zapobiegania rotacji:
• atrakcyjna polityka wynagrodzeń i benefity dla pracowników, • rozmowy z pracownikami, integracja, • roczna analiza satysfakcji i motywacji pracowników, exit interview, analiza wyników, • wzmocniony onboarding, dodatkowe premie za frekwencję, wydajność, jakość, • przyjazne warunki pracy, elastyczny czas pracy, • coroczna ocena, której efektem jest podwyżka, • atrakcyjne bonusy, • słuchanie potrzeb pracowników, rewizje wynagrodzeń i benefitów, • możliwości rozwoju i awansu, • doraźne, tematyczne ankiety.	• premie frekwencyjne (gratyfikacja obecności pracownika), • częstszy kontakt przełożonego z pracownikiem, • premia motywacyjna, • rozmowa po powrocie z chorobowego, • zakup witamin, • regularne spotkania i rozmowy z pracownikami, • zabezpieczenie stanowiska pracy, • szczepienia, • edukacja, • nagrody za brak absencji, • działania mające na celu wzrost zaangażowania pracowników.



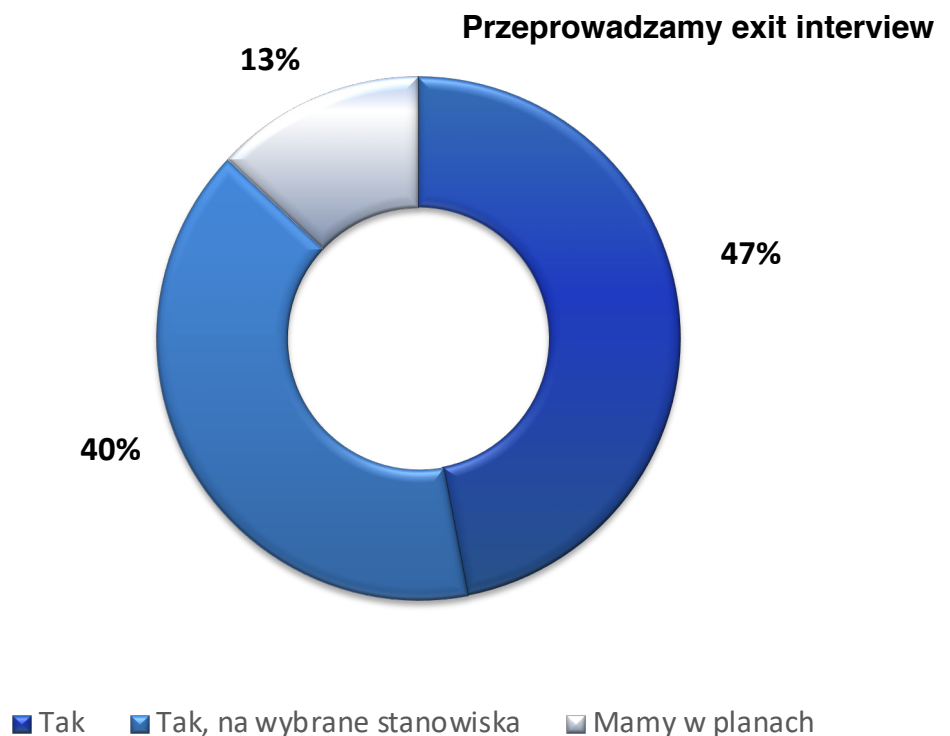
EXIT INTERVIEW

Exit interview to rozmowa z odchodzącym pracownikiem, która jest źródłem cennych informacji dla organizacji. Sygnalizowane powody odejścia mogą stanowić argument do wprowadzenia konkretnych zmian w organizacji. Wszystkie zebrane informacje powinny być poddane analizie.

Cele exit interview:

- poznanie przyczyny odejścia pracownika,
- zbadanie nastawienia pracownika do organizacji,
- sygnał dla pozostałych pracowników, że organizacji zależy na ich zdaniu,
- poprawienie naszego wizerunku pracodawcy.

Exit interview jest najczęściej przeprowadzane przez pracownika działu HR. Rozmowa powinna być dobrowolna i przeprowadzona w atmosferze zaufania i otwartości. Firmy zrzeszone w Kłastrze SA&AM rozumieją znaczenie przeprowadzania exit interview.



WYNAGRODZENIA

Wysokość oferowanego wynagrodzenia to pierwsza rzecz, o którą pytają kandydaci podczas rekrutacji.



Nowoczesne systemy wynagrodzeń powinny:

- być dopasowane do zmian na rynku,
- wspierać strategię biznesowej organizacji,
- **być trakcyjne dla pracowników i kandydatów,**
- wspierać utrzymanie pracowników (talenty).

Idealny system wynagrodzeń:

- zapewnia poczucie bezpieczeństwa,
- promuje współpracę (rywalizację w określonym zakresie),
- gwarantuje udział w sukcesie firmy,
- pobudza do rozwoju,
- stymuluje innowacyjność,
- jest jawny i przejrzysty.

