



RAPORT

KOMPAS AUTOMOTIVE

EDYCJA 3
2020



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

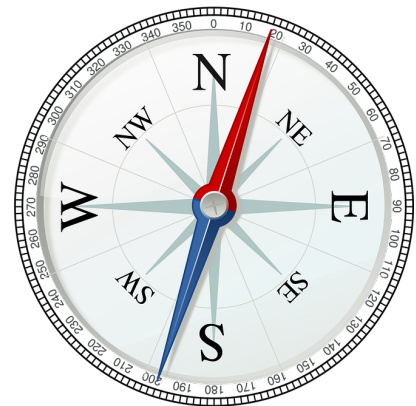


Szanowni Państwo,

zapraszamy do zapoznania się z wynikami badania Kompas Automotive, które miało na celu zebranie informacji o firmach Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Zebraliśmy i poddaliśmy analizie porównując dane z poprzednimi latami dane z 2019 roku. Prezentujemy dane ilościowe, jakościowe oraz rekomendacje i trendy rynkowe.

CEL BADANIA:

- Zebranie informacji na temat firm zrzeszonych w Klastrze w wybranych obszarach, takich jak:
 - rekrutacja i selekcja
 - rotacja i absencja
 - wynagrodzenia
 - employer branding
 - satysfakcja i zaangażowanie
 - ocena pracowników
 - efektywność działań HR
 - działania rozwojowe
- Badanie i obserwacja trendów w branży automotive i pokrewnych.
- Wzmocnienie konkurencyjności firm zrzeszonych w klastrze poprzez pokazanie trendów i rekomendacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.



W badaniu wzięły udział firmy duże (42%), średnie (36%) i małe (18%) oraz jednostki naukowe (4%). Z naszej strony została zapewniona pełna anonimowość uzyskanych danych.

Wszystkim firmom, które wypełniły ankietę serdecznie dziękujemy!

Zapraszamy do lektury!

CZĘŚĆ PIERWSZA



MONITORING RYNKU PRACY BRANŻY AUTOMOTIVE

REKRUTACJA I SELEKCJA

Obszar badawczy obejmuje zagadnienia związane z potrzebami rekrutacyjnymi firm z branży automotive. Cyklicznie sprawdzamy, na jakie stanowiska jest największe zapotrzebowanie wśród pracodawców oraz z jakimi problemami zmagają się w poszukiwaniu pracowników. Naszym celem jest porównanie trendów w tym obszarze. Po dokonaniu analizy ankiet wydaje się, że pracodawcy coraz bardziej świadomie prowadzą procesy rekrutacyjne, ale w dalszym ciągu zmagają się z pewnymi problemami w tym obszarze.

Porównując wyniki badania z 2018 oraz 2019 roku wyraźnie widzimy, że w dalszym ciągu wiele firm cierpi na braki kadrowe. Z uwagi na bliskość innych zakładów produkcyjnych, główny problem stanowi obsada na stanowiskach produkcyjnych (blue collar workers).

W badaniu wzięło też udział kilka nowych firm – tutaj zapotrzebowanie na nowych pracowników jest bardzo duże.



W porównaniu z poprzednimi badaniami widać, że dalej jest spore zapotrzebowanie na pracowników produkcyjnych (fizycznych), ale jednocześnie firmy poszukują specjalistów na każdym poziomie organizacji: od elektromechanika po inżynierów czy programistów.

Ciekawym trendem jest zmiana kultury organizacyjnej. Rośnie świadomość i zmienia się podejście do pracowników produkcyjnych, którzy zaczynają być traktowani z o wiele większym szacunkiem niż w poprzednich latach. Pracodawcy dostrzegają znaczenie procesu doceniania pracowników oraz prowadzą działania w kierunku zmiany kultury organizacyjnej. Dodatkowo poprzez systemy motywacyjne, benefity, odpowiednie wynagrodzenia czy kształcenie liderów, firmy chcą zapobiegać zbyt dużej rotacji wśród pracowników produkcyjnych.

POTRZEBY REKRUTACYJNE

Produkcja (operator maszyn) - 60 % firm

Operator CNC

Automatyk utrzymania ruchu

Elektromechanik

Elektryk

Magazyńier

Specjalista ds. zamówień publicznych

Inżynier produkcji - konstruktor

Operator wózka widłowego

Elektromechanik

Inżynier /Technik Automatyk

Specjalista ds. Logistyki

Inżynier Procesu

Inżynier automatyk

Programiści IT

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW

OD EMPLOYER BRANDINGU DO ONBOARDINGU

W ramach budowania wizerunku wiarygodnego pracodawcy wyraźnie widać działania skierowane głównie do pracowników produkcyjnych. Firmy konkurują pomiędzy sobą, chcąc przyciągnąć ciekawą ofertą pracy. Dotyczy to zarówno wynagrodzenia, jak i oferowanych benefitów.

Jednak w dalszym ciągu pracodawcy skarżą się na problemy z pozyskiwaniem pracowników i są one podobne jak w latach poprzednich.

Główne problemy sygnalizowane przez firmy Klastra to:

- wysokie oczekiwania finansowe,
- brak kwalifikacji (w tym językowych),
- wygórowane oczekiwania finansowe nieadekwatne do posiadanych kompetencji,
- wiele podobnych firm w otoczeniu biznesowym (specyfika strefy ekonomicznej).

Ostatni punkt (jak sygnalizuje 50 % pytaných firm), szczególnie dotyczy osób młodych.

JAKICH KOMPETENCJI W ORGANIZACJACH BRAKUJE?

Podczas badania firmy zostały zapytane o to, jakich kompetencji brakuje w organizacjach. Analiza zebranych wyników pozwala stwierdzić, że w firmach brakuje takich kompetencji i kwalifikacji, jak:

- specjalistyczna wiedza inżynierska i kompetencje techniczne,
- komunikacja,
- zarządzanie projektami,
- inicjatywa i przedsiębiorczość,
- zarządzanie zespołem,
- obsługa maszyn sterowanych komputerowo.

Firmy sygnalizują również, iż brakuje kandydatów ze znajomością języków obcych. Co ciekawe, coraz więcej firm zgłasza, że od pracowników (i kandydatów do pracy) oczekuje chęci rozwoju oraz chęci dzielenia się wiedzą. **Prawdopodobnie można to powiązać z faktem, że wszystkie firmy biorące udział w badaniu określiły się jako organizacje uczące się.**



KOMPETENCJE to wszystkie zasoby pracownika, które powodują podejmowanie zachowań pozwalających na osiągnięcie wysokich wyników w pracy, oceniane na 3 poziomach: wiedzy, umiejętności i postawy.

KWALIFIKACJE to wiedza i umiejętności w konkretnym obszarze, potwierdzone w sposób formalny (dyplom, zaświadczenie, certyfikat).

PRACA TYMCZASOWA

W dalszym ciągu maleje ilość pracowników tymczasowych. Rynek pracownika wymusza na firmach zmianę podejścia.

Widać wyraźnie spadek – już 75 % badanych firm nie korzysta z tej formy zatrudnienia **w stosunku do poprzedniego badania (zmiana o 17%)**. Utrzymuje się trend, że firmy zrzeszone w Klastrze zatrudniają pracowników tymczasowych głównie na stanowiskach: pracownik produkcji, operator maszyn, pakowacz, pracownik logistyki (magazynier).

75 % firm nie zatrudnia pracowników tymczasowych, tylko 25 % korzysta z tej formy zatrudnienia

Wiele firm świadomie budując politykę personalną i kulturę organizacji opartą na wartościach jest bardziej skłonna zatrudniać pracowników na stałe i nie korzystać z pracy tymczasowej. Głównym celem staje się zatrzymanie pracownika w organizacji i stworzenie klimatu bezpieczeństwa poprzez odpowiednie wynagrodzenie, benefity oraz stałą umowę o pracę.

W dalszym ciągu, najczęściej zatrudnianymi obcokrajowcami są obywatele Ukrainy.

Liczba zezwoleń na pracę wydanych w Polsce cudzoziemcom wyniosła 217 297 w I poł. 2019 r., podał Główny Urząd Statystyczny (GUS). Dla porównania: w I poł. 2018 r. takich zezwoleń wydano 147 981. W I poł. 2019 najwięcej zezwoleń – 162 421 – wydano obywatelom Ukrainy (wobec 110 075 rok wcześniej). Na drugim miejscu znaleźli się obywatele Białorusi, którzy otrzymali 12 953 zezwoleń (wobec 8 255 rok wcześniej).



56 % badanych firm korzysta z usług agencji zatrudnienia.

Współpraca z agencjami zatrudnienia jest oceniana dobrze lub bardzo dobrze. Tylko 3 firmy zgłosiły brak zadowolenia ze współpracy. Agencje oceniane są raczej jako skuteczne, a współpraca z nimi jako dobra.

Organizacje korzystają z usług agencji zatrudnienia jednak jednocześnie oceniają ich skuteczność na poziomie około 60 %.

Podstawowe problemy z punktu widzenia agencji to: brak opisów stanowisk pracy i wymagań, wysokie wymagania vs. brak informacji i decyzyjności.

