



RAPORT

KOMPAS AUTOMOTIVE

Edycja 4
2021



silesia
automotive
& advanced
manufacturing



Szanowni Państwo,

mamy ogromną przyjemność przedstawić wyniki kolejnego badania Kompas Automotive, którego celem jest zebranie informacji z obszarów HR wśród firm w Kłastrze Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Przedstawione wyniki dotyczą 2020 roku – prezentujemy dane ilościowe i jakościowe, które odnosimy do trendów rynkowych i lat poprzednich.

Dla wszystkich firm był to rok ogromnych zmian i wyzwań - zostaliśmy postawieni w zupełnie innej rzeczywistości, w niecodziennej sytuacji, w której nikt z nas jeszcze się nigdy nie znalazł. Pandemia wpłynęła na organizacje i przewartościowała podejście do pracy, bezpieczeństwa i sytuacji stresowych. Pewne zmiany zostaną z nami już na zawsze, dużo się nauczyliśmy. W końcu człowiek znalazł się w centrum uwagi a nasze warunki pracy stały się bardziej sprawiedliwe, lepsze i humanitarne. Doceniono rolę działów HR jako partnera biznesu.

Raport składa się z dwóch części: monitoring rynku pracy branży HR oraz procesy HR w organizacjach. Kwestionariusz obejmował również pytania związane z działaniami HR pod kątem Covid-19 i wpływu pandemii na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W ostatniej części badanie zawiera podsumowanie 2020 roku z perspektywy HR wraz z prognozami na rok 2021.

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

Zapraszamy do lektury!

Łukasz Górecki, Manager Klastra SA&AM,
Magdalena Siwińska, Manager ds. HR SA&AM,
Agnieszka Bednarska, Manager ds. HR SA&AM.



W badaniu wzięły udział firmy duże (55%),
średnie (36%), małe (9%).

CZĘŚĆ PIERWSZA

MONITORING RYNKU PRACY BRANŻY AUTOMOTIVE

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW

Miniony rok, spowodował wiele zmian na rynku pracy. Według ekspertów HR w ciągu kilku tygodni rynek pracownika zmienił się w rynek pracodawcy. Członkowie Klastra SA&AM stanęli przed wyzwaniem, jakim była weryfikacja planów rekrutacyjnych oraz konieczność zweryfikowania zatrudnienia. **Wiele firm zadeklarowało konieczność zwolnień w pierwszej połowie 2020 oraz wznowienie zatrudniania w drugiej połowie roku.**



Główne problemy sygnalizowane przez pracodawców w 2020 roku to:

- brak wymaganych kwalifikacji,
- wiele firm o podobnym otoczeniu biznesowym,
- więcej wakatów niż zainteresowanych kandydatów,
- duża rotacja,
- trudności w adaptacji kandydatów do kultury organizacyjnej,
- nieadekwatne oczekiwania finansowe,
- braki w znajomości języków,
- niskie zaangażowanie pracowników produkcji,
- roszczeniowość kandydatów.

Coraz większego znaczenia nabiera pojęcie kultury organizacyjnej. Wiele organizacji świadomie zarządza kulturą organizacyjną, wdraża wartości oraz monitoruje ich przełożenie na procesy biznesowe. Wartości stanowią często element systemu ocen oraz modelu kompetencji leaderskich. Kultura organizacyjna jest też nazywana niewidzialnym składnikiem aktywów strategicznych, rozumianym jako czynnik wpływający na sukces lub porażkę organizacji, którym można świadomie zarządzać.

REKRUTACJA I SELEKCJA

Rekrutacja i selekcja to jedno z podstawowych zadań jakie stoją przed działami HR. Kolejny raz sprawdzamy, jakich pracowników poszukują pracodawcy z branży automotive. Obszar badania objął zagadnienia związane z potrzebami rekrutacyjnymi, metodami rekrutacji i selekcji oraz skutecznością procesu rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej. Po analizie ankiet wyraźnie widać, że, pomimo pandemii, pracodawcy w dalszym ciągu prowadzą aktywne procesy rekrutacyjne.

Porównując wyniki z rokiem poprzednim, widzimy duże zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników produkcyjnych. Firmy w Kłastrze SA&AM aktywnie poszukują: operatorów maszyn, ślusarzy narzędziowych, operatorów wózka widłowego czy elektryków.

Prowadzone są również aktywne procesy rekrutacyjne na stanowiska:

- menedżer,
- logistyk
- księgowy i specjalista ds. kadr i płac,
- technik,
- specjalista PLC,
- inżynier procesu,
- spedytor,
- specjalista w dziale SCM,
- quality engineer,
- kontroler jakości.



CO ZMIENIŁ COVID-19?

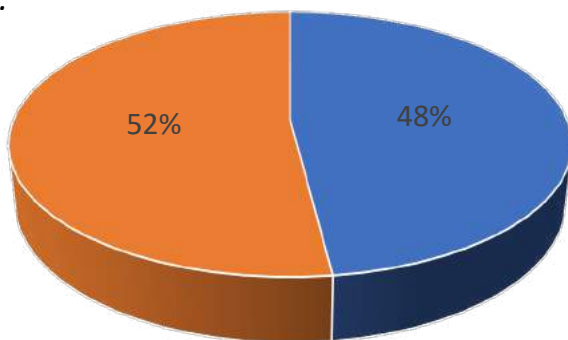
- Decyzje o zatrudnieniu są podejmowane ostrożniej i są bardziej przemyślane przez pracodawców. Firmy częściej szukają potrzebnych kompetencji wewnątrz organizacji niż zatrudniają nowych pracowników.
- Na początku pandemii w wielu organizacjach procesy rekrutacyjne zostały zawieszane, a następnie mocno zweryfikowane.
- Podczas pierwszej fali pandemii – firmy redukowały zatrudnienie, od połowy roku ponowiły zatrudnianie.
- W pierwszej kolejności zwalniani byli pracownicy tymczasowi.

PRACA TYMCZASOWA

Praca tymczasowa w 2020 roku również była obszarem wielu dynamicznych zmian w branży automotive. Ze względu na zamknięcie granic, wielu cudzoziemców musiało opuścić Polskę i zdecydowało się na powrót do swojego kraju. Zatrudnianie pracowników z Ukrainy (tak popularne w ostatnich latach), było mocno utrudnione z powodu dynamicznie zmieniających się przepisów związanych z Covid-19. Z drugiej strony, w tym samym czasie, wielu Polaków zdecydowało się na powrót do kraju.

W porównaniu z poprzednim badaniem – więcej firm deklaruje zatrudnianie pracowników tymczasowych.

Według raportu OTTO Work Force Polska, spośród nowo zatrudnionych pracowników tymczasowych 45% zostało zwolnionych z poprzedniej pracy. Aż 80% nowych pracowników było wcześniej zatrudnionych w gastronomii, usługach lub **produkcji (27%)**. Według szacunków Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w maju 2020 stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 6%, a bez pracy na koniec maja było 1 mln 11,7 tys. osób.



- TAK, korzystamy z pracy tymczasowej
- NIE korzystamy z pracy tymczasowej

Tendencje w roku 2020:

- w pierwszej fali pandemii, zwolnienia pracowników tymczasowych,
- zatrudnianie pracowników w niepewnej sytuacji biznesowej,
- zastępowanie pracownikami tymczasowymi, osób chorych i na kwarantannie.

Pracownicy tymczasowi są zatrudniani zazwyczaj na stanowiskach: pracownik produkcji, operator maszyn, kontroler jakości, logistyk, operator wózka widłowego.

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Zmniejszenie liczby pracowników tymczasowych (zwolnianych w pierwszej kolejności).
- Brak możliwości ochrony miejsc pracy pracowników tymczasowych – brak systemów pomocowych.
- Trudności formalne w zatrudnianiu cudzoziemców.
- Zmniejszenie ilości pracowników z Ukrainy dostępnych na rynku pracy.

SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Analiza przedstawionych danych wyraźnie pokazuje znaczenie prowadzenia procesu rekrutacji w firmach, będących członkami Klastra SA&AM. Przedsiębiorcy chętnie korzystają z pomocy firm zewnętrznych, jednocześnie równolegle rekrutują własnymi zasobami. W proces zaangażowane są zarówno działy HR jak i kadra menedżerska – ten trend pozostaje niezmienny od kilku lat. Wyraźnie współpraca na linii biznes (kadra menedżerska) – HR zmienia się i rozwija. Rośnie znaczenie działów HR i ich rola oraz wpływ na biznes.

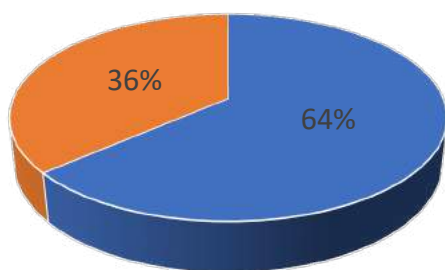
REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

W dalszym ciągu skuteczność prowadzenia rekrutacji wewnętrznej jest oceniana dosyć wysoko – **średnio na poziomie 72%** (odnotowujemy niewielki spadek do roku poprzedniego o 8%).

REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA

Skuteczność rekrutacji zewnętrznej utrzymuje się na mniej więcej podobnym poziomie jak w latach poprzednich – **średnio na poziomie 52%**.

WSPÓŁPRACA Z
AGENCJAMI ZATRUDNIENIA



■ TAK ■ NIE

60% pozyskiwanych pracowników pochodzi z systemów poleceń pracowniczych, których skuteczność w dalszym ciągu jest wysoko oceniana przez organizacje.

100% firm korzysta z ogłoszeń o pracę publikując na wybranych portalach, oceniając ich skuteczność od 100% - 50%. Firmy rekrutują kandydatów również poprzez :

- własną stronę www (zakładka kariera),
- rekrutację wewnętrzną,
- staże,
- LinkedIn / Facebook,
- kampanie employerbrandingowe,
- agencje rekrutacyjne,
- targi pracy,
- headhunting,
- executive search,
- akcje marketingowe,
- ogłoszenia w gazetach lokalnych, BIP.

KOSZT PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Koszt procesu rekrutacji i selekcji jest zależny od wielu czynników, co wyraźnie widać podczas analizy uzyskanych wyników. Organizacje są świadome, jak wiele elementów składa się na koszt procesu, co jednocześnie stanowi dodatkowe koszty nietrafionych rekrutacji.

Analizując koszty ponoszone podczas prowadzenia procesu rekrutacji i selekcji należy wziąć pod uwagę:

- koszt ogłoszenia (ceny ogłoszeń są bardzo zróżnicowane, warto rozważyć wybór portalu w odniesieniu do stanowiska),
- wynagrodzenie rekrutera,
- koszt współpracy z agencją rekrutacyjną lub headhunterem (jeśli jest taka konieczność),
- koszty związane z onboardingiem (ubranie robocze, czas, badania lekarskie, szkolenie itp.),
- koszt wynagrodzenia podczas okresu próbnego.



Koszty rekrutacji wahają się od kilkuset złotych do kilkudziesięciu tysięcy (uwzględniono wysokie stanowiska menedżerskie lub/i okres próbny).

METODY SELEKCJI

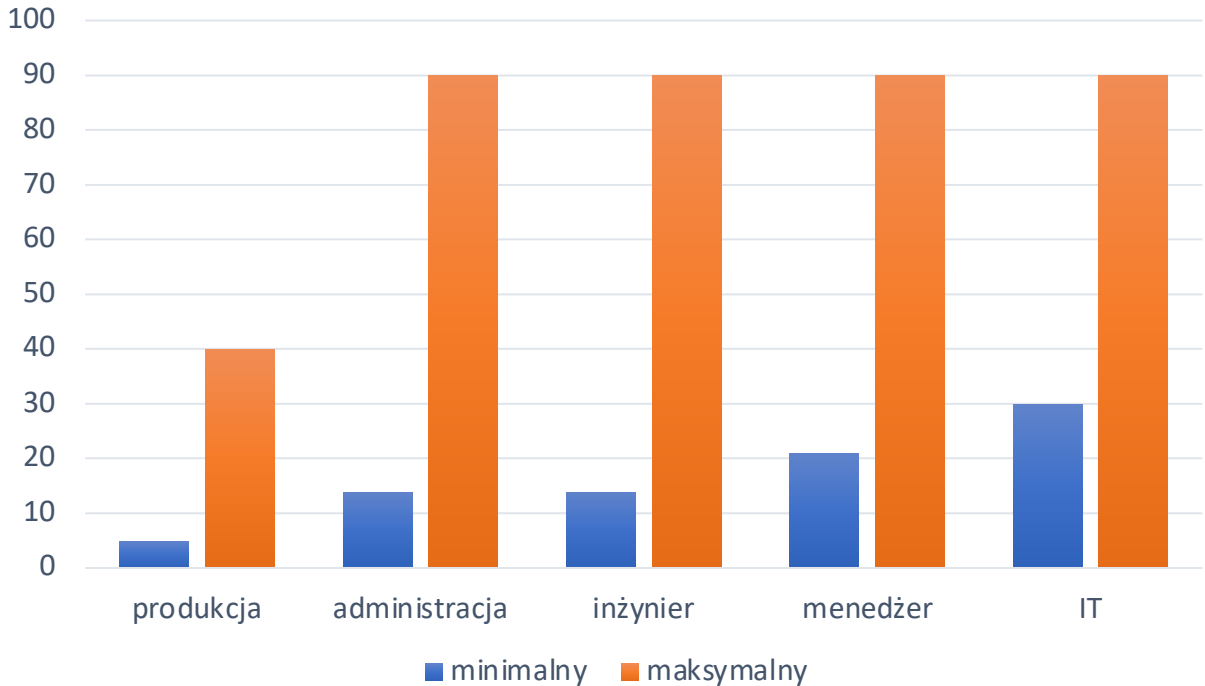
Organizacje są bardziej niż w poprzednich latach świadome, że sama rozmowa kwalifikacyjna nie jest wystarczającą metodą selekcji. Wśród najczęściej używanych metod selekcji wymienione zostały: wywiad behawioralny, zadania problemowe, próbki pracy, testy wiedzy i testy językowe. **Organizacje podczas rekrutacji wykorzystują wartości firmowe – weryfikują kandydatów również pod tym kątem. To stosunkowo nowa tendencja, która nie pojawiała się w poprzednich badaniach.**

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Rozmowy rekrutacyjne odbywają się w formie telefonicznej i online. Wcześniej wstępne rozmowy telefoniczne były rzadziej stosowaną praktyką. W tej chwili prawie wszystkie firmy pierwsze rozmowy kwalifikacyjne prowadzą przez telefon lub za pomocą komunikatorów internetowych.
- Zaistniała sytuacja wymaga od rekruterów rozwoju kompetencji cyfrowych oraz korzystania ze specjalistycznego oprogramowania.

CZAS TRWANIA PROCESU POZYSKIWANIA PRACOWNIKA

DŁUGOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI W DNIACH



W naszym badaniu, podobnie jak w latach poprzednich, pytaliśmy o długość trwania procesu pozyskiwania pracowników w podziale na: pracowników produkcji, administrację, kadrę inżynierską i menedżerską oraz pracowników IT.

W porównaniu do poprzedniego roku, średni czas pozyskiwania pracowników pozostaje na podobnym poziomie, jednak wpłynęły na to inne czynniki niż w latach poprzednich.