Nowoczesnym podejściem do zarządzania wynagrodzeniami jest stosowanie **Total Rewards Model**, czyli kompleksowe spojrzenie na wynagrodzenie mające na celu wpływ na zaangażowanie pracowników i wzrost wartości dodanej dla organizacji. Elementem TRM jest **Total Rewards Statement**, czyli dokument, który pokazuje wydatki pracodawcy na pracownika w ciągu roku

- zawiera informacje o wszystkich świadczeniach uzyskanych przez pracownika.

Tylko jedna z badanych firm udostępnia pracownikom Total Rewards Statement.

WYNAGRODZENIA W LICZBACH

Analiza tego obszaru pozwoliła zebrać informacje dotyczące wysokości wynagrodzeń, w podstawowych grupach stanowisk, takich jak: produkcja, administracja, kadra menedżerska wyższego i niższego szczebla oraz kadra inżynierska. Dodatkowo zapytaliśmy przedsiębiorców o podwyżki w 2022 roku i planowane w 2023 roku.

Stanowisko	Średnia wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto	Wysokość podwyżek w 2022 r.	Wysokość planowanych podwyżek w 2023r.
Pracownik produkcji	minimalne: 3500 zł maksymalne: 9000 zł	5 – 15%	7 – 15%
Menedżerowie niższego szczebla	minimalne: 7500 zł maksymalne: 35 000 zł	9 – 14%	9 – 15%
Menedżerowie wyższego szczebla	minimalne: 13 000 zł maksymalne: 40 000 zł	5 – 15%	10 – 15%
Administracja/HR	minimalne: 4300 zł maksymalne: 12 000 zł	5 – 15%	5 – 15%
Inżynierowie	minimalne: 4700 zł maksymalne: 25 000 zł	5 – 15%	9 – 15%

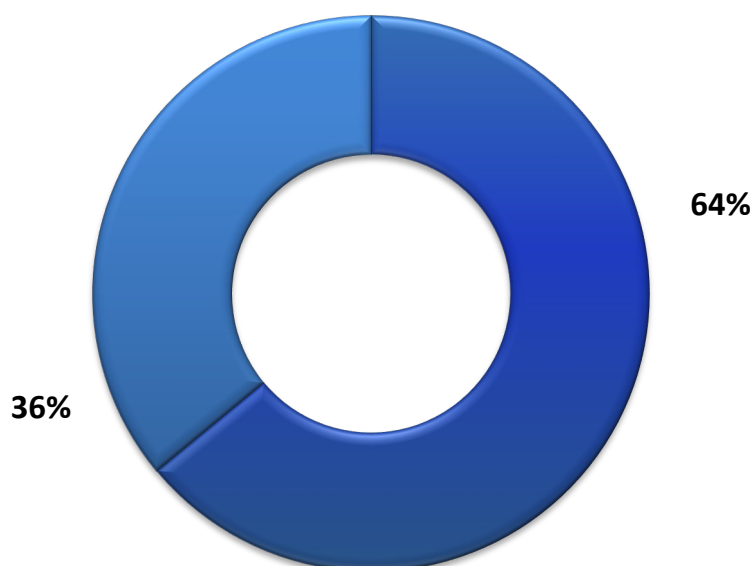
Deklarowane zasady przyznawania premii: jakość, produktywność, wyników pracy, zaangażowania, przestrzegania dyscypliny pracy, wyników finansowych przedsiębiorstwa, opinii przełożonego, wyników poprojektowych, wskaźników na dany dział, wskaźników i oceny przełożonego.

WYNAGRODZENIA W LICZBACH

Inflacja w 2022 i 2023 roku wpłynęła na decyzje pracodawców odnośnie wysokości wynagrodzeń – podwyżek i premii. Jest to działanie oczekiwane przez pracowników, którzy bardzo mocno odczuwają wzrost kosztów życia.



Inflacja w 2022 roku wpłynęła na wysokość wynagrodzeń w firmach zrzeszonych w Klastrze SA&AM



■ Tak ■ Nie

78% badanych organizacji deklaruje, że na bieżąco informuje pracowników o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Są to: cykliczne spotkania z zarządem, spotkania z przełożonym, informacja mailowa lub w newsletterze firmowym.

BENEFITY



Benefity to już stały element związany z przyciąganiem i utrzymaniem pracowników do organizacji. Istotne, żeby system benefitów był dopasowany do rzeczywistych potrzeb pracowników.

Firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM zdają sobie sprawę ze znaczenia dobrze wdrożonego systemu benefitów.

W 2022 roku wiele z nich dokonało zmian w oferowanych poprzez dodanie nowych benefitów.