Wnioski: skuteczność współpracy byłaby wyższa, jeśli organizacje poświęciłyby więcej czasu pracownikowi agencji, szybciej podejmowały decyzje o zatrudnieniu oraz wyznaczyły stałe osoby do kontaktu i ścisłej współpracy.

REKRUTACJA I SELEKCJA – SKUTECZNOŚĆ PROCESU

METODY - NARZĘDZIA - EFEKTYWNOŚĆ - ODPOWIEDZIALNOŚĆ

■ REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

Skuteczność procesu jest w dalszym ciągu wysoko oceniana przez firmy – 80%

■ NARZĘDZIA

Najczęściej stosowanymi narzędziami selekcji w dalszym ciągu są: rozmowa kwalifikacyjna i próbki pracy

■ KOSZT PROCESU REKRUTACJI

Organizacje są świadome kosztów ponoszonych podczas procesu rekrutacji.

■ ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Rośnie zaangażowanie kadry kierowniczej w proces rekrutacji i selekcji

W porównaniu z poprzednimi badaniami, skuteczność rekrutacji wewnętrznej jest nieco niżej oceniana, ale dalej utrzymuje się na wysokim poziomie 80%. Firmy doceniają znaczenie prowadzenia w pierwszej kolejności rekrutacji wewnętrznej.

Jako kluczowe są wymieniane następujące czynniki wpływu:

- znajomość organizacji i wymaganych kompetencji wobec kandydata,
- znajomość kultury organizacyjnej,
- zrozumienie merytorycznych i osobowościowych wymagań stawianych pracownikom,
- dobór kandydatów pod kątem długofalowej współpracy,
- zaangażowanie w proces menedżerów.

Wszystkie ankietowane firmy podkreślały udział kadry kierowniczej w procesie rekrutacji i selekcji. Uzyskaliśmy wynik wyższy, niż w poprzednim badaniu (81%). Zaobserwowaliśmy zmiany w tym obszarze, rośnie świadomość udziału kadry menedżerskiej w procesach personalnych. Kadra kierownicza bierze udział w pozyskiwaniu pracowników już od etapu formułowania ogłoszenia, aż do podjęcia ostatecznej decyzji o zatrudnieniu.

KOSZT PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Organizacje są świadome kosztów ponoszonych podczas procesu rekrutacji i w ocenie wydatków biorą najczęściej pod uwagę:

- koszt ogłoszenia,
- czas pracy rekrutera,
- szkolenie wdrożeniowe i badania wstępne,
- program poleceń pracowniczych,
- marżę agencji zatrudnienia,
- wynagrodzenie pracownika podczas okresu próbnego.



Koszty procesu rekrutacji wahają się od 500 zł do kilku tysięcy (marża dla agencji zatrudnienia)

Według badań przeprowadzonych przez firmy Sedlak & Sedlak i PwC całkowity koszt zastąpienia odchodzącego pracownika to równowartość jego rocznego wynagrodzenia i może wynieść nawet 91 896 zł. Aby obliczyć całkowity koszt procesu rekrutacji i selekcji możemy wziąć pod uwagę :

- koszt ogłoszenia (posting),
- koszt oprogramowania lub licencji (profil pracodawcy w mediach społecznościowych) niezbędnego jeśli konieczny jest sourcing, czyli aktywne poszukiwanie kandydatów,
- czas pracy rekrutera,
- czas pracy grafika – strona internetowa, projekt ogłoszenia,
- czas pracy menedżera zaangażowanego w proces,
- koszty kampanii promującej ogłoszenie,
- koszt programu poleceń.

Dodatkowo ważne są takie czynniki jak: koszty czasu poświęconego przez innych pracowników na wdrożenie pracownika, koszty badań lekarskich, koszty obniżonej wydajności pracowników w okresie wdrożenia, koszty utraconych korzyści biznesowych w czasie, kiedy stanowisko jest nieobsadzone.

AUTOMATYZACJA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI - jakie procesy można zautomatyzować?

PUBLIKACJA OGŁOSZEŃ NA WIELU PORTALACH RÓWNOCZEŚNIE
 SPŁYW CV BEZPOŚREDNIO DO SYSTEMU
 AUTOMATYCZNIE WYSYŁANE PODZIĘKOWANIE ZA UDZIAŁ W REKRUTACJI
 FEEDBACK DLA ODRZUCONYCH KANDYDATÓW
 APLIKACJE REKRUTACYJNE
 CHATBOTY

METODY POZYSKIWANIA PRACOWNIKA

W dalszym ciągu proces pozyskiwania pracowników jest dla wielu firm wyzwaniem. W badaniu wzięty też udział nowe firmy, przed którymi stoją dopiero największe wyzwania rekrutacyjne. Firmy wymieniają następujące metody i sposoby pozyskiwania pracowników:

- strona firmowa z zakładką kariera,
- targi pracy,
- programy praktyk i staży,
- ekrany informacyjne w zakładzie,
- rekomendacje / program poleceń,
- studia dualne,
- szkoły branżowe,
- ogłoszenia zewnętrzne oraz wewnętrzne,
- akcje plakatowo – ulotkowe,
- reklamy w mediach klasycznych i za pośrednictwem Internetu,
- sponsoring wydarzeń lokalnych,
- direct search.



Analizując organizację pod względem działań employer brandingowych i wizerunku wiarygodnego pracodawcy, warto zacząć od analizy skuteczności systemu poleceń pracowniczych. Jest on swego rodzaju papierkiem lakmusowym naszego wizerunku jako organizacji, ponieważ tylko pracownicy, którzy są zadowoleni ze swojego miejsca pracy – polecają je innym (rodzinie czy znajomym). Na podstawie uzyskanych danych możemy stwierdzić, że firmy nie rezygnują z tej formy pozyskiwania pracowników oraz oceniają ją jako bardzo skuteczną (80-90%).

METODY SELEKCJI

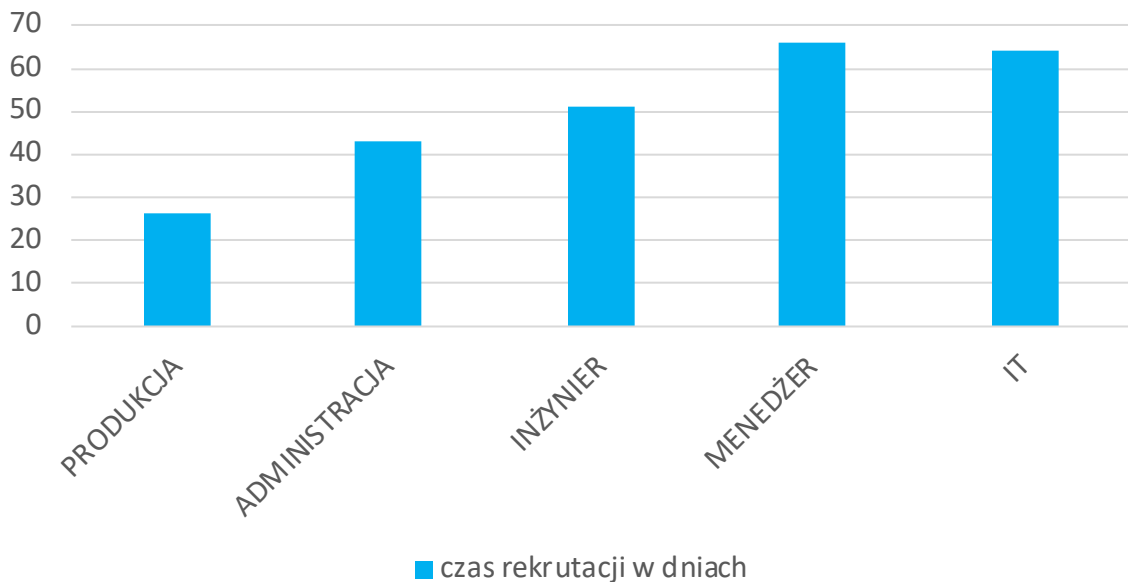
Kolejne badanie firm Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing pokazuje, że w dalszym ciągu pracodawcy najchętniej podejmują decyzję o zatrudnieniu wyłącznie na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej biograficznej z elementami wywiadu behawioralnego.

Inne metody selekcji wskazywane przez organizacje to:

- testy wiedzy,
- testy osobowościowe,
- testy merytoryczne,
- próbki pracy,
- badanie wiedzy specjalistycznej np. umiejętność czytania rysunku technicznego,
- wywiad psychologiczny / test psychologiczny.

CZAS TRWANIA PROCESU POZYSKIWANIA PRACOWNIKA

ŚREDNIA DŁUGOŚĆ POZYSKANIA KANDYDATA



W kwestionariuszu pytaliśmy o długość trwania procesu rekrutacji i selekcji w podziale na stanowiska:

PRACOWNIK PRODUKCJI

Minimalnie 10 dni, maksymalnie 180 dni

MENEDŻEROWIE

Minimalnie 30 dni, maksymalnie 120 dni

ADMINISTRACJA

Minimalnie 21 dni, maksymalnie 90 dni

PRACOWNIK DZIAŁU IT

Minimalnie 30 dni, maksymalnie 90 dni

INŻYNIEROWIE

Minimalnie 30 dni, maksymalnie 90 dni

W porównaniu do poprzedniego badania – zdecydowanie wydłużył się czas pozyskiwania pracowników na każde z wymienionych stanowisk – średnio o 10-20 dni.