CO ZMIENIŁ COVID-19?

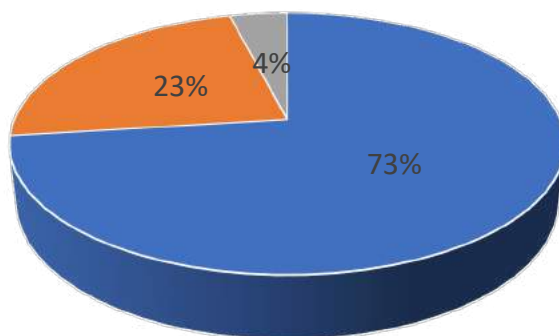
- Trudna sytuacja na rynku pracy, niepewność związana z pandemią, spowodowała, że pracownicy niechętnie zmieniają pracę.
- Na rynku pojawiła się grupa pracowników, która z powodu pandemii utraciła zatrudnienie, jednocześnie kraj opuściło wielu cudzoziemców (Ukraina itp.).
- Organizacje ostrożniej podchodzą do zatrudniania nowych pracowników, weryfikują plany zatrudnienia ustalone na początku 2020 i w 2019 roku. Jest to również związane z mniejszą liczbą zamówień w branży automotive.

ONBOARDING CZYLI WITAMY NA POKŁADZIE

Proces onboardingu (adaptacji) z roku na rok zyskuje na znaczeniu, co pokazują również wyniki naszych badań. Wzrosła ilość firm, które posiadają ten proces i obejmuje on wszystkie stanowiska. Wyraźnie widać, że firmy w Klastrze SA&AM podchodzą do procesu odpowiedzialnie i procesowo. Więcej firm deklaruje posiadanie procedury, obejmującej wszystkich pracowników – **w 2019 wynosiła ona 63% organizacji, w 2020 – 73%.**



FIRMA PRZEPROWADZA PROCEDURĘ
ADAPTACJI



■ TAK ■ NIE ■ NIE, nie jest to dla nas istotne

Część organizacji deklaruje wdrożenie procedury onboardingu w najbliższej przyszłości lub ma w planach wprowadzenie zmian (weryfikacja istniejących procedur).

Standaryzując proces onboardingu w organizacji, warto wziąć pod uwagę następujące elementy wraz z określeniem odpowiedzialności:

- PROCEDURY - wszystkie niezbędne działania związane ze stanowiskiem pracy (szkolenia BHP, szkolenie stanowiskowe, regulaminy, zasady itp.).
- ZADANIA I CELE - wyraźnie przedstawienie pracownikowi obowiązków wraz z wymaganiami na danym stanowisku (cele, KPI itp.).
- KULTURA - wprowadzenie pracownika w zasady panujące w organizacji, przedstawienie wartości firmowych.
- RELACJE - wprowadzenie nowego pracownika do społeczności firmowej oraz integracja z zespołem.

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ WDROŻENIOWYCH JEST OCENIANA NA POZIOMIE 50-100 %

Skuteczność działań adaptacyjnych jest oceniana przez firmy w Kłastrze SA&AM na podobnym poziomie, jak w latach poprzednich. Proces zyskuje na znaczeniu, pojawiają się nowe metody, a same działania są coraz bardziej usystematyzowane.

Za przygotowanie procesu odpowiedzialny zwykle jest dział HR, natomiast już w sam proces wdrażania zaangażowana jest również kadra menedżerska i współpracownicy. **Jako nowy element pojawia się monitoring adaptacji pracownika.**

Wymieniane są następujące elementy procesu onboardingu:

- przygotowanie miejsca pracy wraz z niezbędnymi narzędziami oraz dostępnymi,
- pakiet wstępnych szkoleń (stanowiskowych, jakościowych, BHP itp.),
- prezentacja o firmie (m.in. o kulturze organizacyjnej i wartościach),
- zwiedzanie zakładu (ograniczone w 2020 roku z uwagi na COVID-19),
- indywidualne plany wdrożenia i plany szkoleń,
- mail powitalny wraz z przekazaniem narzędzia: Welcome Book/Pack,
- przydzielenie opiekuna (buddy) lub trenera stanowiskowego.

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Proces onboardingu, na ile to możliwe odbywa się online.
- Procesy adaptacji musiały zostać zweryfikowane pod względem zasad bezpieczeństwa.
- Pojawiły się trudności z zaangażowaniem i współpracą nowych pracowników od początku pracujących w modelu pracy zdalnej.



ROTACJA I ABSENCJA

Rotacja i absencja są procesami mocno wpływającymi na sprawne działanie organizacji. Ostatni rok był wyjątkowo trudny dla organizacji, ponieważ z powodu pandemii wiele firm zgłaszało problemy związane z przebywaniem pracowników na kwarantannie lub zwolnieniu lekarskim.

W sytuacji nagłych braków kadrowych przedsiębiorstwa mogą:

- poszukiwać nowych pracowników na czas określony,
- zatrudniać pracowników tymczasowych,
- zastępować rotacyjnie w ramach zatrudnionej kadry.

Średnie wskaźniki rotacji w firmach w Klastrze SA&AM

PRACOWNIK PRODUKCJI: 6,4% Minimalnie: 0,15% maksymalnie: 30%	MENEDŻEROWIE Brak rotacji
ADMINISTRACJA: 2,8% Minimalnie: 0% maksymalnie: 10%	PRACOWNIK DZIAŁU IT Brak rotacji
INŻYNIEROWIE: 0,56% Minimalnie: 0% maksymalnie: 3,19%	

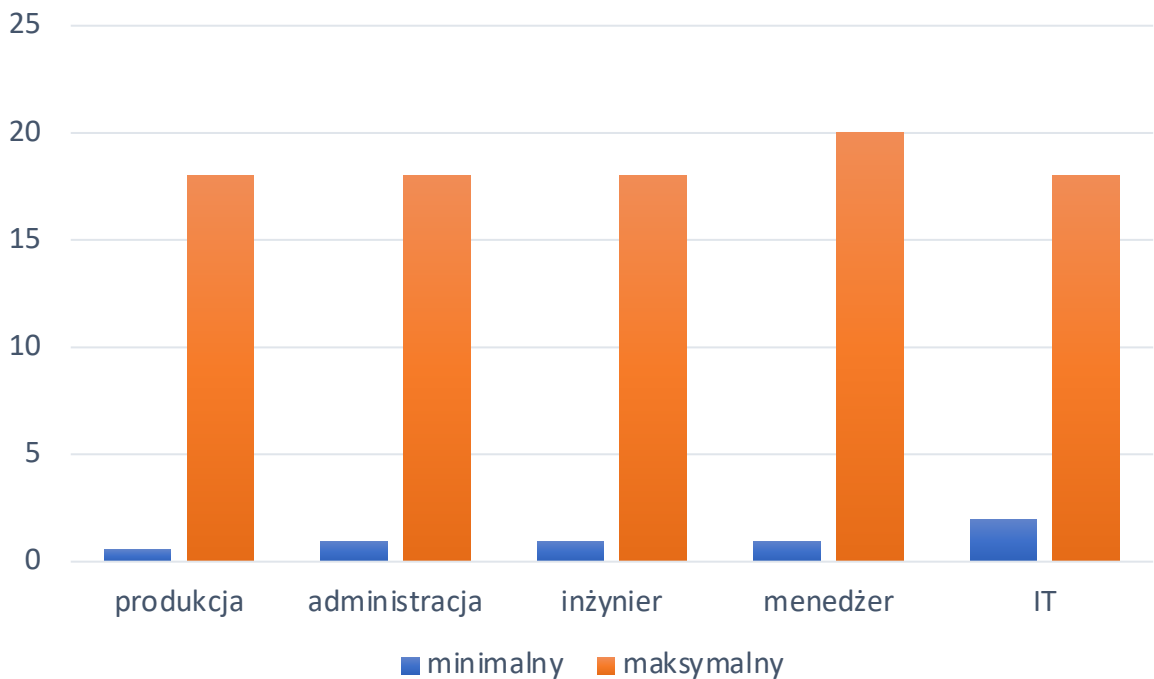
Trzeba wyraźnie zauważyć, że w ostatnim roku zaobserwowano brak rotacji na stanowiskach menedżerskich, inżynierskich oraz IT.