Oferowane przez firmy benefity to:

- karta Multisport, opieka medyczna,
- prywatne ubezpieczenia grupowe, NNW
- bony świąteczne i okazjonalne upominki i premie (dzień programisty, dzień dziecka, święta)
- dopłata do posiłków pracowniczych,
- świadczenia z ZFŚS, wczasy pod gruszą,
- dofinansowanie do posiłków, owocowe czwartki,
- miejsca parkingowe, telefony i samochody służbowe, dojazd do pracy,
- spotkania integracyjne,
- loterie okolicznościowe,
- platforma językowa i inne formy dofinansowania rozwoju (w tym studiów),
- nagrody (jubileuszowe, roczne itp.) i bony świąteczne oraz prezenty dla dzieci.



CZĘŚĆ DRUGA

PROCESY HR W ORGANIZACJACH

EMPLOYER BRANDING

Budowanie wizerunku
wiarygodnego
pracodawcy na rynku
pracy od wielu lat staje
się koniecznością.



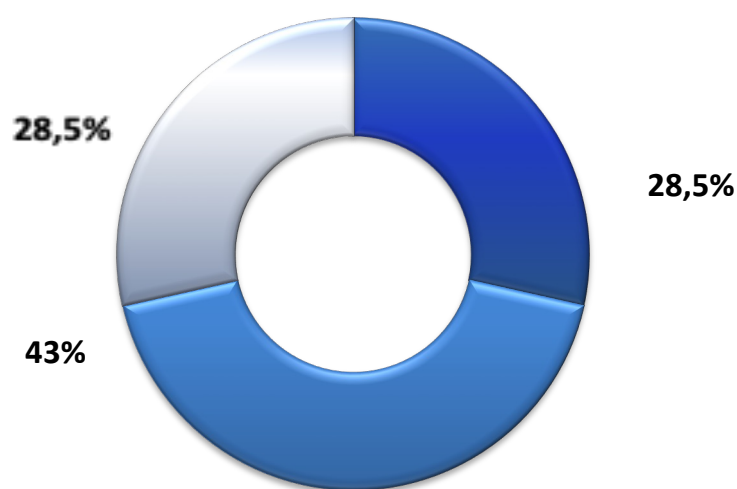
Wraz z rozwojem rynku pracownika, wzrostem konkurencyjności i wymaganiami pracodawców – budowanie wizerunku staje się ważne dla każdej organizacji poszukującej pracowników i dbającej o utrzymanie talentów.

W porównaniu z latami poprzednimi rośnie liczba firm, które posiadają strategię employer brandingową, jednak w dalszym ciągu brakuje firmom strategii i usystematyzowanych działań w tym zakresie.

Badanie pokazuje, że za działania employer brandingowe odpowiadają:

- Dział HR, Dyrektor Personalny,
- Zarząd, kierownictwo firmy,
- Dział marketingu,
- Kadra kierownicza,
- HR Business Partnerzy.

Firma posiada strategię employer brandingową



■ Tak ■ Nie ■ Mamy w planach na 2023 rok



EMPLOYER BRANDING – DZIAŁANIA

Organizacje zrzeszone w Klastrze SA&AM podejmują następujące działania w obszarze budowania wizerunku wiarygodnego pracodawcy:

- kampanie reklamowe: spoty w radio, reklamy w komunikacji miejskiej,
- social media (LinkedIn, NoFluffJobs, Facebook,
- aplikacja firmowa,
- coroczna inicjatywa firmowa dla lokalnych klientów,
- integracje, specjalne dni w firmie, benefity, szkolenia,
- działania na rzecz lokalnej społeczności,
- programy ekologiczne dla szkół,
- akcja krwiodawstwa,
- sadzenie drzew,
- dofinansowanie do wymiany pieców,
- wolontariat pracowniczy,
- sponsoring,
- Targi pracy i Dni otwarte
- praktyki i staże, współpraca z uczelniami (studia dualne) i szkołami branżowymi,
- piknik letni dla pracowników,
- upominki okazjonalne dla pracowników,
- eventy branżowe, artykuły,
- owoce i lody w letnie dni,
- organizacja dni zdrowia,
- comiesięczne rozmowy z pracownikami analiza potrzeb,
- programy rozwojowe dla pracowników,
- eventy branżowe, artykuły.

BADANIA SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA

Badanie satysfakcji i zaangażowania to narzędzie, które dostarcza kompletnej informacji na temat aktualnego poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz czynników determinujących ich poziom.