ONBOARDING czyli witamy na pokładzie

Istotą procesu adaptacji jest przekazywanie informacji o pracy, o zespole, o firmie i obowiązujących dokumentach i procedurach. Z punktu widzenia pracodawcy, równie ważne jest przyswojenie i utrwalenie przez każdego pracownika dobrych wzorów zachowań i postaw - nie przekazywanie ich sprzyja obojętności, bierności, w konsekwencji powoduje spadek efektywności i motywacji pracownika. Pracownicy, którzy nie uczestniczą w przygotowanym przez pracodawcę programie adaptacyjnym, zazwyczaj wolniej i trudniej związują się z firmą, nie wykazują się należyłą odpowiedzialnością w procesie pracy. Zdarza się, że ich poziom lojalności wobec pracodawcy jest znacznie niższy.

Analizując wyniki badania, można zaobserwować, że firmy Klastra SA&AM podchodzą do tematu wdrożenia pracowników coraz bardziej dojrzałe i odpowiedzialnie. Zdecydowanie wzrosło znaczenie procedury, w którą zaangażowany jest przede wszystkim bezpośredni przełożony. Trend świadczy o rosnącym znaczeniu roli menedżerów w procesach, które kiedyś były zarezerwowane wyłącznie dla działów HR.

63 % firm ma wdrożone procedury na wszystkie stanowiska

18 % firm ma wdrożone procedury na wybrane stanowiska

16 % firm nie ma wdrożonych żadnych procedur

2 % firm nie uważa tego procesu za istotne

1 % firm jest na etapie przygotowania procedury



Coraz więcej firm świadomie przygotowuje proces wdrożenia i adaptacji nowych pracowników. W porównaniu z poprzednimi badaniami widać wyraźnie trend wzrostowy. Firmy posiadają standardy i procedury, którymi są objęci zwykle wszyscy pracownicy w organizacji. Widać też wyraźnie, że zmienia się poziom współpracy na linii HR - biznes. Nie jest to już wyłącznie rola usługodawcza HR wobec kadry kierowniczej. Menedżerowie coraz częściej przejmują odpowiedzialność za działania, które kiedyś należały do działów HR.

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ WDROŻENIOWYCH JEST OCENIANA NA POZIOMIE OD 60 - 100 %

NAJBARDZIEJ POPULARNE ELEMENTY PROCEDURY WDROŻENIA (ONBOARDINGU) PRACOWNIKA:

- szkolenia wdrożeniowe i wstępne (BHP i systemy jakości),
- przywitanie i oprowadzenie po firmie (lub/i działach),
- szkolenie stanowiskowe,
- szkolenie lean manufacturing,
- welcome book/ welcome pack,
- przydzielenie opiekuna (tzw. buddy) lub trenera stanowiskowego,
- plan wdrożeniowy.

Za proces wdrożenia odpowiedzialny jest Dział HR oraz przełożony zatrudnianego pracownika.

ROTACJA I ABSENCJA CZAS ZATRUDNIENIA

Rotacja i absencja to proces, który jest niezwykle ważny z punktu widzenia organizacji. Jest to również obszar, który wpływa na ocenę efektywności działu HR. Analizując poziom rotacji (poza jej wysokością), ważne jest aby przeanalizować w jakim stopniu jest ona dobrowolna - bardzo przydatnym narzędziem jest przeprowadzanie exit interview.



Po analizie wyników, odnotowaliśmy niski poziom rotacji na stanowiskach menedżerskich. Średnio organizację w roku 2019 opuścił 1 menedżer, w 60 % przypadkach - firmy nie opuścił żaden przedstawiciel kadry kierowniczej. Kadra kierownicza wśród badanych firm niechętnie zmienia miejsce zatrudnienia. Może być wiele czynników, które na to wpływają – prognozowane spowolnienie gospodarcze, przywiązanie do organizacji, która zapewnia rozwój i daje poczucie bezpieczeństwa oraz szanse na rozwój zawodowy.

W dalszym ciągu najwyższy poziom rotacji możemy zaobserwować na stanowiskach produkujących – średnio 6%, który w porównaniu z rokiem poprzednim wzrósł o 1,5%. Trzeba jednak zauważyć, że to od specyfiki organizacji zależy poziom rotacji, ponieważ firmy zgłaszają poziom rotacji od 1% do aż 11% . Wyraźnie wzrósł poziom rotacji kadry inżynierskiej w porównaniu do 2018 roku. **Średni poziom rotacji w organizacjach waha się od 3- 5 % . Obserwujemy firmy z wysokim poziomem rotacji na wszystkich badanych stanowiskach. Takie wyniki powinny stanowić podstawę do analizy przez dział HR i kadrę zarządzającą. Poszukanie powodów wydaje się w takiej sytuacji wręcz konieczne.**

Średnie wskaźniki rotacji na stanowiskach:

PRACOWNIK PRODUKCJI: 6%
Minimalnie 1,5 % maksymalnie 11%

MENEDŻEROWIE: 6 %
Minimalnie 1% , maksymalnie 14%

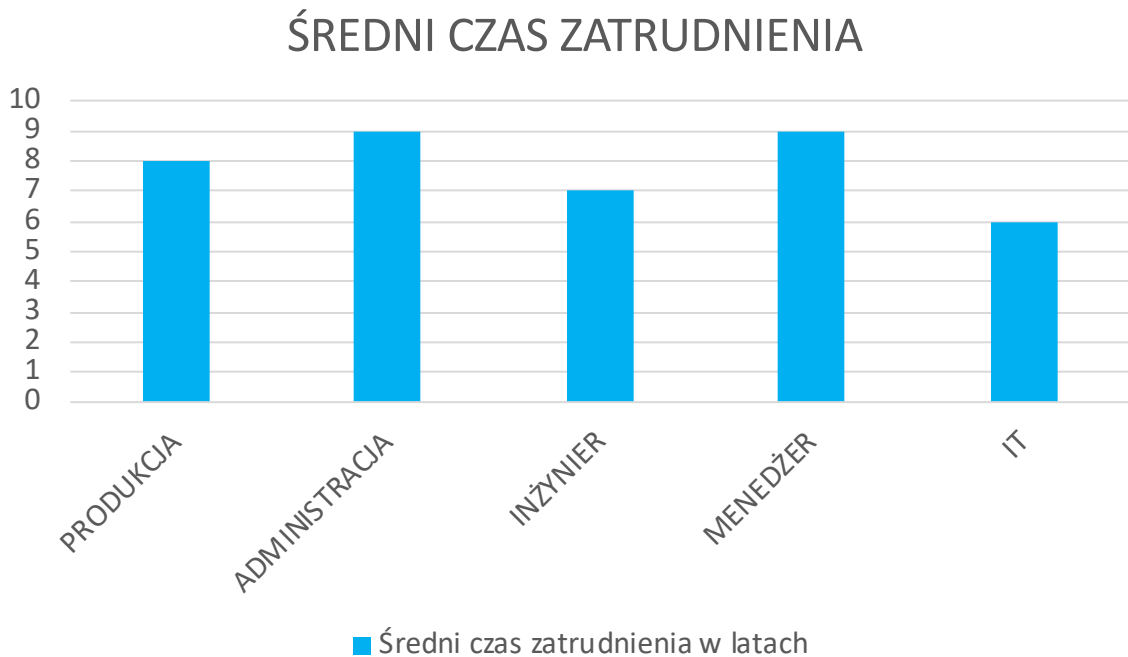
ADMINISTRACJA: 3,47 %
Minimalnie 1%, maksymalnie 12%

PRACOWNIK DZIAŁU IT
Minimalnie 1% , maksymalnie 3%

INŻYNIEROWIE: 8 %
Minimalnie 2%, maksymalnie 16%

CZAS ZATRUDNIENIA

Średni czas zatrudnienia pracownika, podobnie jak wskaźnik rotacji, zależy od bardzo wielu czynników, takich jak wysokość wynagrodzenia, kultura organizacji, stabilizacja zatrudnienia czy możliwości rozwoju.



Średnia liczba dni absencji jednodniowych przypadająca na jednego pracownika w 2019r.
4,39 dnia

EXIT INTERVIEW

To rozmowa przeprowadzana z pracownikiem, który zdecydował się opuścić organizację. Może przybierać formę oficjalnej rozmowy z bezpośrednim przełożonym lub przedstawicielem działu HR lub badania ankietowego. Firmy preferują mniej formalny sposób zdobywania informacji o powodach odejścia.

POWODY ODEJŚCIA SYGNALIZOWANE PRZEZ PRACOWNIKÓW:

- inna oferta pracy (w tym za granicą),
- wynagrodzenie - niskie zarobki,
- zmiana miejsca zamieszkania,
- kwestie zdrowotne,
- brak możliwości rozwoju,
- zmiana ścieżki kariery,
- godziny pracy,
- praca za granicą,
- brak benefitów.



W porównaniu z poprzednimi badaniami, powody odejścia pozostają takie same.

WYNAGRADZANIE

Celem tej części badania było zebranie podstawowych informacji dotyczących wysokości wynagrodzeń, jakie firmy Klastra oferują swoim pracownikom, w rozbiu na grupy stanowiskowe. Na podstawie analizy przestanych danych, można dokonać porównania pomiędzy wysokością wynagrodzeń na podobnych stanowiskach.