Rozwiązania systemowe związane z zapobieganiem i radzeniem sobie z absencjami wśród pracowników, wymieniane w kwestionariuszu:

- zatrudnianie pracowników tymczasowych,
- zastępowanie przez innych pracowników (nadgodziny, praca w soboty),
- matryca zastępstw,
- praca zmianowa,
- poliwalencja (ocena zdolności i możliwości pracownika do odgrywania kilku ról w miejscu zatrudnienia),
- premie za brak absencji,
- dbałość o pracowników poprzez odpowiednio dopasowane benefity.

CZAS ZATRUDNIENIA

ŚREDNI CZAS ZATRUDNIENIA W LATACH



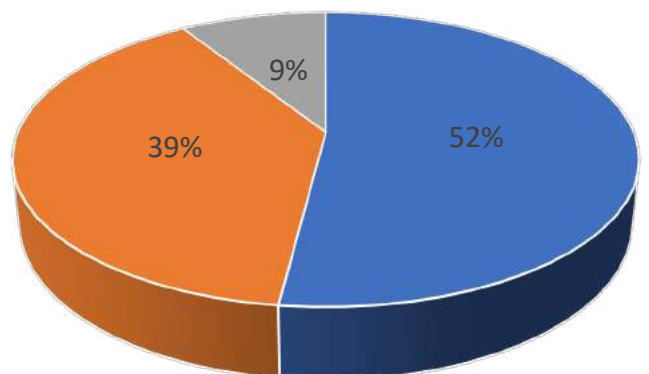
Analizując otrzymane dane wyraźnie widzimy, że niewielka rotacja przekłada się na długość zatrudnienia. Najkrótszy czas zatrudnienia obserwujemy w grupie pracowników produkcji, podobnie jak w latach poprzednich. Również w tej grupie najczęściej nie była przedłużana umowa po okresie próbnym. Na innych stanowiskach czas zatrudnienia jest dosyć długi, pracownicy niechętnie zmieniają pracę i są związani z organizacjami. Prawdopodobnie na tę sytuację miała też wpływ pandemia.

EXIT INTERVIEW

Powody odejścia sygnalizowane przez pracowników:

- niskie wynagrodzenie,
- stres na stanowisku pracy,
- zła komunikacja z centralą,
- brak lub mało szkoleń,
- zmiana miejsca zamieszkania,
- zbyt ciężka praca fizycznie,
- brak możliwości rozwoju i awansu.

FIRMA PRZEPROWADZA EXIT INTERVIEW



■ TAK ■ NIE ■ NIE, nie jest to dla nas istotne

WYNAGRADZANIE

Celem tego obszaru badawczego było zebranie informacji dotyczących wysokości wynagrodzeń, w podstawowych grupach stanowisk, takich jak: produkcja, administracja, kadra menedżerska, kadra inżynierska oraz przedstawiciele IT.

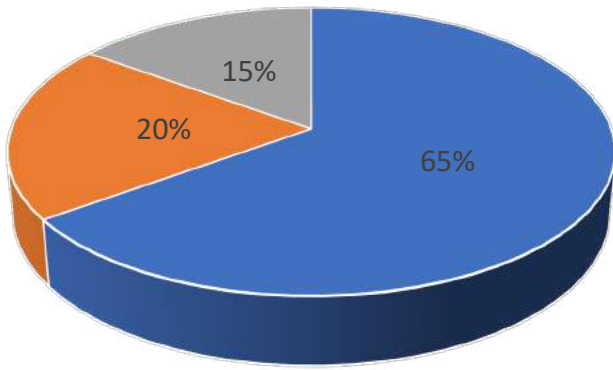
Dodatkowo zapytaliśmy o planowane w 2021 roku podwyżki.

STANOWISKO	ŚREDNIA WYSOKOŚĆ MIESIĘCZNEGO WYNAGRODZENIA BRUTTO	WYSOKOŚĆ PLANOWANYCH PODWYŻEK W 2021 r.
PRACOWNIK PRODUKCJI:	3400 zł minimalne: 2900 zł, maksymalne: 6755 zł	2 – 5%
MENEDŻEROWIE	13 400 zł minimalne: 6000 zł, maksymalne: 34 072 zł	2 – 20%
INŻYNIEROWIE	7000 zł minimalne: 5000 zł, maksymalne: 10 000 zł	2- 10%
ADMINISTRACJA	6005 zł minimalne: 4500 zł, maksymalne: 10 800 zł	2- 5,5%
PRACOWNIK DZIAŁU IT	7000 zł minimalne: 6500 zł, maksymalne: 10 700 zł	4,3 – 30%

Jak co roku poziom wynagrodzeń jest bardzo zróżnicowany. Większość organizacji planuje podwyżki, aczkolwiek w bardzo różnej wysokości, często zależnej od poziomu inflacji.

PODWYŻKI I SYSTEM WYNAGRADZANIA

FIRMA PLANUJE PODWYŻKI W 2021 r.



■ TAK ■ NIE ■ zależy od sytuacji finansowej

36% organizacji posiada system wynagrodzenia powiązany ze strategią firmy.

Jest to wyraźnie wyższy wynik niż w roku poprzednim (18%).

20% posiada dla wybranych stanowisk. 18% nigdy nie miało wdrożonej takiej procedury a 9% nie uważa tego za istotne. 14% organizacji ma takie połączenie w najbliższych planach. Niektóre firmy są świadome, że muszą wprowadzić zmiany w tym obszarze (3%).

W organizacjach, gdzie funkcjonuje system wynagradzania, jest on znany pracownikom, niezależnie od stanowiska. System wynagradzania to metoda ustalenia wysokości i składników wynagrodzenia za pracę, ustalana przez pracodawcę, w systemie czasowym, akordowym lub prowizyjnym (zmiennym). W praktyce, często występują mieszane elementy tych trzech systemów. Warto zaznaczyć, że transparentny system wynagrodzeń wpływa na komunikację w organizacji oraz motywację i zaangażowanie pracowników.

PREMIE I BENEFITY

W tej części badania pytaliśmy firmy o posiadane systemy premiowe.

78% badanych firm posiada systemy premiowe, 9% posiada systemy premiowe dedykowane konkretnym stanowiskom, 13% planuje wdrożyć taki system w najbliższym czasie. Podobnie jak w poprzednich latach, firmy posiadają rozbudowane systemy benefitów. Nową tendencją jest dopasowywanie benefitów do realnych potrzeb pracowników lub stosowanie systemów kafeteryjnych.

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Zmniejszenie wysokości premii.
- Wstrzymanie premii czasowo lub na stałe (do odwołania).
- Likwidacja premii frekwencyjnej.
- Zamrożenie premii na poziomie 5%.
- Redukcja niektórych benefitów (np. rezygnacja z karty Multisport).

CZĘŚĆ DRUGA

PROCESY HR W ORGANIZACJI

EMPLOYER BRANDING

Employer branding (EB, ang. budowanie wizerunku marki pracodawcy) to działanie organizacji ukierunkowane na budowanie wizerunku atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy. Celem tego obszaru badawczego było zebranie informacji dotyczących tego, w jaki sposób organizacje dbają o wizerunek wiarygodnego pracodawcy, kto jest za te procesy odpowiedzialny oraz jakie działania są planowane na 2021 rok.