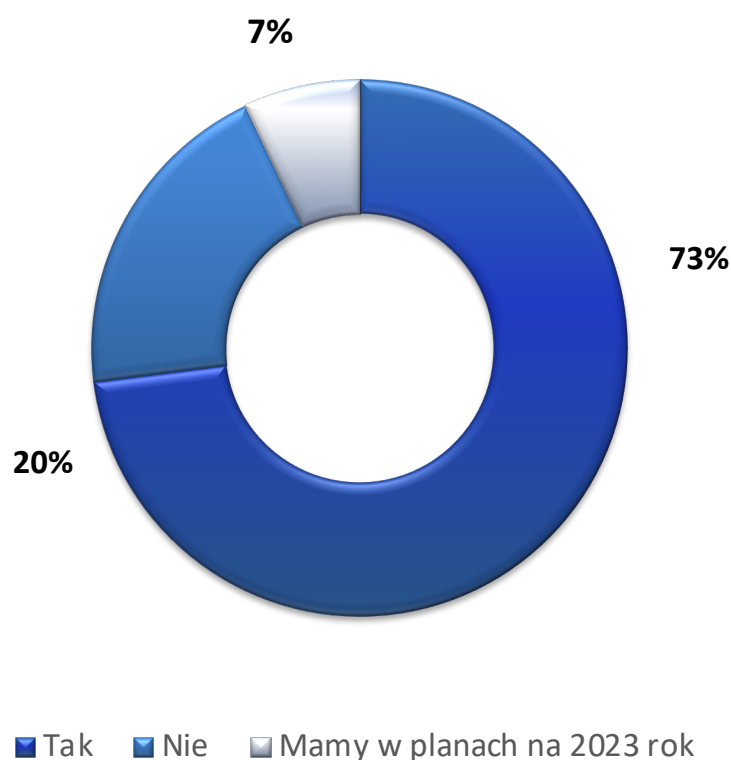
Każde takie badanie powinno być podsumowane raportem wraz z działaniami naprawczymi.

W badaniu zostały wymienione między innymi następujące obszary:

- warunki i organizacja pracy, poziom wynagrodzenia,
- relacje z przełożonym, docenienie,
- praca zespołowa,
- atmosfera, komunikacja
- wizerunek organizacji,
- work life balance,
- zadowolenie z pracy,
- ocena funkcjonowania organizacji i przywiązanie pracownika do firmy,

Ankieta oceny poziomu satysfakcji i zaangażowania zazwyczaj jest przeprowadzana raz w roku (lub co 2 lata) i jest anonimowa.

Przeprowadzamy badanie satysfakcji i zaangażowania



- pytania otwarte – co może podnieść komfort pracy,
- dzielenie się wiedzą,
- rozwój i szkolenia,
- ocena kadry menedżerskiej,
- poziom stresu,
- dostępność narzędzi, materiałów, sprzętu.

WARTOŚCI ORGANIZACYJNE

Wydarzenia ostatnich lat: pandemia, agresja Rosji na Ukrainę kryzys gospodarczy, stanowią wyzwanie dla większości organizacji. Zarządzanie przez wartości i postrzeganie wartości ponownie nabierają znaczenia w biznesie. Taka zmienna rzeczywistość wymaga innego, nowego podejścia do zarządzania i utrzymania zaangażowania pracowników.

Osobiste wartości nadają kierunek działaniu każdego człowieka, nadają sens życiu. Z kolei wartości organizacyjne stanowią bazę dla budowania kultury organizacyjnej. Wartości organizacji powinny być autentyczne i widoczne w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa

80% badanych organizacji docenia znaczenie wartości organizacyjnych i deklaruje ich wdrożenie. 13% firm nie posiada wyłonionych wartości a 7% zamierza je wdrożyć w 2023 roku.

Wartości firmowe, są komunikowane w codziennej pracy poprzez:

- strona internetowa, monitory działowe, plakaty, kalendarze,
- przekazywane w formie ustnej podczas spotkań z pracownikami oraz na szkoleniach, w formie pisemnej – na tablicach informacyjnych,
- informacje w wewnętrznym intranecie, podczas rozmów rekrutacyjnych z kandydatami, podczas rozmów z pracownikami,
- plakaty w ogólnodostępnych miejscach ,
- szkolenia wstępne,
- system nagród kwartalnych i rocznych,
- troska o zdrowie i bezpieczeństwo współpracowników,
- spotkania z pracownikami,
- wspomaganie społeczności lokalnej, promowanie otwartej komunikacji,
- poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia,
- budowanie historii firmy w kontekście wysoko wykwalifikowanych pracowników.



CSR – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu

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 (PARP). W kwestionariuszu zapytano o to, w jaki sposób firmy angażują się w działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Dla firm zrzeszonych w Kłastrze SA&AM CSR jest bardzo ważny – każda badana firma prowadzi działania w tym obszarze.

Poniżej przedstawiamy aktywności członków Kłastry SA&AM, które mogą stanowić źródło inspiracji:

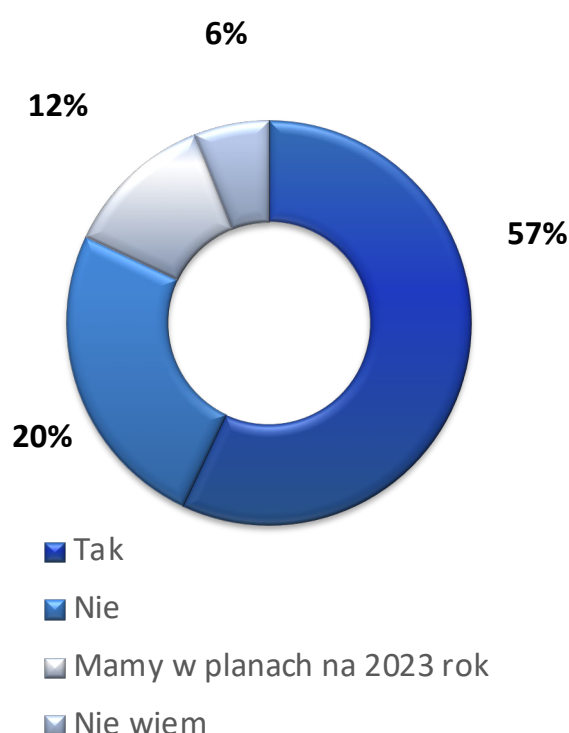
- działania na rzecz lokalnej społeczności,
- programy ekologiczne dla szkół,
- akcja krwiodawstwa,
- sadzenie drzew,
- dofinansowanie do wymiany pieców,
- sponsoring,
- wolontariat,
- zbiórki dla potrzebujących (Ukraina, chorzy członkowie rodzin pracowników),
- Działania proekologiczne, na rzecz lokalnej społeczności,
- wsparcie fundacji (hospicja, wsparcie fundacji ekologicznych oraz wspierających rozwój dzieci),
- aktywna współpraca z uczelniami i szkołami (średnimi, zawodowymi) w obszarze praktyk i staży, wizyt studyjnych oraz patronatu,
- aktywności wspierające m.in. domy dziecka, hospicja, fundacje, schroniska dla zwierząt,
- na terenie firmy dostępny jest defibrylator zewnętrzny (aed) – oznaczony na ogólnopolskiej mapie,
- działania proekologiczne – fotowoltaika, czujnik smogu (wyniki dostępne ogólnie), segregacja śmieci, pompy ciepła, edukacja,





- prace nad wprowadzeniem systemu recyklingu odpadów z wykonywanej działalności,
- zaangażowanie się w działania lokalnych Cechów Rzemieślniczych, Izby Rzemieślniczej w Katowicach, Polskiej Izby Motoryzacji, Politechniki Śląskiej, KSSE, Silesia Automotive & Advanced Manufacturing,
- wsparcie materialne dla lokalnych szkół, jednostek OSP, lokalnych kościołów,
- wprowadzona jako dokument: Polityka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu,
- wsparcie lokalnych inicjatyw – zakup pojazdu straży pożarnej.

Prowadzimy działania z obszaru CSR



ONBOARDING

Onboarding oznacza kompleksowe wdrożenie nowego pracownika do firmy.



Co ważne, chodzi zarówno o samo przygotowanie miejsca pracy- stanowiska dla nowego pracownika, organizację i przeprowadzenie wszelkich formalności prawnych związanych z zatrudnieniem. To wszelkiego rodzaju zapoznanie się z procedurami, szkoleniami wstępnymi, odbiór podstawowych narzędzi pracy.

Firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM dostrzegają znaczenie – **73%** deklaruje, że posiada proces onboardingu na wszystkie stanowiska. Pozostałe firmy będą onboarding wdrażać w najbliższej przyszłości.

Za przeprowadzanie procesu onboardingu odpowiedzialni są: działy HR i kadra menedżerska (bezpośredni przełożeni) oraz działy marketingu.

Proces zwykle jest dobrze oceniany przez kadrę kierowniczą i pracowników.

Nieskuteczny onboarding to:

- okrojony do szkolenia BHP,
- brak standardu dla wszystkich stanowisk,
- brak osób odpowiedzialnych,
- brak ewaluacji procesu.

OCENA

Systemy oceny okresowej nadal cieszą się popularnością wśród firm zrzeszonych w Klastrze SA&AM.



Główne cele przeprowadzania systemu ocen pracowniczych to:

- wspieranie strategii organizacji i ocena wyników pracy pod kątem realizacji celów,
- rozwijanie kompetencji pracowników,
- planowanie wysokości podwyżek,
- podnoszenie kwalifikacji,
- rozwiązywanie bieżących problemów,
- badanie kompetencji,
- planowanie rozwoju,
- poprawa komunikacji,
- wyznaczanie celów na kolejny rok.

40% badanych organizacji co roku przeprowadza ocenę wszystkich pracowników.

25% nie przeprowadza oceny okresowej.

18% planuje wdrożyć system oceny okresowej w 2023 roku.

17% przeprowadza system oceny dla wybranych jednostek/ stanowisk.

Z badania wynika, że systemy ocen okresowych w dalszym ciągu cieszą się dużą popularnością, ale funkcjonują równolegle z wdrażaną kulturą feedbacku – **75% badanych firm deklaruje wdrożenie kultury feedbacku.**



OCENA OKRESOWA A KULTURA FEEDBACKU

75% badanych firm deklaruje, że wdrożyło kulturę feedbacku, dla porównania w poprzednim badaniu deklarowało 45% badanych.