STANOWISKO	ŚREDNIA WYSOKOŚĆ MIESIĘCZNEGO WYNAGRODZENIA brutto	WYSOKOŚĆ PODWYŻEK NA STANOWISKACH W 2019r.
PRODUKCYJNE	3966 zł minimalne 3300zł , maksymalne 5190zł	5-6 %
ADMINISTRACYJNE	6617 zł minimalne 2500zł, maksymalne 7000zł	4-5%
INŻYNIERSKIE/ SPECJALISTYCZNE	7206 zł minimalne 5000zł, maksymalne 10000zł	4-5%
MENEDŻERSKIE	11 900 zł minimalne 8000zł, maksymalne 19000zł	4 %
IT	7500 zł minimalne 5000zł, maksymalne 9000 zł	5%

Analizując uzyskane wyniki, warto mieć na uwadze dużą rozbieżność w wynagrodzeniach. Wiele zależy od specyfiki danej organizacji. Wynagrodzenie na stanowiskach produkcyjnych nie uległo dużej zmianie w porównaniu do poprzedniego roku (3900zł). Wynagrodzenia na innych stanowiskach uległy niewielkim wahaniom.

BENEFITY

W porównaniu z poprzednim badaniem firm Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, wyraźnie widać zmianę pod kątem posiadanego systemu benefitów. Obecnie 75% badanych firm posiada system benefitów – wynik wyższy o 5% w porównaniu z poprzednim rokiem.

Większość badanych firm, oferuje swoim pracownikom bogaty zestaw benefitów – od standardowych kart Multisport, aż do dofinansowania różnych form wypoczynku. Warto zauważyć, że oferowane systemy są zwykle jednakowe dla wszystkich pracowników – brak podziałów wspiera budowanie wizerunku wiarygodnego pracodawcy.

**75 % FIRM
POSIADA SYSTEM
BENEFITÓW DLA
WSZYSTKICH
PRACOWNIKÓW**

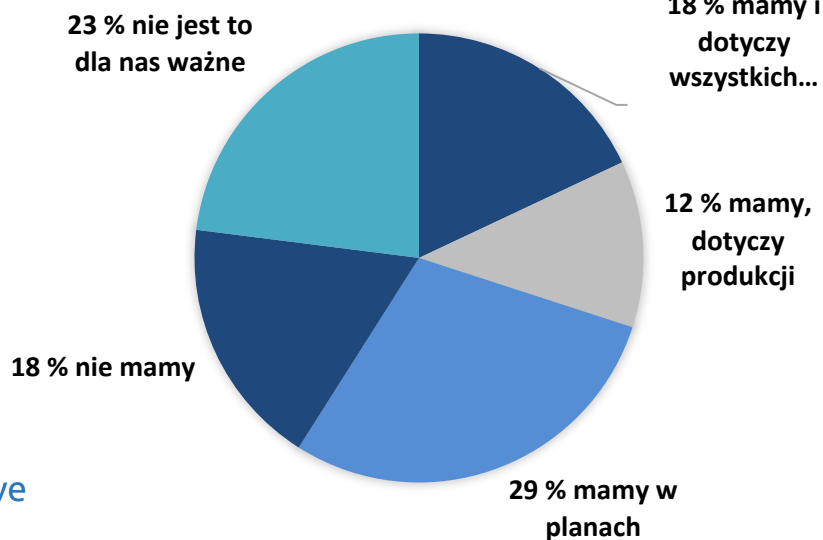
SYSTEMY BENEFITOWE ZAWIERAJĄ NASTĘPUJĄCE ELEMENTY:

- ubezpieczenie na życie,
- pakiet medyczny,
- karta Multisport,
- MyBenefit,
- dofinansowanie wypoczynku rodzin i dzieci,
- premie wakacyjne i świąteczne,
- ruchomy czas pracy,
- nagroda świąteczna,
- paczki świąteczne, wyprawki szkolne,
- nauka języków obcych (z dofinansowaniem),
- bilety do kina/ teatru,
- karty do stołówek i automatów żywnościowych (dofinansowane przez pracodawcę),
- zakładowy fundusz świadczeń socjalnych,
- transport do/z pracy dla pracowników produkcyjnych,
- dodatek transportowy.



85 % FIRM POSIADA SYSTEMY PREMIOWE DOTYCZĄCE WSZYSTKICH STANOWISK ORAZ SYSTEMY WYNAGRADZANIA ZNANE WSZYSTKIM PRACOWNIKOM.

SYSTEM WYNAGRADZANIA POWIĄZANY ZE STRATEGIĄ FIRMY



CZĘŚĆ DRUGA



EMPLOYER BRANDING
SATYSFAKCJA I
ZAANGAŻOWANIE
MOTYWACJA

EMPLOYER BRANDING

W drugiej części kwestionariusza pytaliśmy firmy członkowskie o podejmowane działania w zakresie employer branding.

Kto odpowiada za działania employer brandingowe w organizacji?

Firmy deklarują, że najczęściej zadania związane z EB leżą po stronie działów HR oraz zarządów. Wymieniano również:

- dział marketingu,
- koordynatora ds. relacji pracowniczych,
- pełnomocnika ds. finansowania,
- kadrę kierowniczą,
- managera sprzedaży.

Część firm nie posiada komórki organizacyjnej odpowiedzialnej na działania EB lub prowadzi działania rozproszone.

ZAPYTANO RÓWNIEŻ FIRMY O POSIADANĄ STRATEGIĘ EMPLOYER BRANDINGOWĄ.

EMPLOYER BRANDING WEWNĘTRZNY:

jest zbudowany na bazie kultury organizacji i zgodny z DNA organizacji, obejmuje wszystkie procesy związane z pozyskaniem, zatrudnieniem i zatrzymaniem pracowników (rekrutacja i selekcja, onboarding, exit interview), powinien być spójny z komunikatem na zewnątrz organizacji

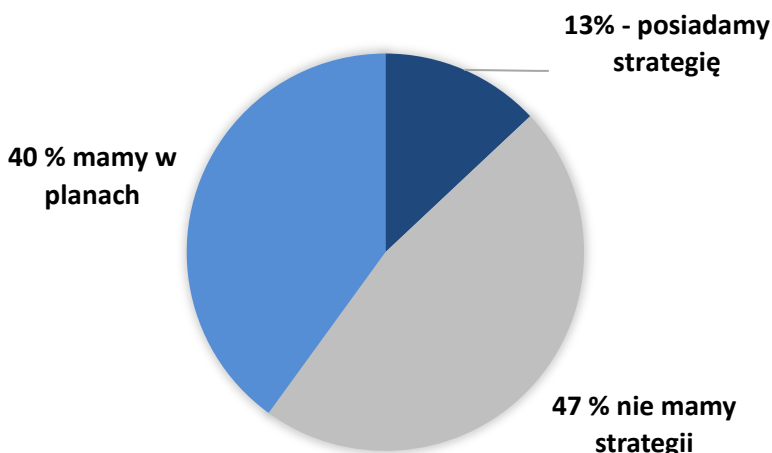
EMPLOYER BRANDING ZEWNĘTRZNY

Dzielimy na działania wizerunkowe (skierowane zarówno do klientów jak i pracowników) oraz rekrutacyjne (skupione na pozyskiwaniu pracowników).

Strategia employer brandingowa obejmuje zazwyczaj:

- wizerunek firmy w mediach społecznościowych
- stronę internetową firmy (w tym zakładkę kariera)
- standardy rekrutacji i selekcji
- działania patronackie i edukacyjne (targi pracy, dni kariery, współpraca ze szkołami i uniwersytetami, konferencje, praktyki, programy stażowe)
- działania CSR

STRATEGIA EMPLOYER BRANDINGOWA



W porównaniu z poprzednim badaniem, firmy w dalszym ciągu nie podchodzą strategicznie do działań employer brandigowych. Planuje wdrożenie strategii 40 % pytaných firm – wynik zbliżony do poprzedniego badania (39%). 40 % firm w dalszym ciągu nie ma strategii i jej nie planuje wdrożyć – czyli będzie prowadzić działania ad hoc.

Tylko 13% firm świadomie zarządza wizerunkiem poprzez wdrożoną strategię EB.

Podobnie sytuacja wygląda, jeśli chodzi o określone EVP (employer value proposition):

60% firm nie posiada EVP, tylko 13% posiada określony unikalny zestaw korzyści, skojarzeń i wartości, które pozytywnie wpływają na potencjalnych i obecnych pracowników organizacji oraz są spójne z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną.



EVP to pakiet korzyści (społecznych, finansowych, racjonalnych) dla potencjalnego pracownika oparty na wartościach i strategii organizacji.

EVP jest podstawą procesów employer brandingowych w organizacjach – wpływa na zaangażowanie pracowników, motywację i skuteczną rekrutację.

OCENA SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ EB

Działania employer brandigowe i ich skuteczność są oceniane wysoko przez organizacje – średnio na poziomie **80%**.

Tak wysoki wynik nie jest poparty wskaźnikami efektywności – ponad 80% firm nie mierzy skuteczności podejmowanych działań. Jest to wynik wyższy niż w 2018 roku kiedy to 62,5% firm deklarowało, że nie mierzy skuteczności działań EB.