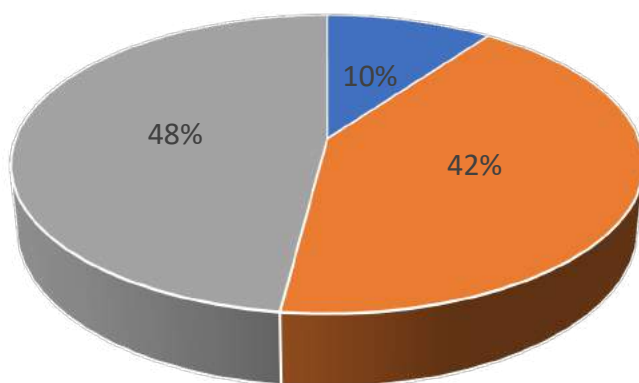
Wydarzenia z 2020 roku pokazały wyraźnie, na czym zależy potencjalnym kandydatom i pracownikom, jednocześnie zmieniły się sposoby docierania do pracowników.

Wiele organizacji przeszło przyspieszony kurs komunikacji kryzysowej. Można powiedzieć, że było to swego rodzaju „sprawdzam” dla wielu pracodawców (w tym firm, będących Członkami Klastra SA&AM).

Przedstawione wyniki pokazują, że firmy zmieniły swoje nastawienie do działań employer brandingowych i są bardziej świadome tego, że są to działania ważne. Zwłaszcza istotne okazały się wewnętrzne działania employer brandingowe – wielu pracodawców wstrzymało działania zewnętrzne, skupiając się na swoich pracownikach (na przykład w obszarze przejrzystej komunikacji, budującej zaufanie – nurt Human2human).

Jak wskazują wyniki badania - za działania wizerunkowe w dalszym ciągu, głównie odpowiedzialne są działy HR i HR Business Partnerzy. Respondenci wymieniają również: działy marketingu i komunikacji, dział administracji, właścicieli firm (zarządy). Pojawiają się również odpowiedzi, że nie ma działu dedykowanego temu obszarowi.

CZY FIRMA POSIADA STRATEGIĘ EMPLOYER BRANDINGOWĄ?



■ TAK ■ NIE ■ mamy w planach

W porównaniu do poprzedniego badania można zauważyć, że niewiele się zmieniło w postrzeganiu procesów employer brandingowych w firmach zrzeszonych w Klastrze SA&AM. Wyniki są podobne jak przed rokiem. **Tylko 10% badanych firm posiada strategię EB – 13% w roku poprzednim.**

Pomimo wielu działań podejmowanych przez organizacje w obszarze budowania wizerunku wiarygodnego pracodawcy, żadna nie weryfikuje skuteczności tych działań.

EVP – EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

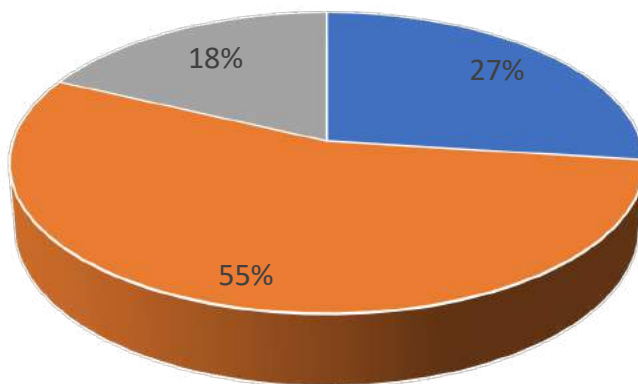
EVP jest podstawą procesów employer brandingowych w organizacjach – wpływa na zaangażowanie pracowników, motywację i skuteczną rekrutację.

EVP (Employer Value Proposition) ma wpływ na kreowanie i kierowanie komunikacji do odpowiedniej grupy docelowej - stanowi element marketingu rekrutacyjnego.



W porównaniu z poprzednimi latami, widać wzrost znaczenia EVP w organizacjach. Coraz częściej są one opisane i praktycznie wykorzystywane w procesach w organizacjach.

CZY FIRMA POSIADA EVP?



■ TAK ■ NIE ■ mamy w planach

W poprzednich latach 60% firm deklarowało, że nie posiada EVP. 13% deklarowało, że posiada EVP i stosuje je w procesach rekrutacyjnych. Wyraźnie można zaobserwować trend wzrostowy na korzyść stosowania EVP w organizacjach.

EVP – EMPLOYEE VALUE PROPOSITION jest wykorzystywane w następujących procesach w organizacji:

- proces rekrutacji i selekcji,
- misja i wizja- dokumenty systemowe,
- prezentacje firmowe,
- proces onboardingu,
- ogłoszenia o pracę,
- procesy rozwojowe i awanse,
- targi branżowe,
- dni otwarte dla szkół branżowych,
- materiały reklamowe.

EMPLOYER BRANDING – ocena działań

Działania employerbrandingowe są rzadko oceniane przez pracowników organizacji. Firmy biorące udział w badaniu, deklarują ocenę między 3-4 (w skali od 1-5). Kilka firm nie prowadzi takich ocen. Takie wyniki pokazują, że jeszcze sporo jest w obszarze employer branding do zrobienia.

DZIAŁANIA ZEWNĘTRZNE

- partnerstwo z uczelniami, portalami, producentami oprogramowania i sprzętu,
- budowanie procedury pozyskiwania pracowników,
- sponsoring (juwenalia, dni nauki, piknik naukowo – technologiczny itp.),
- zaangażowanie w projekty charytatywne oraz społeczne nakierowane na pomoc potrzebującym,
- staże i współpraca ze szkołami branżowymi i technicznymi,
- bezpłatne szkolenia (webinary),
- publikacje artykułów branżowych,
- udział w konferencjach, kampanie na portalach społecznościowych i stronach internetowych.

DZIAŁANIA WEWNĘTRZNE

- intranet i komunikacja wewnętrzna oparta na rzetelnych informacjach,
- onboarding i proces selekcji,
- dbałość o bezpieczeństwo,
- spotkania informacyjne i ogłoszenia wewnętrzne,
- system poleceń pracowniczych,
- wsparcie pracowników w trudnych sytuacjach życiowych,
- spotkania integracyjne.

Większość firm zadeklarowało spowolnienie lub rezygnację z zewnętrznych działań employerbrandingowych. Jednym z powodów były kwestie bezpieczeństwa, a drugim kwestie ograniczeń finansowych.

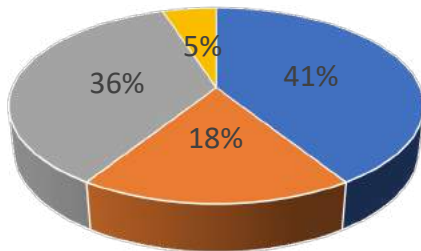
CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Spowolnienie działań employer brandingowych lub rezygnacja z planów.
- Przeniesienie aktywności online.
- Skupienie na działaniach wewnętrznych budujących poczucie bezpieczeństwa pracowników.
- Plany przeniesione na 2021 rok (jeśli będzie to możliwe).

SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE

Kulturę opartą na zaangażowaniu charakteryzuje transparentność procesów zarządzania – sytuacji ekonomicznej, planów na przyszłość, przyjętej strategii czy celach. Zaufanie wewnątrz organizacji jest związane z partycypacją w podejmowaniu decyzji oraz z przekonaniem pracowników, że mogą na sobie nawzajem i firmie polegać w każdej sytuacji. Podczas badania pytaliśmy organizacje o przeprowadzane badania satysfakcji i zaangażowania, systemy motywacyjne i działalność CSR (tak ważną w ostatnim czasie dla branży automotive).