Dobre praktyki

System ocen pracowników:

- Ocena pracownicza najczęściej jest przeprowadzana raz do roku, ale zdarzają się też regularne miesięczne oceny.
- Rozmowę oceniającą przeprowadza przełożony na podstawie arkusza ocen. Arkusz jest przesyłany do działu HR lub administracji. Na podstawie arkusza jest przeprowadzana rozmowa z pracownikiem.
- Ocena jest łączona z podwyżkami.
- Ocena jest przeprowadzana online lub bezpośrednio z pracownikiem – w zależności od stanowiska.
- W proces przygotowania systemu oceny jest włączana kadra kierownicza i zarząd.

Kultura feedbacku:

- Praktyka codziennego feedbacku.
- Szkolenia kadry menedżerskiej (w tym średniego i niższego szczebla).
- Szkolenia dla specjalistów i pracowników.
- Feedback jest związany z szybką reakcją na sytuacje trudne i problemowe w zespołach.
- Rozmowy feedbackowe są oparte na zaufaniu pracownika do przełożonego i organizacji.
- Wykorzystywana jest ocena 360°.
- Kultura feedbacku obejmuje zarówno pracowników jak i kandydatów – transparentna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

ROZWÓJ

Rozwój kompetencji
pracowników to jeden z
elementów przewagi
konkurencyjnej organizacji



Programy rozwojowe muszą nadążać za zmianami a konieczność rozwoju jest wpisana w specyfikę praktycznie każdej branży. W czasach ciągłej zmiany, rozwój pracowników to nie tylko wyzwanie dla organizacji, ale też konieczność. Utrzymanie talentów, zmniejszenie rotacji, zatrzymanie pracowników poprzez reskilling, upskilling czy redeployment to tylko część wyzwań. W kwestionariuszu zapytaliśmy firmy, jak dbają o rozwój pracowników i jakie mają plany rozwojowe na najbliższe lata.

Reskilling – to rozwój nowych, ale kluczowych kompetencji pracownika, aby mógł pełnić nową rolę w organizacji. Zamiast rozstawać się z pracownikiem, którego dotychczasowe kompetencje nie są organizacji potrzebne, można uniknąć redukcji etatu poprzez zredefiniowanie jego roli w organizacji – co szczególnie może być przydatne w sytuacji niedoboru talentów na rynku zewnętrznym.

Upskilling – to rozwój posiadanych już przez pracowników umiejętności poprzez działania rozwojowe, zgodnie z potrzebami biznesowymi organizacji.

Z kolei **redployment** to całkowite przemodelowanie dotychczasowej roli zawodowej pracownika.

PROCESY ROZWOJOWE W ORGANIZACJACH

Zatrzymanie w organizacji wartościowych pracowników o wysokich kompetencjach i potencjale, wymaga wdrożenia odpowiednich programów rozwojowych, takich jak ścieżki karier, programy talentowe, szkoleniowe czy mentoringowe.

Firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM deklarują wprowadzenie programów rozwojowych, ale nie jest to jeszcze powszechna praktyka. Programy sukcesji, ścieżki kariery czy plany sukcesji dotyczą najczęściej kadry kierowniczej, sporadycznie specjalistów.

	Tak, posiadamy	Planujemy	Nie mamy
Programy talentowe	27%	13%	60%
Ścieżki karier	43%	14%	43%
Plany sukcesji	19%	31%	50%
Programy mentoringowe	13%	13%	74%



PROCESY ROZWOJOWE W ORGANIZACJACH

Szkolenia planują wszystkie badane organizacje, najczęściej na podstawie ustalonego planu szkoleń.

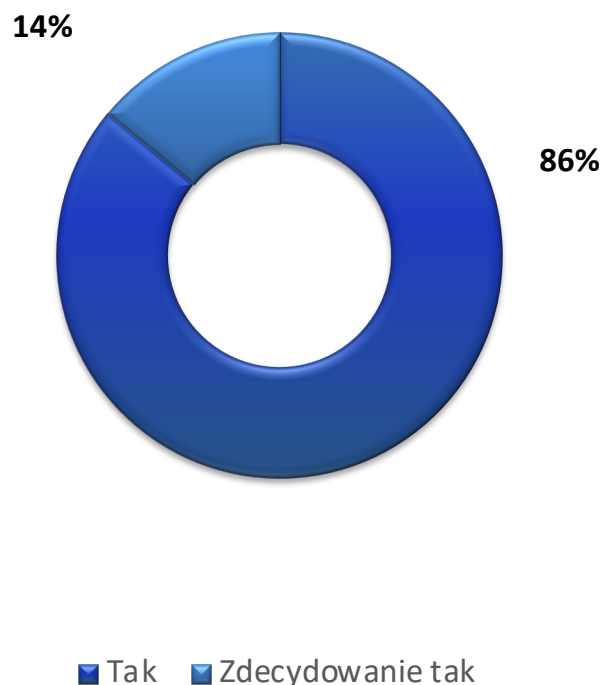
Planowane szkolenia:

- BHP,
- Techniczne – specjalistyczne,
- Studia podyplomowe,
- Menedżerskie i leaderskie,
- Jakościowe,
- Six Sigma, Kaizen,
- Księgowość,
- Utrzymanie ruchu,
- Językowe,
- Systemu wdrażania systemu IATF,
- Kompetencje społeczne,
- HR i prawo pracy,
- Kontrola jakości.