Jedyny wskaźnik jaki pojawia się w badaniach to prowadzone cykliczne badania satysfakcji i zaangażowania pracowników. Na tej podstawie oceniane są działania EB.

DNA FIRMY - WARTOŚCI

Wiele firm zrzeszonych w Klastrze deklaruje lub komunikuje wartości organizacyjne. Jednak w dalszym ciągu nie zawsze są one obecne w codziennej rzeczywistości biznesowej, stylu zarządzania czy procesach HR.

DNA firmy to wartości, które charakteryzują organizację, zachowania pracowników i kadre zarządzającą. 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.

WARTOŚCI FIRMOWE

67 % badanych firm ma wdrożone wartości firmowe

Zarządzanie przez wartości to proces przekazywania głównych wartości organizacji z góry do dołu: od zarządu, poprzez kadrę kierowniczą, aż do szeregowych pracowników.

Wartości firmowe (korporacyjne) to fundamenty kultury organizacyjnej:

- definiują i wspierają postawy i standardy zachowania w stosunku do pracowników i klientów,
- stanowią drogowskaz w drodze do realizacji celów strategicznych,
- każdy proces w organizacji opiera się o wartości (*pytanie: czy jest to zgodne z naszymi wartościami?*),
- są symbolem wspólnej kultury organizacyjnej,
- wyznaczają standardy pracy i podejmowania decyzji.



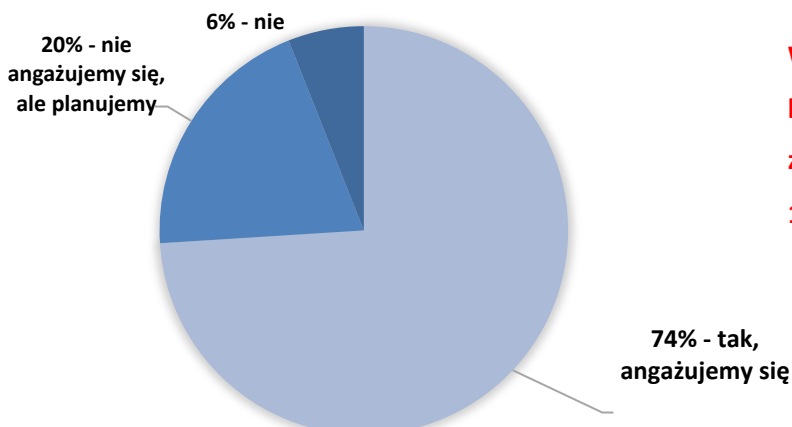
Wdrażając wartości w organizacji, firmy podejmują następujące działania:

- ogłoszenie wartości globalnie w intranecie oraz na stronie internetowej firmy,
- regulamin etyki,
- kodeks postępowania (przekazywany podczas onboardingu),
- wzmacnianie dedykowanymi projektami np. week of pride,
- książeczka wartości, szkolenia, plakaty, akcje informacyjne,
- odwoływanie się do wartości w procedurach/instrukcjach tak aby wzmacniać przekaz i unikać działań niezgodnych,
- działania komunikacyjno-marketingowe: plakaty informacyjne, tablice ogłoszeń, maile do pracowników, szkolenia, spotkania z pracownikami,
- menedżerowie powołują się na nie w ocenie indywidualnej, oceniają zachowania i postawy pracowników przez pryzmat zgodności z wartościami.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą organizacje w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z najbliższym otoczeniem biznesowym.

Firmy zrzeszone w Klastrze najczęściej skupiają się na działaniach na rzecz społeczności lokalnej poprzez organizację kampanii społecznych, zbiórki charytatywne, wsparcie lokalnych instytucji kultury.



W porównaniu z poprzednimi latami wzrósł procent firm zaangażowanych w działania CSR o 19% (poprzedni wynik to 55%).

PRZEGLĄD DZIAŁAŃ EB STOSOWANYCH PRZEZ FIRMY KLASTRA

DZIAŁANIA ZEWNĘTRZNE

- profil pracodawcy na wiodącym portalu rekrutacyjnym,
- strona www, w tym zakładka kariera,
- uczestnictwo w programie bezpieczna firma,
- artykuły w gazetach,
- targi branżowe,
- media społecznościowe - aktywny profil na Facebooku, LinkedIn,
- uczelnie wyższe (targi pracy, studia dualne, praktyki),
- technika, szkoły branżowe (klasy patronackie, praktyki),
- dofinansowania wyposażenia dla szkół,
- organizacja akcji charytatywnych, wolontariat,
- finansowanie wydarzeń i instytucji kultury,
- wspieranie konferencji naukowych,
- reklama w bankomatach,
- sponsoring (imprezy sportowe, schroniska, domy dziecka, lokalna straż pożarna, drużyna piłkarska dla dzieci),
- stoisko w centrum handlowym.



DZIAŁANIA WEWNĘTRZNE

- polityka komunikacyjna (telebimy/tablice ogłoszeń),
- dobra komunikacja,
- udział w akcjach promujących zdrowy styl życia (sport),
- pakiet medyczny – zróżnicowany w zależności od stażu pracy,
- karta Multisport oraz platforma kulturalna,
- ekrany informacyjne,
- świąteczne spotkania firmowe,
- imprezy organizowane dla dzieci,
- spotkania pracowników z zarządem,
- imprezy integracyjne.



EMPLOYEE EXPERIENCE to suma doświadczeń pracownika w czasie, kiedy pracował w danej organizacji – od zatrudnienia, aż po rozstanie z firmą. Pojęcie powstało na wzór zarządzania doświadczeniami klienta jako nowy trend na rynku pracownika. Wszystko, co pracownik w firmie otrzymuje – przekłada się na jego opinię o pracodawcy. Bierzemy tutaj pod uwagę zarówno aspekty związane z warunkami i narzędziami niezbędnymi do pracy, jak i procesy HR czy relacje z przełożonym. Firma, która chce być wiarygodnym i pożądanym pracodawcą, musi mocno pracować na ten wizerunek, stosując narzędzia employer brandingowe oraz faktycznie budować przyjazne miejsce pracy.

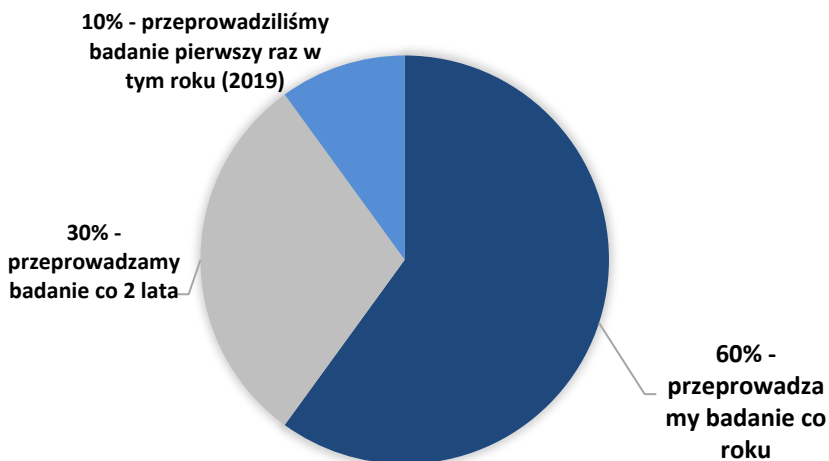
SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Motywacja i zaangażowanie zależą od wielu czynników. Z jednej strony są to czynniki po stronie firmy jak kultura organizacji, warunki pracy, styl zarządzania oraz procesy personalne w duchu Human2Human. Z drugiej strony, są to czynniki wynikające z indywidualnych potrzeb każdego człowieka, warunków zewnętrznych czy rodzaju wymagań na stanowisku pracy. To wszystko powoduje, że motywowanie oraz budowanie zaangażowania stanowi ważny obszar działań każdej organizacji. Pracodawcy szukają sposobów zmotywowania pracowników, tak aby przełożyło się to na wyniki finansowe organizacji – najczęściej sięgając po rozwiązania popularne (systemy benefitów) i związane z wynagrodzeniami.



60% firm przeprowadza cykliczne badania satysfakcji i zaangażowania pracowników obejmujące wszystkich pracowników. 13% firm przeprowadza badania wśród wybranych grup stanowiskowych a 27% w ogóle rezygnuje z tej formy badania. W porównaniu z poprzednimi latami – więcej firm decyduje się na prowadzenie takich badań: wynik wzrósł z 51% do 60%. W poprzednim badaniu 31% firm deklarowało brak takiego badania, natomiast w tym roku już tylko 27%.

BADANIA SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA



Nie zawsze pracownicy widzą sens udziału w badaniu satysfakcji i zaangażowania. Może to wynikać z problemów komunikacyjnych na poziomie biznes – pracownicy. W dalszym ciągu nic nie zmienia w organizacji, pracownicy zniechęcają się do procedury i nie upatrują w niej większego sensu. To powód, dla którego, tak ważna jest rola kierowników oraz HR, aby z jednej strony przygotować pracowników do badania (pokazać korzyści), a z drugiej strony pokazać, że są słyszani.