PROWADZIMY BADANIA SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA



- TAK
- NIE
- mamy w planach
- dotyczy wybranych stanowisk

W porównaniu do poprzedniego badania można zauważyć, niewielki spadek – mniej firm deklaruje przeprowadzanie badania satysfakcji i zaangażowania.

Ilość firm rezygnujących z badania spadła i wynosi 18% - w porównaniu z rokiem poprzednim, kiedy wynosiła - 27%.

Z analizy danych podanych w kwestionariuszu, wynika, że większość firm przeprowadza badanie satysfakcji i zaangażowania co 2 lata. Same badania są pozytywnie oceniane przez pracowników i kadre menedżerską.



ZAANGAŻOWANIE – obszary badania

Decydując się na przeprowadzenie badania satysfakcji i zaangażowania kluczowe jest to, co zrobimy z wynikami, które otrzymamy. Kluczowa jest szczegółowa analiza obszarów badawczych oraz przygotowanie planu naprawczego. Z tego właśnie powodu nie warto przeprowadzać tego badania zbyt często – organizacja musi mieć czas na wdrożenie niezbędnych zmian.

Firmy biorące udział w naszym badaniu podchodzą świadomie do tego zagadnienia, przygotowując action plans, plany wdrożenia niezbędnych zmian w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby pracowników.

Wymieniane były następujące obszary badawcze:

- motywacja i zaangażowanie,
- pracownik w firmie,
- zarządzanie i kontakty z przełożonym,
- ocena funkcjonowania organizacji,
- przywiązanie do miejsca pracy,
- wynagrodzenia, premie i benefity,
- współpraca – wiarygodność, szacunek, koleżeństwo,
- praca z wartościami,
- poziom zadowolenia z pracy.



WARTOŚCI FIRMOWE

Zarządzanie przez wartości (MBV- Management by Values) to proces przekazywania głównych wartości organizacji z góry do dołu: od zarządu, poprzez kadrę kierowniczą, aż do szeregowych pracowników.

67% BADANYCH FIRM POSIADA WDROŻONE WARTOŚCI FIRMOWE
(wynik taki sam jak w latach poprzednich)

14% NIE MA WYŁONIONYCH WARTOŚCI

19% MA W PLANACH WYŁONIENIE I WDROŻENIE WARTOŚCI FIRMOWYCH

Wartości w organizacjach są komunikowane i wykorzystywane w poniższych działach:

- kodeks etyczny, misja i wizja organizacji,
- komunikacja wewnętrzna: newsletter, strona internetowa, akcje marketingowe, tablice informacyjne, plakaty,
- week of pride, tygodnie wartości,
- szkolenia i rozmowy z pracownikami,
- element modelu zarządzania,
- element oceny rocznej,
- regularne spotkania z pracownikami,
- wspieranie zachowań zgodnych z wartościami.

CSR – SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚCI 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. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.” – za PARP ¹.

Biorąc pod uwagę podaną wyżej definicję, firmy w Kłastrze SA&AM głównie skupiają się na działaniach zewnętrznych (pojedyncze odpowiedzi: inwestycje w zasoby ludzkie). **Tak jak w poprzednich latach, prawie wszystkie firmy prowadzą mniej lub bardziej rozbudowane działania z obszaru CSR.**

**80% badanych firm deklaruje działania CSR
(74% w roku poprzednim)**

Badane firmy deklarują następujące działania z tego obszaru:

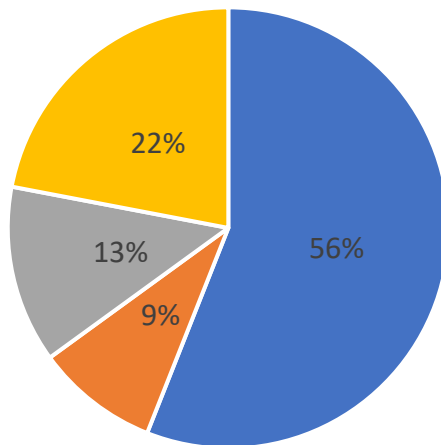
- akcje na rzecz lokalnej społeczności,
- ochrona środowiska i systemy zarządzania jakością,
- obszar ekologii- ekologiczny system zarządzania odpadami produkcyjnymi, segregacja odpadów,
- wdrożenie norm ISO 9001, 140001, IATF,
- współpraca ze szkolnictwem branżowym oraz wyższymi uczelniami,
- działania charytatywne: szlachetna paczka, pomoc hospicjom i fundacjom (np. fundacja rozwoju kardiochirurgii), zbiórki świąteczne,
- sponsoring i partnerstwo na mistrzostwach programowania PLC (dla studentów),
- działania sportowe- biegi celowe,
- wsparcie pracowników w trudnej sytuacji życiowej,
- inwestycje w kapitał ludzki organizacji.



SYSTEMY MOTYWACYJNE

System motywacyjny w firmie to zbiór działań, procesów, które mają wpłynąć na zaangażowanie i efektywność pracowników. Są to zarówno działania formalne (awanse, premie, ścieżka rozwoju, benefity, kultura feedbacku), jak i nieformalne (pochwała, uznanie, wzrost autorytetu w grupie, wpływ przełożonego).

FIRMA POSIADA SYSTEM MOTYWACYJNY



56% badanych firm posiada system motywacyjny powiązany z systemem wynagrodzeń.

■ TAK ■ NIE ■ dotyczy wybranych stanowisk ■ mamy w planach

Systemy motywacyjne w organizacjach obejmują:

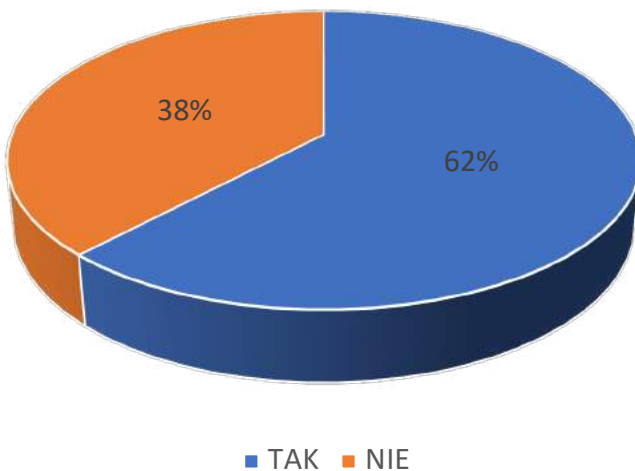
- system premiowy – premie kwartalne i roczne,
- premie wydajnościowe i efektywnościowe,
- system benefitów (opieka medyczna, pakiet socjalny, karty Multisport itp.),
- prowizje od sprzedaży,
- benefity,
- regularne podwyżki,
- nagrody roczne, nagrody i wyróżnienia,
- bonusy menedżerskie,
- uznanie i docenienie przez dyrekcję,
- ścieżki karier,
- plany sukcesji,
- plany rozwojowe,
- szkolenia (w tym bezpłatnie języki obce).



OCENA PRACOWNIKÓW

Kolejny obszar badawczy dotyczył oceny pracowników – zarówno pod kątem systemów ocen pracowniczych, jak i wdrażania kultury feedbacku oraz programów talentowych.

PRZEPROWADZAMY SYSTEMY OCEN PRACOWNICZYCH



W porównaniu do poprzedniego badania można zauważyć niewielki wzrost – 62% firm deklaruje przeprowadzanie badania satysfakcji i zaangażowania.