Firmy zewnętrzne są stałymi dostawcami specjalistycznych szkoleń dla firm Klastra SA&AM. **50% badanych** firm prowadzi programy wewnętrzne, realizowane własnymi zasobami trenerskimi – są to: szkolenia z wartości, kompetencji społecznych i HR, z usprawnienia procesów.

64% organizacji przeprowadza regularne rozmowy rozwojowe z pracownikami, co jest optymistycznym wynikiem. Jednak w dalszym ciągu 29% tego nie robi.

Planujemy szkolenia w 2023 roku



ZARZĄDZANIE TALENTAMI

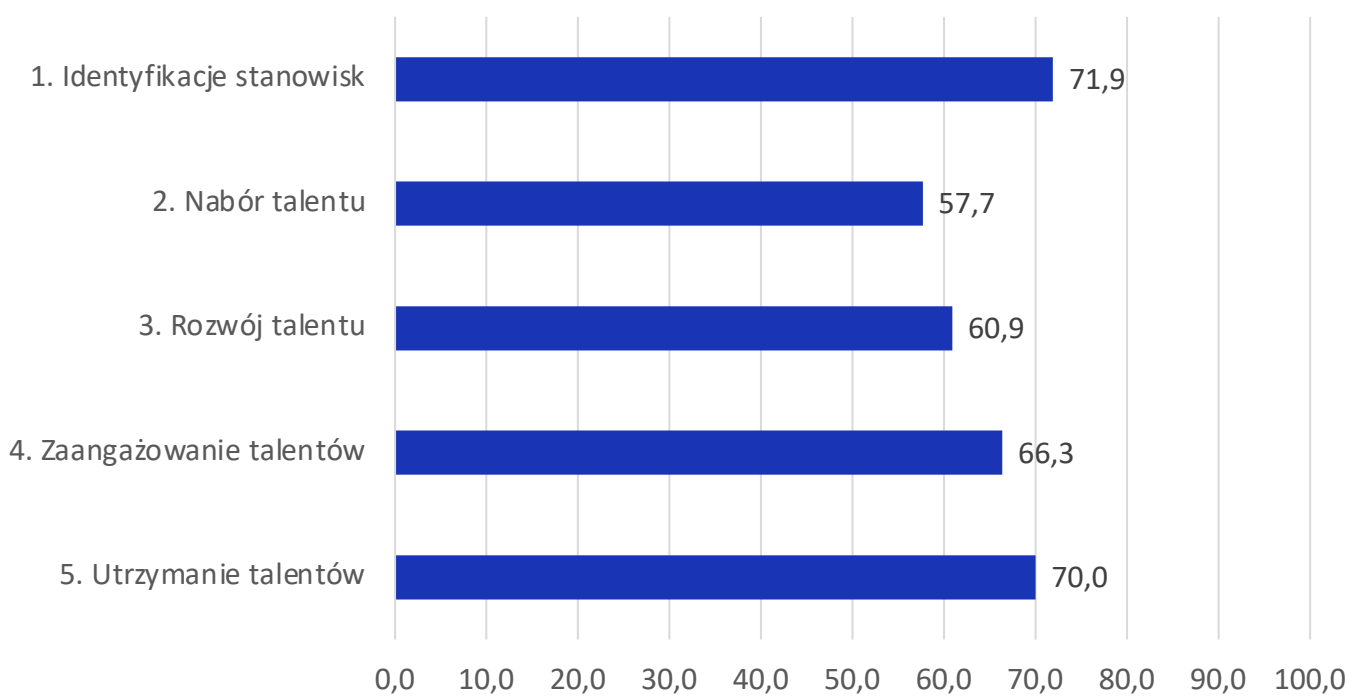
W jakim stopniu badane organizacje klastrowe przywiązują wagę do Zarządzania Talentami?

- Ponad 96% badanych deklaruje działania w obszarze naboru, rozwoju, zaangażowania i utrzymania talentów.
- Zdecydowana większość (94-98%) ankietowanych organizacji zrzeszonych w Kłastrze SA&AM deklaruje, że identyfikuje krytyczne stanowiska w swoich organizacjach, opisuje role i kompetencje dla stanowisk.

Czy skuteczne i spójne realizowanie polityki Zarządzania Talentami wpływa pozytywnie na efektywność organizacji?

Wyniki badań wskazujące zestawy określonych wiązek, praktyk Zarządzania Talentami i ich uwarunkowań, mające wpływ na efektywność organizacji zaprezentowane będą na Cyfrowej Platformie HR4.0 dostępnej dla członków Klastra SA&AM.

W jakim stopniu organizacje klastrowe przywiązują wagę do Zarządzania Talentami?



EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁÓW HR

Rola działów HR rośnie z
roku na rok.