W każdym badaniu satysfakcji i zaangażowania pracowników jest oceniana kadra zarządzająca. Badania satysfakcji i zaangażowania nie zawsze są obowiązkowe, ale frekwencja jest stosunkowo wysoka: od 60 do 80%. Prawdopodobnie ma znaczenie fakt, iż działania naprawcze podejmowane po badaniu są oceniane przez pracowników jako skuteczne i celowe.

BADANIE SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA- OBSZARY BADAWCZE

W porównaniu z poprzednimi latami wyraźnie widać, że pracodawcy poddają ocenie coraz więcej czynników. Najczęściej badane obszary:

- poczucie związku z firmą,
- reputacja i wizerunek,
- warunki pracy,
- współpraca w zespole,
- komunikacja i informacja,
- nagradzanie i uznanie,
- poczucie satysfakcji z pracy,
- procesy produkcyjne,
- motywacja,
- atmosfera w zespole i firmie,
- możliwości rozwoju,
- poczucie bezpieczeństwa, zaufanie,
- warunki i organizacja pracy,
- zaangażowanie pracowników,
- zarządzanie i przywództwo,
- rozwój, ciągłe doskonalenie,
- przekazywanie informacji i komunikacja informacji, ważnych zmian w firmie,
- relacje z bezpośrednim przełożonym.



Wyniki przeprowadzanych badań są poddawane szczegółowej analizie przez działy HR oraz kadrę zarządzającą. W wyniku tej analizy są wprowadzane działania naprawcze, takie jak:

- nowe lub dodatkowe rozwiązania wspierające obszary naj słabiej ocenione (szkolenia dedykowane do konkretnej grupy zatrudnionych, wprowadzenie nowych narzędzi motywacyjnych, modyfikacja obowiązujących lub niewystarczająco skutecznych procedur),
- w porozumieniu z Zarządem opracowywany jest plan poprawy w odniesieniu do tych aspektów, które zostały naj słabiej ocenione w badaniu,
- spotkania z pracownikami w celu przedstawienia i omówienia wyników ankiety,
- action plan dla krytycznych wyników,
- spotkanie z Zarządem, managerami, pracownikami – grupy projektowe mające na celu opracowanie działań naprawczych,
- analiza wyników i poprawa wymaganych punktów.

Kadra menedżerska ocenia badanie jako przydatne źródło informacji dotyczące organizacji, zespołów i osobistego rozwoju.

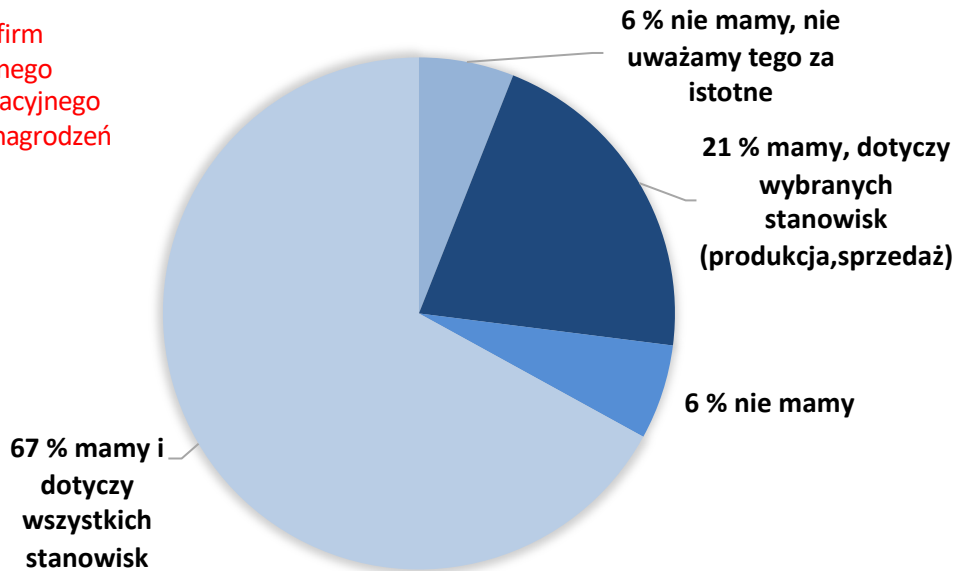
MOTYWACJA

MOTYWOWANIE to oddziaływanie poprzez różne formy i środki na pracowników tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. Istotą motywacji jest kojarzenie subiektywnych dążeń i potrzeb pracowników z procesem realizacji zadań organizacji.



FIRMA POSIADA SYSTEM MOTYWACYJNY

64 % badanych firm nie ma powiązanego systemu motywacyjnego z systemem wynagrodzeń



W ramach systemu motywacyjnego deklarowane są następujące procesy i działania:

- dodatkowa premia lub premia uznaniowa,
- dodatkowe bonusy finansowe po osiągnięciu określonego stażu pracy w firmie,
- nagrody finansowe,
- premie kwartalne i roczne,
- benefity,
- polecenia pracownicze,
- szkolenia,
- premia za brak absencji chorobowej,
- wydajność, jakość, ocenę postaw pracowniczych,
- premia wydajnościowa (na stanowiskach produkcyjnych),
- elastyczny czas pracy.

Kolejne badanie pokazuje, że pracownicy oprócz wysokości wynagrodzenia i benefitów cenią sobie dobrą atmosferę pracy

Podsumowując, systemy motywacyjne obejmują styl zarządzania, zarządzanie wynagrodzeniami i nagrodami oraz jasno wytyczone cele i zadania.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA MOTYWACJĘ I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

W kolejnej części kwestionariusza zapytaliśmy firmy w jaki sposób dbają o motywację i zaangażowanie pracowników oraz kto jest za to odpowiedzialny.

Większość firm ma świadomość, że główna odpowiedzialność spoczywa na kadrze kierowniczej na każdym szczeblu zarządzania.



FIRMY DBAJĄ O MOTYWACJĘ I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW POPRZEZ:

- PROCESY PERSONALNE takie jak systemy motywacyjne, programy rozwojowe, procesy onboardingowe.
- ZARZĄDZANIE – promowanie stylu zarządzania opartego na współpracy, zaufaniu i komunikacji.
- KOMUNIKACJĘ WEWNĘTRZNA – spotkania Zarządu i kadry kierowniczej z pracownikami oraz procedury komunikacyjne.

Po kilku latach badań, Instytut Gallupa opatentował ankietę Q12, dzięki której pracodawcy mogą sprawdzać zaangażowanie swoich pracowników. Oczywiście same badania nie były proste – przebadano 25 mln pracowników na całym świecie. Ostatecznie wybrano tylko 12 pytań, na które - jeśli pracownicy odpowiedzą pozytywnie, to znaczy, że pracują w miejscu idealnym. Okazało się, że te wybrane pytania dają najbardziej istotne informacje i pozwalają określić, co przyciąga i co angażuje pracowników.

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?
10. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

Źródło: www.gallup.com

Rośnie zrozumienie znaczenia roli bezpośredniego przełożonego w budowaniu zaangażowania pracowników. Dalej bardzo często organizacje skupiają się na motywowaniu finansowym, zamiast skoncentrować działania na poprawie warunków pracy czy atmosferze. Jednak zdecydowanie więcej organizacji bierze pod uwagę rozwój kompetencji menedżerskich.

CZĘŚĆ TRZECIA



OCENA PRACOWNIKÓW
EFEKTYWNOŚĆ
DZIAŁÓW HR
ROZWÓJ

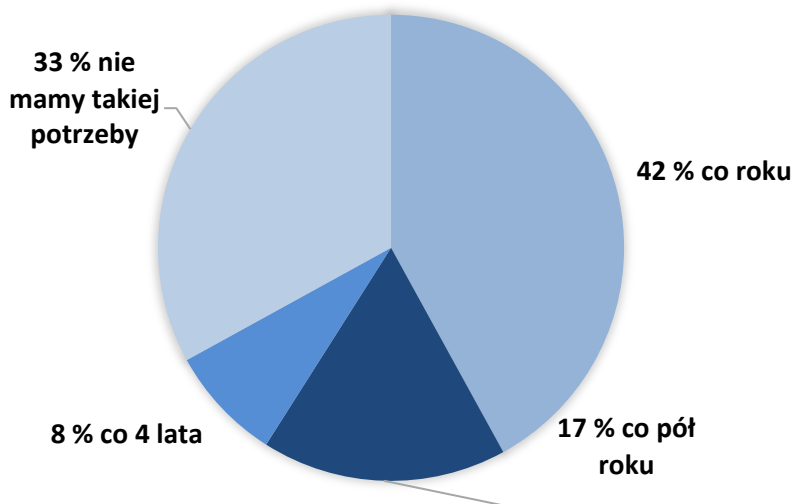
OCENA PRACOWNIKÓW

W tej części badania analizowaliśmy, na ile organizacje przeprowadzają procedury oceny pracowniczej. Ważne było sprawdzenie: jak są one oceniane oraz jakie przynoszą faktyczne efekty. Przeprowadzane w firmach systemy ocen obejmują: ocenę kompetencji, stopień realizacji celów i zadań, ocenę wiedzy i kwalifikacji, rozwój i plan szkoleń, ocenę zgodności postaw z firmowymi wartościami, ocenę kompetencji merytorycznych, ocenę kompetencji organizacyjnych i zarządczych. W tworzenie procedury oceny okresowej jest zaangażowana kadra kierownicza: definiuje kryteria oceny, dokonuje oceny pracowników (rozmowy indywidualne) oraz planuje działania rozwojowe.

60 % firm posiada system ocen okresowych. W przypadku stanowisk produkcyjnych ocena jest przeprowadzana co miesiąc oraz jest powiązana z systemem premiowym.



FIRMY PRZEPROWADZAJĄ OCENY OKRESOWE PRACOWNIKÓW



**SYSTEMY OCEN SĄ
OCENIANE POZYTYWNI
PRZEZ KIEROWNIKÓW I
PRACOWNIKÓW**

EFEKTY PRZEPROWADZONYCH ROZMÓW OKRESOWYCH:

- określenie działań rozwojowych (planowanie szkoleń),
- zmiany systemu wynagradzania,
- podstawy do partycypacji w podwyżkach płacowych,
- plan działalności podlegający ocenie,
- poprawa komunikacji,
- zmiany stanowiskowe,
- zaangażowanie w nowe projekty,
- większa motywacja do pracy,
- zwiększenie efektywności zadań,
- rozmowy rozwojowe z pracownikami,
- inicjowanie projektów doskonalących,
- analiza ścieżki kariery pracownika,
- plany naprawcze i powtórna ocena.

KULTURA FEEDBACKU

Udzielanie informacji zwrotnej to jedna z najważniejszych kompetencji menedżerskich, budującą dobrą współpracę i komunikację między ludźmi. Dobrze zastosowana informacja zwrotna (z ang. feedback) zwiększa dokładność przekazu, pozwala zrozumieć komunikat zgodnie z intencją nadawcy oraz zapobiega subiektywnej interpretacji. W zarządzaniu feedback jest definiowany jako bieżący komentarz przełożonego wobec konkretnego zachowania lub działania pracownika.



Warto pamiętać, że feedback może zarówno wzmacniać pożądane działania i zachowania pracownika, jak i korygować zachowania nieadekwatne. Celem feedbacku menedżerskiego jest wzmocnienie pozytywnych zachowań pracownika oraz zmobilizowanie go do zmiany negatywnych zachowań w kierunku wskazanym przez lidera, zgodnym z kulturą organizacji.

ZADANIA INFORMACJI ZWROTNEJ:

- utrzymanie i poprawa wyników,
- coaching i doradztwo,
- zdobywanie nowych kompetencji,
- rozwijanie i uwalnianie potencjału,
- rozwój pracy zespołowej.

57 % badanych firm wdraża kulturę feedbacku
 36 % planuje wdrożyć kulturę feedbacku
 Tylko 7 procent nie uważa tego narzędzia za istotne.
Jest to duża zmiana w podejściu do udzielania bieżącej informacji zwrotnej – w poprzednich latach tylko 37 % firm wdrażało kulturę feedbacku w swoich organizacjach.

ORGANIZACJE WDRAŻAJĄ KULTURĘ FEEDBACKU POPRZEZ:

- cykliczne spotkania, na których omawiane są wszelkie aktualne kwestie (pochwały, wskazanie obszarów do poprawy i dalszego rozwoju),
- szkolenia kadry kierowniczej,
- codzienna i stała komunikacja przełożony – pracownik,
- spotkania podsumowujące projekty,
- codzienne odprawy działowe oraz kierownicze,
- codzienna informacja zwrotna na temat efektów pracownikom,
- kandydaci otrzymują feedback po aplikacji swojego cv,
- pracownicy otrzymują feedback ze swojej pracy podczas rozmów okresowych,
- wykorzystanie narzędzi online, maila, telefonu itp.,
- bieżące spotkania zespołów.



EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁÓW HR

Rolą współczesnego HR jako partnera dla biznesu, jest kompleksowe wsparcie i doradztwo w zakresie zapewnienia rozwoju kompetencji i utrzymania pracowników dla realizacji celów biznesowych. Specjaliści HR odgrywają również rolę reprezentantów pracowników. Ich obowiązkiem jest zadbanie o jakość obustronnych relacji między przełożonym, a podwładnym. Jednocześnie rola HR to w dalszym ciągu koordynacja i prowadzenie wewnętrznych procesów personalnych, w stałej współpracy z zarządami i kadrą kierowniczą.

Aby trafnie identyfikować oraz wykorzystywać obszary swojej przewagi konkurencyjnej, działy HR i HR Business Partnerzy odpowiadają za zarządzanie czterema ważnymi obszarami w firmie:

- **strumieniem ludzi**, czyli wszystkim co dzieje się z pracownikiem od jego rekrutowania po przejście na emeryturę,
- **strumieniem efektywności**, który dotyczy mierzenia rezultatów, sposobów ich osiągnięcia oraz tworzenia systemów mających na celu podnoszenie zaangażowania pracowników,
- **strumieniem informacji**, czyli zapewnienie przepływu danych w pionie i poziomie firmy oraz ich wymianie z otoczeniem zewnętrznym,
- **strumieniem pracy** określającym, co, kto, gdzie i dla kogo robi oraz przed kim odpowiada.

FIRMY PRZEPROWADZAJĄ OCENY OKRESOWE PRACOWNIKÓW

Efektywność działów HR jest wysoko oceniana przez organizacje – na poziomie 80-90 % .

Ocenię podlegają najczęściej:

- terminowość w realizacji procesów personalnych,
- niska fluktuacja i rotacja,
- poziom absencji,
- stopień realizacji planu szkoleń,
- skuteczna rekrutacja,
- pozyskiwanie i utrzymanie talentów w organizacji.

Firmy dosyć rzadko badają skuteczność i efektywność działów HR. Zazwyczaj ocena jest dokonywana na podstawie bieżąco wykonywanych zadań i terminowej realizacji procesów.

TYLKO 13% firm zatrudnia HR Business Partnerów, aż 87% nie widzi takiej potrzeby.

Z kolejnego badania wynika, że, w dalszym ciągu, firmy zrzeszone w Klastrze raczej nie widzą potrzeby tworzenia stanowisk HR Business Partnerów. Ten trend jest stały – widzimy to w kolejnym badaniu. Obserwujemy dużą poprawę współpracy na linii HR-menedżer: zaangażowanie po obu stronach, jasne podziały odpowiedzialności, otwartą komunikację.

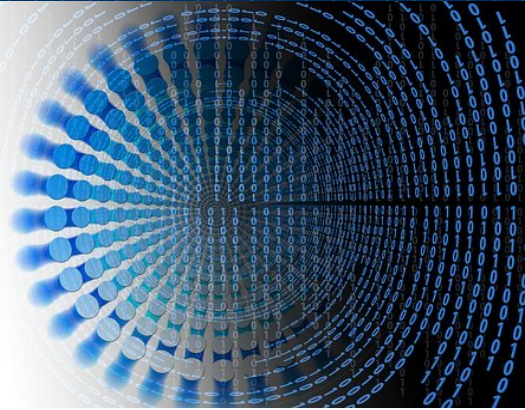
GŁÓWNE OCZEKIWANIA WZGLĘDEM DZIAŁÓW HR:

- rzetelność i terminowość personalnych,
- przyciągnięcie nowych kandydatów w odpowiedniej liczbie i o odpowiednim poziomie kompetencji,
- zapobieganie nadmiernej rotacji - wspieranie poprzez organizację szkoleń,
- wiedza ekspercka w zakresie spraw kadrowych,
- budowanie dobrego wizerunku organizacji,
- udział w budowaniu strategii personalnej,
- udział w budowie kultury organizacyjnej,
- zapewnienie wsparcia w funkcjonowaniu biznesu,
- koordynowanie efektywnego systemu motywacji,
- wspieranie biznesu w wielu aspektach dobrej znajomości prawa pracy,
- umiejętność rozwiązywania problemów z zakresu prawa pracy.



DZIAŁANIA ROZWOJOWE

Diagnoza potrzeb rozwojowych może być realizowana jako analiza luk kompetencyjnych, potrzeb zespołu pracowniczego, bądź całej organizacji. W proces planowania szkoleń, w zależności od specyfiki firmy, mogą być zaangażowane osoby na każdym poziomie organizacji. Działania HR obejmują koordynację całego procesu poprzez zbieranie informacji, dobór metod, przygotowanie raportu, pomoc i doradztwo merytoryczne w rozpoznaniu obszarów do rozwoju czy problemów.



DZIAŁANIA ROZWOJOWE PROPONOWANE PRACOWNIKOM FIRMY:

- sesje coachingowe,
- coaching menadżerski,
- konferencje branżowe,
- szkolenia i kursy specjalistyczne (zewnętrzne i wewnętrzne),
- dofinansowanie studiów,
- mentoring,
- szkolenie z kompetencji miękkich.



Decyzje dotyczące realizacji potrzeb szkoleniowych podejmuje zazwyczaj bezpośredni przełożony, HR i zarząd.

WEWNĘTRZNE PROGRAMY SZKOLENIOWE SŁUŻĄCE ROZWOJOWI KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW SKIEROWANE SĄ DO:

- KADRY MENEDŻERSKIEJ – cykle szkoleń dla liderów
- INŻYNIERÓW
- LIDERÓW PRODUKCJI
- TRENERÓW WEWNĘTRZNYCH (train the trainers)

Firmy Klastra dostrzegają potrzebę rozwoju kompetencji pracowników – zarówno kadry menedżerskiej, jak i specjalistów i kadry inżynierskiej. Innowacyjność, umiejętność dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości, dobra organizacja i praca pod presją czasu, zdolność podejmowania szybkich i skutecznych decyzji, to kompetencje potrzebne każdemu liderowi. Współczesne firmy potrzebują mądrych autentycznych przywódców, na różnych szczeblach zarządzania – również tych niższych, dlatego też wiele z nich kształci i rozwija brygadzystów czy liderów produkcji. Wewnętrzne programy szkoleniowe doskonalą obszary jakości, technologii i bezpieczeństwa. Są one prowadzone przez trenerów wewnętrznych wyspecjalizowanych w danym obszarze.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ- ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Analizę i planowanie polityki rozwojowej w organizacji należy rozpatrywać na 3 poziomach: organizacyjnym, stanowiskowym i osobistym pracownika. Diagnozowanie potrzeb rozwojowych może być realizowana poprzez wyłonienie luk kompetencyjnych, potrzeb zespołu pracowniczego, bądź całej organizacji. W proces planowania szkoleń, w zależności od specyfiki firmy, mogą być zaangażowane osoby na każdym poziomie organizacji.



STANOWISKO	ŚREDNI BUDŻET SZKOLENIOWY NA STANOWISKACH
PRODUKCYJNE	20 % minimalny 5%, maksymalny 40%
ADMINISTRACYJNE	17 % minimalny 10%, maksymalny 30%
INŻYNIERSKIE/ SPECJALISTYCZNE	35% minimalny 10%, maksymalny 45%
WYŻSZA KADRA ZARZĄDZAJĄCA	13% minimalny 5%, maksymalny 30%
NIŻSZA KADRA ZARZĄDZAJĄCA	12,5% minimalny 5%, maksymalny 30%
IT	7% minimalny 5%, maksymalny 20%

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

Organizacja ucząca się definiowana jest jako organizacja, która daje swoim pracownikom szansę dalszego kształcenia i która dzięki temu stale się rozwija. To organizacja nastawiona na systemowe zarządzanie wiedzą – zgodnie z zasadą, że wiedza to największy kapitał firmy – priorytetem jest zatrzymanie wiedzy w organizacji.

Organizacja ucząca jest nastawiona na wdrażanie zmian poprzez ciągłe uczenie się. Jest miejscem, gdzie pracownicy są nastawieni na ciągły rozwój i osiągnięcie celów oraz w pełni zaangażowani w swoje zadania.



ZAŁOŻENIA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

- myślenie systemowe w podejściu do wiedzy: wspólna wizja przyszłości (cel),
- wspierająca kultura organizacyjna – uczenie się i rozwój jest wartością,
- pracownicy nastawieni na ciągły rozwój – mistrzostwo osobiste,
- otwartość na pomysły i innowacje, otwartość na usprawnienia,
- uczenie się na błędach, wyciąganie wniosków i ciągłe doskonalenie ,
- narzędzia organizacyjne – procedury wspierające uczenie się ,
- podejście do rozwoju oparte na faktach (evidence based),
- zarządzanie wiedzą oraz nastawienie na ewaluację działań rozwojowych.

Wszystkie firmy, które wzięły udział w badaniu zadeklarowały, że są organizacjami uczącymi się.

W poprzednich latach było to 87% - wyraźnie widać wzrost świadomości firm w zakresie zachowania, upowszechniania i zabezpieczenia wiedzy w organizacjach. Jako kluczowe, firmy wymieniają wymogi otoczenia gospodarczego, strategię rozwoju i innowacyjność. Firmy zwracają uwagę na następujące czynniki, które definiują je jako organizacje uczące się:

- wymiana kompetencjami na poziomie międzyzakładowym,
- dzielenie się dobrymi praktykami (best practice sharing),
- organizacja wspiera w rozwoju w nowych obszarach, w których poruszają się pracownicy,
- dbałość o proces dzielenia się wiedzą,
- powołanie funkcji trenerów wewnętrznych,
- stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników każdego szczebla,
- nastawienie na innowacyjne produkty i procesy, nowatorskie projekty,
- udział w konferencjach,
- współpraca z ośrodkami akademickimi,
- strategia ciągłego doskonalenia się,
- szybka adaptacja do zmian: podążanie za trendami i nowymi technologiami,
- współtworzenie procedur, standardów i zasad,
- tworzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych,
- tworzenie zespołów badawczych i zadaniowych,
- szkolenia kaskadowe,
- firmowe bazy wiedzy: biblioteka firmowa, gromadzenie materiałów szkoleniowych, tworzenie wewnętrznych materiałów szkoleniowych.

ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Bezpośredni przełożeni najczęściej decydują o wysłaniu pracownika na szkolenie, kierując się ustalonym budżetem szkoleniowym. Potrzeby szkoleniowo-rozwojowe oceniane są w następujący sposób:

- określenie luk kompetencyjnych względem wymagań stanowisk pracy,
- ankieta szkoleniowa,
- plany szkoleniowe roczne – monitorowane,
- przełożony określa je na podstawie: rozmów z pracownikami, wniosków z realizacji projektów, wyników ocen okresowych,
- bieżąca analiza managerów,
- wnioski pracowników w trakcie oceny pracowniczej lub w ciągu roku,
- na podstawie matrycy kompetencji: przełożony określa jakie kompetencje pracownik posiada już, a jakie powinien rozwinąć,
- plany szkoleniowe są określane na etapie zatrudniania.

BAZA WIEDZY ORGANIZACYJNEJ

BAZĘ WIEDZY ORGANIZACYJNEJ, DOSTĘPNEJ DLA PRACOWNIKÓW (PLATFORMA WEWNĘTRZNA, INTRANET, E-LEARNING) POSIADA 50% BADANYCH FIRM, 43% NIE POSIADA, 7% MA W PLANACH.

Platformy - bazy wiedzy organizacyjnej – składają się z następujących elementów:

- szkolenia e-learningowe dla pracowników poszczególnych grup stanowiskowych,
- korporacyjne szkolenia,
- szkolenia z kompetencji miękkich i menedżerskich,
- aktualne ogłoszenia,
- zbiór przepisów wewnętrznych,
- wzory dokumentów oraz procedury,
- materiały szkoleniowe,
- lessons learnt (learned),
- wnioski z realizacji projektów,
- platforma e-learningowa,
- firmowa wikipedia.



Aby zatrzymać wiedzę i zapobiegać odejściom wykwalifikowanych pracowników, firmy oferują atrakcyjny system motywacyjny i wynagrodzeń.

MENTORING

Metoda dobrze się sprawdza u osób dopiero uczących się, nabierających doświadczenia. Charakteryzuje się dyrektywnym, sposobem przekazywania wiedzy i określonym obszarem przekazywanych kompetencji. To doświadczenie relacji: uczeń – mistrz (nauczyciel). Mentor jest ekspertem, jeżeli chodzi o rezultat – obszar kompetencji, jak i o sposób przekazywania wiedzy. To powód, dla którego mentorem w organizacji zwykle zostaje doświadczony pracownik.

Mentoring jest metodą, w której osoba z dużym doświadczeniem i sukcesami - ekspert w danej dziedzinie, przekazuje swoją wiedzę innym pracownikom, pełni rolę doradcy i nauczyciela – może być traktowana jako wyróżnienie i nagroda.

CELE MENTORINGU TO:

- przekazywanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do wykonania zadania w nowej pracy lub w nowych okolicznościach,
- wskazywanie, jak określone zagadnienia rozwiązywane są w danej organizacji,
- pomoc w realizacji projektów przez wskazanie właściwego kierunku działania,
- zatrzymanie wiedzy w organizacji.

27% - firm posiada mentorów

9% - firm posiada, dla kluczowych stanowiskach technicznych

27% - firm ma w planach wdrożenie

37% - nie ma mentorów

SZKOLENIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE

Wszystkie badane firmy, pomimo posiadania trenerów wewnętrznych, korzystają z trenerów i konsultantów zewnętrznych i szkolą się w takich obszarach jak:

- językowe,
- programowanie techniczne,
- jakościowe,
- techniczne,
- prawne (prawo pracy, prawo zamówień publicznych),
- kadry i płace,
- ISO,
- ochrona środowiska,
- lean manufacturing,
- coaching
- excell,
- uprawnienia (sep, spawacze, UDT),
- programowanie, systemy IT,
- automatyka,
- HR (zarządzanie kapitałem ludzkim),
- nowe technologie.

54 % firm Klastra posiada trenerów wewnętrznych, 45 % nie posiada, natomiast 1% ma w planach utworzenie takiego zespołu.

Jest to wyraźnie wyższy wynik porównaniu z poprzednimi latami, kiedy to tylko 32 % firm posiadało trenerów wewnętrznych.



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

Biuro Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing

Ul. Wojewódzka 42
40-026 Katowice
tel. +48 32 251 07 36
e-mail: biuro@silesia-automotive.pl

Łukasz Górecki
Manager Klastra
+48 514 035 836
lgorecki@silesia-automotive.pl