Badania przeprowadzane są cyklicznie:

- co roku: 69%
- co pół roku: 23%
- co kwartał: 8%

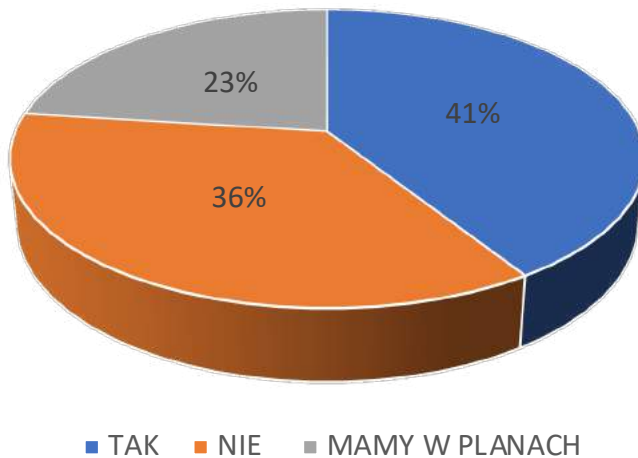
Głównym celem przeprowadzania ocen okresowych pracowników są:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> wpływ na motywację pracowników, | <input type="checkbox"/> ocena pracy, |
| <input type="checkbox"/> poprawa jakości pracy, | <input type="checkbox"/> poznanie oczekiwań pracowników, |
| <input type="checkbox"/> wspieranie w rozwoju (matryca kompetencji), | <input type="checkbox"/> udział w corocznej premii, |
| <input type="checkbox"/> praca nad słabymi punktami, | <input type="checkbox"/> ocena zaangażowania, |
| <input type="checkbox"/> feedback, | <input type="checkbox"/> informacja zwrotna dla pracowników, |
| <input type="checkbox"/> komunikacja realizacji zadań, | <input type="checkbox"/> poprawa komunikacji i relacji. |

Z analizy danych podanych w kwestionariuszu, wynika, że systemy są oceniane przez pracowników pozytywnie lub neutralnie – stanowią stały element funkcjonowania organizacji. **83% firm deklaruje, że kadra kierownicza nie jest oceniana.**

KULTURA FEEDBACKU

FIRMA WDRAŻA KULTURĘ FEEDBACKU?



Metody i dobre praktyki wdrażania kultury feedbacku w organizacjach:

- szkolenia z modelu i zasad udzielania feedbacku,
- skrzynki „idea box”, gdzie pracownicy zgłaszają pomysły,
- polityka otwartych drzwi,
- komunikacja bieżąca,
- feedback po rekrutacji wewnętrznej,
- cykle szkoleń dla menedżerów,
- regularne spotkania 1:1,
- informacja zwrotna po ocenie okresowej.

Procesy informacji zwrotnej odgrywają zasadniczą rolę w komunikacji w organizacji, wspierają efektywność i zarządzanie. Udzielanie informacji zwrotnej to również jedno z podstawowych narzędzi budowania dobrej współpracy i rozwiązywania konfliktów. Informacja zwrotna to omówienie wykonanej pracy tuż po tym, kiedy została wykonana. Dla wielu ludzi uznanie stanowi czynnik decydujący o satysfakcji z pracy, co jednocześnie przekłada się na zaangażowanie i związanie z organizacją.

PROGRAMY TALENTOWE

Zarządzanie talentami (*talent management*) stanowi wyzwanie dla współczesnych organizacji. Utrzymanie w firmie talentów często decyduje o sukcesie biznesowym i konkurencyjności w branży. Programy talentowe stanowią element doceniania pracowników i obejmują proces wyłaniania spośród pracowników firmy osób o wybitnym potencjale kompetencyjnym (tzw. Talentów). Grupie High Potential proponowane są dedykowane działania rozwojowe mające na celu zatrzymanie ich w organizacji.

45% badanych firm nie posiada programów talentowych,
10% ma w planach wdrożenie planów talentowych,
45% posiada programy talentowe.

DZIAŁANIA ROZWOJOWE

Zarządzanie działaniami rozwojowymi w nowoczesnej organizacji powinno się opierać na następujących założeniach:

- działania rozwojowe powinny wspierać cele biznesowe organizacji,
- w proces rozwojowy są aktywnie zaangażowani: pracownicy, przełożony, HR,
- działania rozwojowe są traktowane jako punkt wyjścia do realnej zmiany i podniesienia kompetencji na każdym poziomie (*wiem-umiem-potrafię*),
- działania rozwojowe powinny być na bieżąco optymalizowane.

W tym obszarze badawczym skupiliśmy się na analizie tego, w jaki sposób organizacje w Kłastrze SA&AM radzą sobie z planowaniem rozwoju pracowników i jak wyglądała sytuacja w roku 2020, kiedy to możliwość szkoleń została mocno ograniczona.

Działania rozwojowe proponowane pracownikom firm:

- szkolenia zawodowe,
- wewnętrzne projekty rozwojowe dedykowane określonym grupom pracowników,
- kursy językowe,
- szkolenia dedykowane kadrze menedżerskiej,
- coaching i mentoring,
- dofinansowanie studiów (wyższych, podyplomowych, doktoranckich),
- udział w nowych projektach rozwijających kompetencje.

Decyzje o potrzebach szkoleniowych zazwyczaj podejmowane są przez kadrę kierowniczą, w porozumieniu z pracownikiem. Budżet szkoleniowy zatwierdzany jest przez zarządy, na podstawie propozycji przygotowywanych przez działy HR (w porozumieniu z kadrą kierowniczą).

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Ograniczenie lub rezygnację ze szkoleń (kwestie bezpieczeństwa oraz kwestie finansowe).
- Zablokowanie budżetów szkoleniowych (zwłaszcza w II i III kwartale).
- Zakaz uczestnictwa w szkoleniach poza zakładem pracy.
- Zamiana szkoleń na formę online (jeśli było to możliwe).
- Budżety na 2021 rok uzależnione od wyników finansowych i sytuacji pandemicznej.

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

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. Kolejne badanie pokazuje, że firmy w Klastrze SA&AM niezmiennie deklarują, że są organizacjami uczącymi. Ten trend nie zmienia się od kilku lat.

Jako kluczowe elementy tworzenia i funkcjonowania organizacji uczącej, w kwestionariuszu zostały wskazane:

- nieustanne doskonalenie procesów (charakterystyczne dla branży automotive),
- inwestycje w pracowników poprzez podnoszenie kwalifikacji,
- udział w targach branżowych,
- innowacyjne podejście do realizacji usług,
- ciągle rozszerzamy zakres szkoleń,
- monitoring jakości świadczonych usług,
- decentralizacja i samodzielnością pracowników.

BAZA WIEDZY ORGANIZACYJNEJ

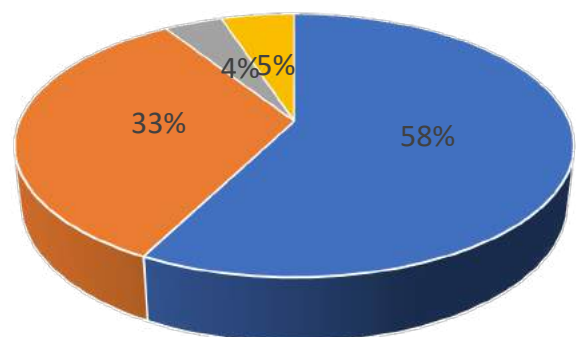
Zarządzanie wiedzą to system zaprojektowany w taki sposób, aby organizacja mogła osiągać przewagę konkurencyjną poprzez:

- gromadzenie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystanie wiedzy,
- zabezpieczenie procesów oraz procedur strategicznych dla firmy.

Jako bazy wiedzy organizacyjnej wymieniane są:

- Intranet,
- system CRM online,
- e-learning,
- dysk sieciowy,
- kaskadowe przekazywanie wiedzy,
- dostęp do kursów, szkoleń i dobrych praktyk,
- program sukcesji,
- audyty zewnętrzne.

POSIADAMY BAZĘ WIEDZY ORGANIZACYJNEJ



■ TAK

■ NIE

■ w trakcie tworzenia

■ wymaga aktualizacji

MENTORING

Zadaniem mentoringu jest wyposażenie mentee (mniej doświadczonego pracownika) w potrzebną mu wiedzę i kompetencje konieczne do sprawnego działania na danym stanowisku. Jednym z podstawowych elementów mentoringu jest przekazanie praktycznej wiedzy przez mentora swojemu mentee, często związanych z pełnioną przez mentora funkcją lub stanowiskiem (sukcesja).

Podstawowym wnioskiem z badania jest to, że rola mentora nie jest jeszcze w organizacjach popularna. Niewiele badanych firm deklaruje posiadanie programów mentoringowych.

47% badanych firm nie posiada mentorów
11% posiada mentorów
26% ma w planach wdrożenie programów mentoringowych
16% posiada programy mentoringowe dla wybranych stanowisk



SZKOLENIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE

Firmy biorące udział w badaniu deklarują korzystanie z trenerów zewnętrznych (pomimo ograniczeń związanym z COVID-19). Jednocześnie wiele z nich posiada zasoby wewnątrz organizacji - odpowiednie jednostki wyspecjalizowane w szkoleniach wszelkiego typu: od stanowiskowych, poprzez jakość, BHP, procesy, logistykę aż do kompetencji miękkich.

Obszary szkoleniowe, podobnie jak w latach poprzednich obejmują; szkolenia z wiedzy technicznej i specjalistycznej, szkolenia językowe, ISO, IATF, kompetencje menedżerskie. Można zauważyć rezygnację ze szkoleń miękkich lub ich widoczne ograniczenie w 2020 roku.

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Uczestnictwo w szkoleniach w formule online (obejmuje to również szkolenia prowadzone przez trenerów wewnętrznych).
- Wiele konsultacji i szkoleń zewnętrznych zostało wstrzymanych.
- Prowadzone były tylko szkolenia obowiązkowe.

EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁÓW HR

Rola działów HR coraz bardziej ewaluuje. Z jednej strony organizacje oczekują działań stricte operacyjnych, z drugiej coraz częściej oczekują partnerstwa biznesowego. Praca w dziale HR wymaga ciągłego aktualizowania wiedzy zawodowej oraz skupienia na budowaniu standardów współpracy na linii biznes – HR. Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga również zaangażowania innych jednostek organizacyjnych (poza HR) oraz kadry kierowniczej.

Główne oczekiwania względem działów HR sygnalizowane w badaniu:

- realizacja polityki personalnej organizacji,
- sprawne działania kadrowo – płacowe,
- skuteczna współpraca ze związkami zawodowymi,
- dostosowywanie firmy do zmieniających się przepisów prawnych,
- zaspokajanie potrzeb rekrutacyjnych,
- przygotowanie i realizacja procesów: onboardingu i offboardingu,
- koordynacja planów szkoleniowo - rozwojowych,
- prowadzenie działań z obszaru employer branding,
- wdrażanie i prowadzenie oceny pracowniczej i kultury feedbacku,
- minimalizowanie absencji i fluktuacji,
- koordynacja komunikacji wewnętrznej w organizacji.

Efektywność działań HR jest wysoko oceniana przez organizacje w Kłastrze SA&AM – na poziomie 60- 100%

W przypadku wielu organizacji, działy HR nie mają określonych KPI (key performance indicator). Terminowość wykonywanych zadań jest jedynym wskaźnikiem efektywności. Poziom rotacji, absencje, dostarczanie pracowników (rekrutacja) i działania szkoleniowe to najczęściej wymieniane kryteria oceny działów HR.

Strategiczna rola HR w dalszym ciągu nie jest ceniona w organizacjach należących do Klastra SA&AM – tylko 23% badanych firm zatrudnia HR Business Partnerów.

CO ZMIENIŁ COVID-19?

- Przedstawiciele HR byli odpowiedzialni za komunikację wewnętrzną podczas pandemii.
- HR automatycznie wszedł w skład sztabów kryzysowych.
- Organizacje w krótkim czasie musiały dostosować się do pracy zdalnej (lub pracy w modelu hybrydowym).
- Powstały programy na rzecz zdrowia psychicznego, fizycznego, rozwoju duchowego pracowników (well-being , work-life balance).

PODSUMOWANIE 2020 w HR

Przed działami HR w 2020 roku pojawiło się wiele wyzwań – innych niż do tej pory. Zapytaliśmy firmy w Kłastrze SA&AM: co sprawiało największą trudność, na jakie obszary COVID-19 miał największy wpływ, jak sytuacja pandemii wpłynęła na realizację strategii personalnej oraz kondycję finansową organizacji.

Część firm deklaruje, że pandemia wpłynęła na kondycję finansową. Większość organizacji określiła sytuację jako dobrą lub bez zmian, pomimo ograniczeń budżetowych lub zmian w planach inwestycyjnych.

GŁÓWNE WYZWANIA W 2020 ROKU:

- zarządzanie zmianą i kryzysem,
- zapewnienie ciągłości produkcji,
- utrzymanie motywacji pracowników, pomimo trudnej sytuacji pandemicznej,
- utrzymanie zatrudnienia mimo braku produkcji i zamówień,
- zmniejszanie i przywracanie zatrudnienia,
- zmiana organizacji pracy w biurach i na produkcji z zachowaniem reżimu sanitarnego,
- redukcja kosztów osobowych, zwolnienia pracowników,
- przeorganizowanie procesów na zdalne (na ile to możliwe),
- trudności w planowaniu,
- organizacja szkoleń i spotkań online.

COVID-19 miał największy wpływ na organizację pracy, wdrożenie zasad bezpieczeństwa i zadbanie o komunikację wewnętrzną budującą poczucie bezpieczeństwa pracowników. Zrezygnowano też z wyjazdów zagranicznych, delegacji oraz udziału w szkoleniach poza miejscem pracy.



PLANY NA 2021

- Pomimo pandemii, firmy w Kłastrze SA&AM wdrożyły większość planowych działań z obszaru HR. Ograniczono szkolenia zewnętrzne i ograniczono zatrudnienie, ale inne działania były realizowane zgodnie z planem. Wdrożono dodatkowe świadczenia dla pracowników w związku z COVID-19. Zaplanowane działania będą realizowane planowo w 2021r.
- Plany rekrutacyjne na 2021 rok zostały mocno okrojone. Firmy deklarują weryfikację planów rekrutacyjnych oraz rekrutacje na bieżąco, w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby.
- Głównym celem na 2021 jest usprawnienie narzędzi związanych z komunikacją wewnętrzną w organizacji oraz przeszkolenie pracowników.**
- Potrzeby rozwojowe będą realizowane w zależności od potrzeb, w dużej części dalej w formule online.

WNIOSKI

- Działania HR jak i kadry menedżerskiej, w kontekście pandemii, zostały ocenione bardzo dobrze. Kadra kierownicza stanowiła wsparcie dla pracowników, dbała o komunikację, natomiast działy HR udzielały niezbędnego wsparcia.
- Regularna, przejrzysta i bezpośrednia komunikacja w sytuacji pandemii stanowiła podstawę skutecznego zarządzania zmianą i sytuacją kryzysową.**
- Dbłość o poczucie bezpieczeństwa pracowników to rola zarówno HR jak i kadry menedżerskiej, w tym zarządów.
- Ważną rolą organizacji było wdrażanie programów wellbeingowych. Wiele działań HR i biznesu skupione było na zabezpieczeniu zdrowia pracowników, w tym psychicznego, i tak pozostanie w najbliższym czasie.
- W 2021 roku współpraca HR i biznesu będzie się zacieśniać. HR powinien skupić się na budowaniu swojej pozycji w organizacji i autorytetu, tak aby włączyć liderów w podejmowaniu kluczowych decyzji personalnych.



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



EACN
European Automotive Cluster Network



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



Opracowanie:

grupa
HR Masters