Z roku na rok rośnie znaczenie działów HR w organizacjach. Mimo tego w dalszym ciągu przypisane są HR wskaźniki, na które mają wpływ nie tylko działy HR. Poziom rotacji i absencji czy fluktuacji kadr są również zależne od kultury organizacyjnej i kadry kierowniczej – każdego szczebla.

Z badania wynika, że w dalszym ciągu funkcja działów HR jest administracyjna a nie strategiczna. **Do HR należą następujące zadania:**

- administracja kadrowa,
- przygotowywanie umów, obliczanie urlopów, wynagrodzeń oraz deklaracji ZUS,
- organizacja eventów pracowniczych, procesy oceny pracowniczej
- employer branding,
- zarządzanie środkami z ZFŚS i benefitami
- rekrutacja i selekcja,
- onboarding i offboarding, exit interview
- doskonalenie i rozwój personelu,
- analiza i planowanie zasobów ludzkich,
- komunikacja z pracownikami
- łącznik między pracownikiem a kierownictwem – wsparcie w zmianach,
- motywowanie pracowników,
- zarządzanie talentami,
- współpraca ze szkołami średnimi i uczelniami wyższymi.

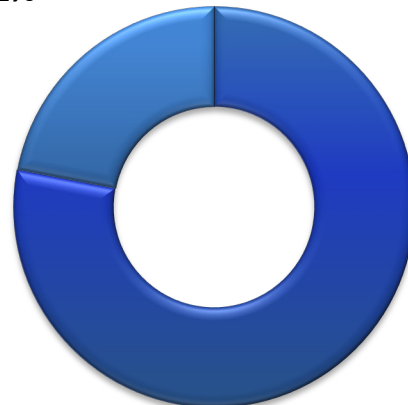
EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁÓW HR

Skuteczność działów HR jest najczęściej oceniana przez następujące wskaźniki:

- rotacja i absencja,
- liczba nadgodzin,
- wskaźnik fluktuacji,
- audyty wewnętrzne i zewnętrzne,
- realizacja zadań i projektów,
- feedback od pracowników.

Firma ocenia skuteczność działów HR

22%



78%

Firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM planują następujące działania w obszarze HR:

- Wartościowanie stanowisk pracy,
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników.
- Działania w obszarze diversity.
- Szkolenia, zatrudnianie, planowanie rozwoju.
- Przebudowy i rozwoju procesu onboardingu.
- Wdrożenie okresowych rozmów z pracownikami.
- Objęcie patronatu nad wybranym kierunkiem lub klasą zawodowym.
- Automatyzacja procesów HR.
- Poszerzenie udziału w targach pracy (nowe lokalizacje) – w tym nawiązanie współpracy z nowymi uczelniami wyższymi.
- Rozwój kompetencji w HR.
- Kontynuacja programów szkoleniowo – rozwojowych dla grup pracowników.
- Wdrożenie oceny / rozwoju pracownika dla grup indirect i salary
- Wprowadzenie Regulaminu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.
- Wprowadzenie platformy e-learningowej, employer branding.
- Propozycja nowego koszyka benefitów.
- Działania z Klastrem SA&AM – w tym inicjatywa talent HUB.

HR BUSINESS PARTNER

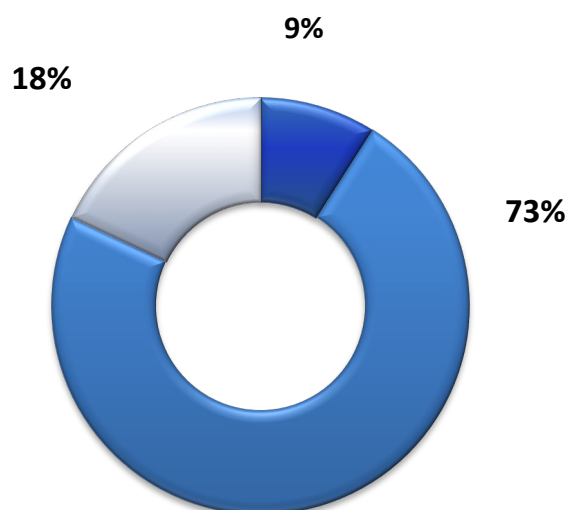


Misją stanowiska HR Business Partnera jest kompleksowe wsparcie i doradztwo w zakresie zapewnienia, rozwoju kompetencji i utrzymania pracowników dla realizacji celów biznesowych.

HR Business Partner to funkcja HR powołana do szybkiego i efektywnego wsparcia w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim tzw. biznesu czyli menedżerów. W praktyce HRBP reaguje na potrzeby biznesu – wpiera kadrę kierowniczą w problemach personalnych.

W dalszym ciągu (w porównaniu z latami poprzednimi) – rola HR Business Partnera nie jest popularna w firmach Klastra SA&AM

Firma zatrudnia HR Business Partnerów



■ Tak ■ Nie ■ Mamy w planach na 2023 rok



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY

