

RAPORT

KOMPAS AUTOMOTIVE

EDYCJA 5
2022



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

Wprowadzenie



Przedstawiamy wyniki kolejnego badania Kompas Automotive którego celem jest zebranie informacji z obszarów HR wśród firm Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Przedstawione wyniki dotyczą 2021 roku – prezentujemy dane ilościowe i jakościowe, które odnosimy do trendów rynkowych i lat poprzednich.

Rok 2021 był rokiem pełnym wyzwań w branży automotive. Nowa rzeczywistość pandemiczna została z nami na dłużej, co spowodowało pojawienie się kolejnych nieoczekiwanych wydarzeń.

Świat VUCA - współczesne otoczenie wielu firm działających w zmiennej rzeczywistości biznesowej - nas nieustannie zaskakuje, zmiana goni zmianę. 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 oraz podejścia do zmian i innowacyjności.

W ostatniej części badanie zawiera podsumowanie 2021 roku oraz plany firm na rok 2022.

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

Zapraszamy do lektury!

Łukasz Górecki,
Dyrektor Klastra SA&AM

Magdalena Siwińska,
Manager ds. HR SA&AM

Agnieszka Bednarska,
Manager ds. HR SA&AM

W badaniu wzięły udział firmy mikro (6%), małe (19%), średnie (44 %) i duże (31%).

CZĘŚĆ PIERWSZA

MONITORING RYNKU PRACY BRANŻY

AUTOMOTIVE

Pozyskiwanie pracowników

W 2021 roku, rynek pracy ponownie uległ zmianie. Członkowie Klastra SA&AM ponownie rozpoczęli procesy rekrutacji. **95 %** firm w tej chwili prowadzi aktywne procesy pozyskiwania pracowników.

Główne problem sygnalizowane przez pracodawców w 2021 roku to:

- brak wykwalifikowanych pracowników,
- wygórowane oczekiwania finansowe,
- niska dostępność kandydatów na produkcję,
- mała liczba osób poszukujących pracy,
- kandydaci bez odpowiednich kompetencji i znajomości języków,
- brak motywacji,
- nieznanostwo kultury organizacyjnej i specyfiki pracy.

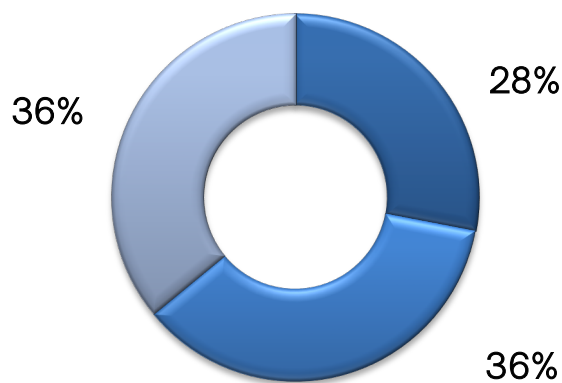
Porównując rok 2020 i 2021 nie odnotowaliśmy dużych zmian. Pracodawcy sygnalizują podobne problemy. Nowością jest fakt, że pracownicy mniej chętnie zmieniają pracę. W niepewnych i zmiennych czasach poczucie bezpieczeństwa i stabilizacja nabierają znaczenia.

W 2021 roku, pandemia Covid-19 wpłynęła na potrzeby rekrutacyjne **47 %** firm zrzeszonych w Kastrze SA&AM. **53 %** firm deklaruje, że Covid-19 nie wpłynęła na ich potrzeby rekrutacyjne.

Jako główne czynniki wpływające na rekrutację wskazano:

- zmniejszenie liczby zamówień,
- zmniejszenie liczby kandydatów,
- zmienność zapotrzebowania na pracowników.

W roku 2021 w porównaniu z rokiem 2020 zatrudnienie w przedsiębiorstwach:



■ zwiększyło się ■ nie uległo zmianie ■ zmniejszyło się

Rekrutacja i selekcja to w dalszym ciągu podstawowe zadanie stojące przed działami HR. Kolejny raz sprawdzamy, jakich pracowników poszukują pracodawcy z branży automotive. Analizując ankiety wyraźnie widać, że potrzeby rekrutacyjne są bardzo zróżnicowane. W dalszym ciągu poszukiwani są wykwalifikowani pracownicy tacy jak:

- ślusarz,
- mechanik samochodowy,
- formierz rdzeniowy,
- spawacz,
- elektromonter,
- operator maszyn,
- magazynier
- operator i programista maszyn CNC,
- tokarz.

Poszukiwani są również pracownicy na stanowiska:

Customer & product quality team leader, inżynier ds. testów, inżynier ds. projektowania elektroniki, inżynier ds. jakości klienta, supplier quality engineer project manager, electronics design engineer (HW), projektant graficzny, inżynier procesu, inżynier procesu produkcyjnego, automatyk Inżynier sprzedaży, inżynier jakości, specjalista ds. BHP .

67 % firm korzysta z agencji zatrudnienia

60 % firm zatrudnia pracowników tymczasowych

Firmy chętnie zatrudniają pracowników z Ukrainy

W porównaniu z 2020, sytuacja jest określana jako stabilna.
Pracownicy są zatrudniani najczęściej na stanowiska produkcyjne na zastępstwa lub w okresie przedświątecznym.

SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

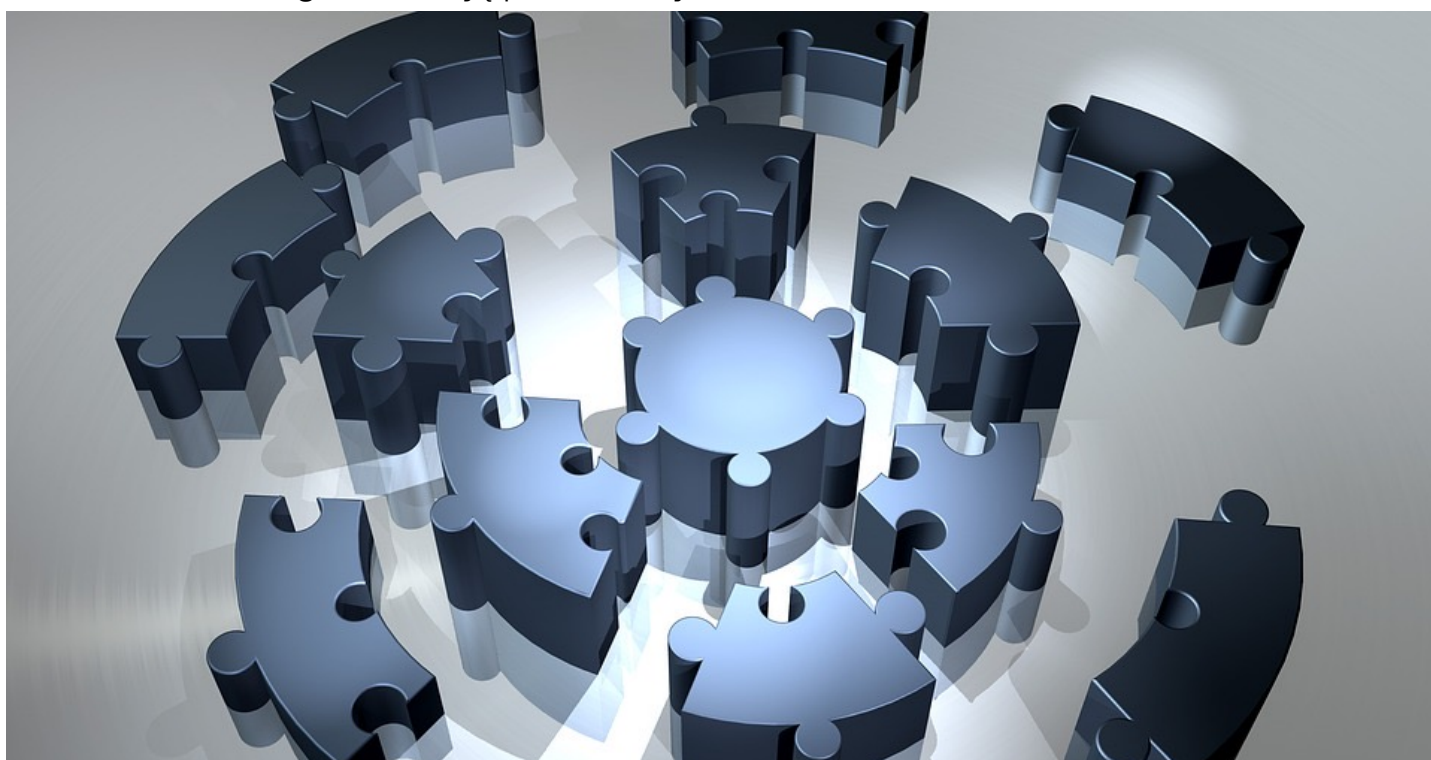


Analiza przedstawionych danych wyraźnie pokazuje, że organizacje korzystają z wielu możliwości pozyskania pracowników a jednocześnie są świadome, jak wysokie są koszty błędów rekrutacyjnych. **W dalszym ciągu dużym powodzeniem cieszą się systemy poleceń pracowniczych.**

W ostatnich latach wyraźnie widać, jak zmienia się obraz pracownika produkcyjnego w naszym kraju. Badanie Pracuj.pl „*Na tropie dobrej pracy. Czego szukają pracownicy fizyczni*” pokazuje, że rola pracownika produkcyjnego wzrasta. Pracownicy fizyczni oczekują przede wszystkim szacunku, doceniania i partnerskiego traktowania. Czują się ekspertami na swoich stanowiskach.

Podstawowe oczekiwania wobec firmy to: szybka i sprawna rekrutacja, stabilne i jasne warunki zatrudnienia oraz zdrowego środowiska pracy. To ważne informacje dla pracodawców, dla których utrzymanie pracownika jest priorytetem.

Jednocześnie należy podkreślić trendy na rynku pracy w 2021 roku. Pracownicy oczekują stabilnego i transparentnego miejsca pracy. Kultura feedbacku, sprawiedliwe wynagradzanie, możliwości rozwoju, szacunek i partnerskie traktowanie – tego oczekują pracownicy.



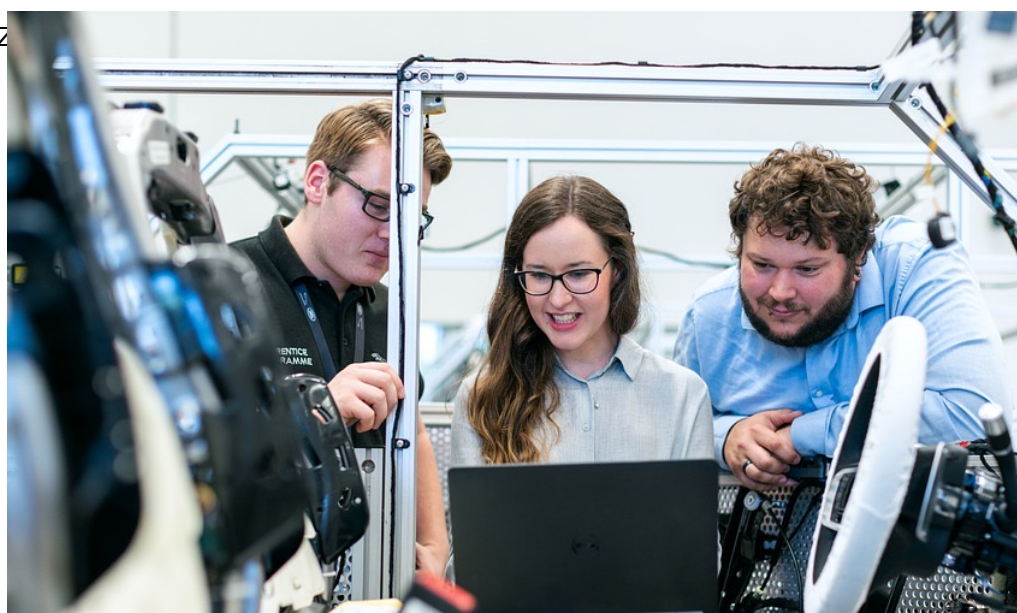
SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Ogłoszenia o pracę, to dalej jedna z najczęściej stosowanych metod pozyskiwania pracowników, jest uznawana jako najbardziej skuteczna w 85-90%. Nowością są ogłoszenia emitowane w radiu i publikowane mediach społecznościowych. System poleceń pracowniczych również jest wymieniany przez firmy jako niezwykle skuteczny

w stopniu: 80-90%.

Inne wymieniane metody poz

- biura karier,
- targi pracy,
- staże z Urzędu Pracy,
- agencje rekrutacyjne,
- direct search,
- LinkedIn
- strona internetowa.



Procesy rekrutacyjne są złożone i zależne od tego, na jakie stanowisko rekrutujemy – na produkcyjne czy inżynierskie. Im więcej wskaźników bierzemy pod uwagę, tym więcej mamy informacji na temat tego, co jest skuteczne. Co prawda wprowadzanie wskaźników efektywności do działów HR staje się coraz bardziej popularne, w dalszym ciągu jednak nie zawsze mierzymy, to co faktycznie trzeba.

Trendy rynkowe pokazują wyraźnie, że dla kandydatów najważniejszy jest czas procesu rekrutacji i selekcji. Przedłużające się procesy i brak informacji zwrotnej powoduje, że kandydaci wybierają innego pracodawcę.

Nie można też pominąć roli hiring menedżera. Skuteczny i efektywny proces rekrutacji to tylko taki, kiedy rekruter ściśle współpracuje z menedżerem – określając ramy odpowiedzialności i czasu.

KOSZT PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI



Koszt rekrutacji i selekcji to ważny i nie zawsze doceniany wskaźnik efektywności. Zależy od wielu czynników i nie jest tylko kosztem opublikowanego na popularnym portalu ogłoszenia o pracę. Z drugiej strony, należy brać pod uwagę również koszt nieudanych rekrutacji, dlatego tak ważne, by rekruter był osobą o wysokich kompetencjach.

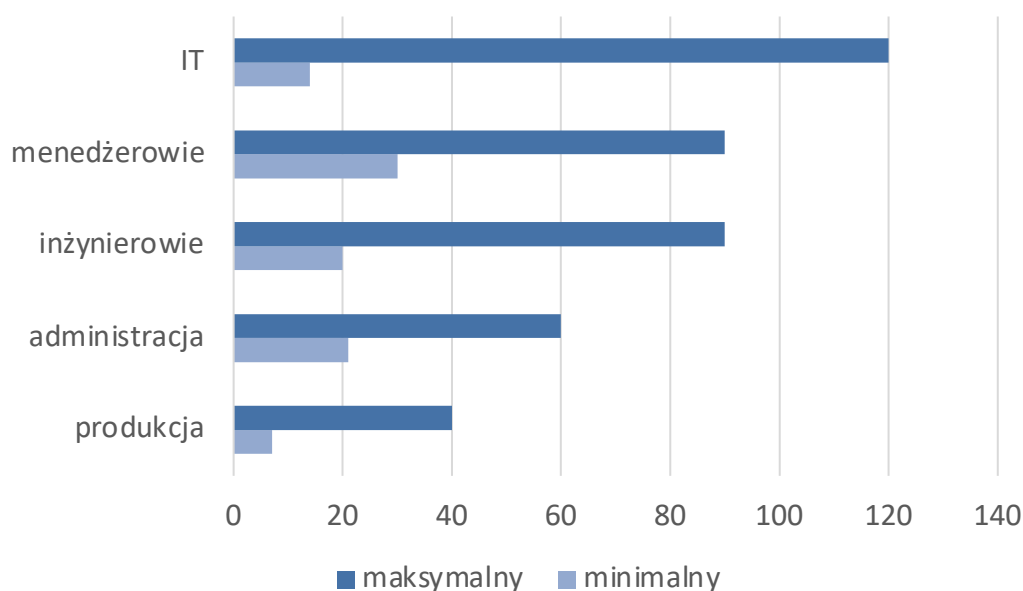
Firmy Klastra SA&AM dostrzegają, jak ważne jest wzięcie pod uwagę kosztów finansowych procesu rekrutacji i selekcji, jednak nie jest to wskaźnik wskazywany przy ocenie skuteczności działów HR.

Należy wziąć pod uwagę dwie sytuacje:

- firma sama rekrutuje własnymi zasobami,
- firma korzysta z pomocy agencji rekrutacyjnej – tutaj rozdzielamy koszt zatrudnienia pracownika produkcyjnego i koszt rekrutacji na stanowiska wyższe – specjalistyczne.

ŚREDNI KOSZT PROCESU REKRUTACJI TO OD 2000 – 3000 zł.
lub
15-20 % ROCZNEGO WYNAGRODZENIA BRUTTO

DŁUGOŚĆ PROCESU REKRUTACYJNEGO W DNIACH



ONBOARDING - PROCES ADAPTACJI PRACOWNIKÓW



Głównym celem procesu adaptacji jest przekazywanie informacji, o samej pracy, o zespole, o firmie i obowiązujących w niej procedurach. Nie mniej ważne jest budowanie poczucia przynależności, które oprócz przekazania wiedzy o przedsiębiorstwie i procesie pracy pozwala zatrudnionemu szybciej i łatwiej identyfikować się z firmą i zespołem.

Z roku na rok, coraz więcej firm zrzeszonych w Klastrze SA&AM dostrzega ważność tego procesu. Porównując wyniki z ostatnich lat:

2019 – 63 %

2020 – 73 %

2021 – 93%

Kolejną zmianą jest też kwestia oceny procesu onbardingu. Firmy oceniają proces poprzez:

- ankiety ewaluacyjne, wypełniane przez nowego pracownika,
- stay / entry interview – po miesiącu pracy (produkcja) i po 3 miesiącach (administracja),
- podsumowanie podczas wdrożenia poprzez rozmowę z działem HR i liderem,
- kartę wdrożenia,
- testy oceniające poziom i szybkość wdrożenia.

W ocenę skuteczności onboardingu zaangażowany jest bezpośredni przełożony nowozatrudnionego pracownika, a proces monitorowany jest również przez przedstawiciela działu HR. Z analizy kwestionariuszy wynika, że jest to już standard w firmach zrzeszonych w Klastrze SA&AM.

Wymieniane są następujące elementy procesu adaptacji pracowników:

- ❑ szkolenia dotyczące kultury organizacyjnej: misji, wizji i wartości,
- ❑ szkolenia stanowiskowe, nadanie zadań i odpowiedzialności,
- ❑ poznanie zespołu i zasad komunikacji,
- ❑ zapoznanie nowego pracownika z firmą i innymi działami,
- ❑ przydzielenie opiekuna, mentoring,
- ❑ materiały wdrożeniowe - np. przewodnik „Dobry start”,
- ❑ przekazanie informacji organizacyjnych dotyczących dostępnych benefitów,
- ❑ mail powitalny do członków zespołu.

Covid-19 w dalszym ciągu powoduje pewne ograniczenia we wdrażaniu nowych pracowników –część procesu odbywa się online, z części zrezygnowano.



Wysoka rotacja pracowników ma negatywny wpływ na prowadzenie biznesu, realizację założonych celów i na atmosferę w organizacji. Wysoki poziom rotacji to zawsze dzwonek alarmowy dla firmy. Oczywiście najczęściej wskaźnik rotacji jest wskaźnikiem oceniającym pracę działu HR, ale trzeba podkreślić, że za absencje i rotacje nie odpowiada wyłącznie HR.

Równie ważne aspekty to:

- kultura organizacyjna i przyjazne środowisko pracy,
- sprawiedliwy i czytelny sposób wynagradzania i oceny pracy (bieżąca informacja zwrotna),
- rynkowe wynagrodzenia i benefity,
- sposób w jaki zarządza zespołem bezpośredni przełożony,
- wizerunek organizacji na lokalnym rynku pracy.

**W dalszym ciągu odnotowuje się wysoki
wysoki poziom absencji wśród pracowników produkcyjnych oraz spedycji
i magazynu.**

Firmy coraz sprawniej radzą sobie z problemem absencji, korzystając z narzędzi systemowych takich jak:

- system i procedury absencyjne m.in. Rozmowy z przełożonym po absencji,
- uzależnienie premii uznaniowej od obecności w pracy,
- premie motywacyjne i dodatki promujące obecność w pracy,
- ilość zatrudnionych większa o średni wskaźnik absencji,
- stażyści i praktykanci,
- współpraca z agencjami pracy,
- matryca zastępstw.

ROTACJA I ABSENCJA W LICZBACH

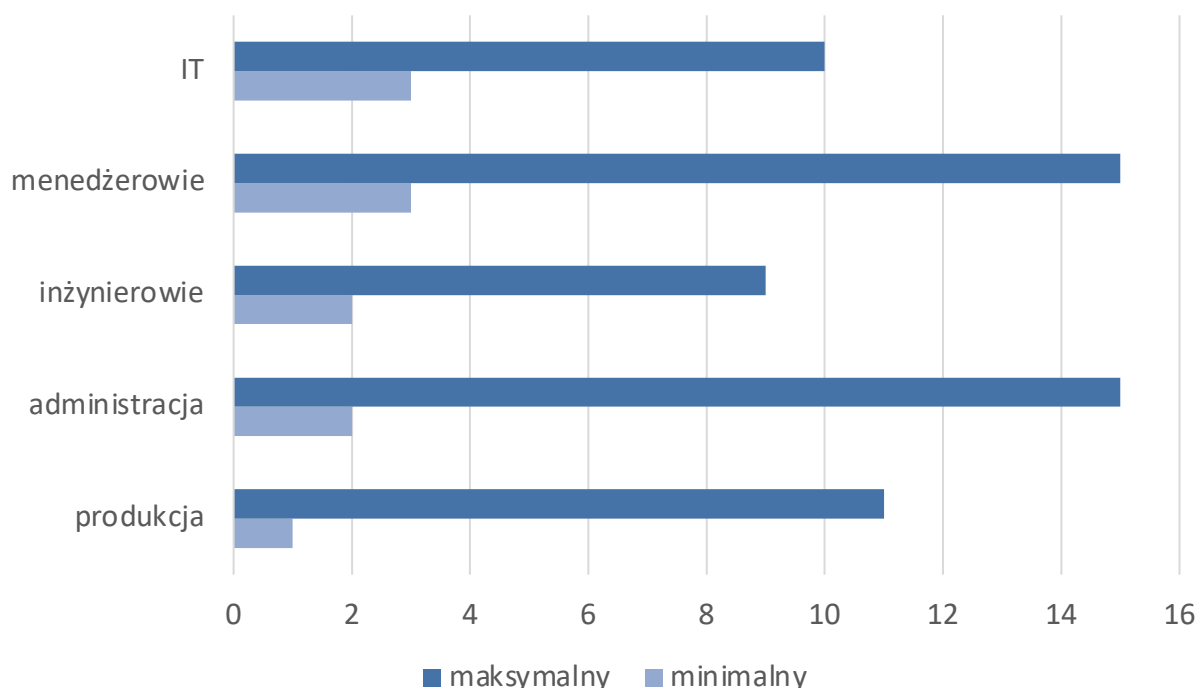


Średnie wskaźniki rotacji w firmach klastra SA&AM

PRACOWNIK PRODUKCJI: Minimalnie: 2 % maksymalnie: 13 %	MENEDŻEROWIE Minimalnie: 0,2 % maksymalnie: 15,5 %
ADMINISTRACJA: Minimalnie: 1% maksymalnie: 15%	PRACOWNIK DZIAŁU IT Minimalnie: 0 % maksymalnie: 15 %
INŻYNIEROWIE: Minimalnie: 1 % maksymalnie: 15 %	

Widzimy pewne wahania w poziomie wskaźnika rotacji w porównaniu z poprzednim rokiem, kiedy to maksymalny poziom rotacji wśród pracowników produkcyjnych wynosił aż 30 %. W poprzednim roku nie deklarowano rotacji wśród kadry menedżerskiej, a wśród pracowników administracji czy kadry specjalistycznej poziomy były o wiele niższe. Jednocześnie niewielu pracowników rezygnuje z pracy w pierwszych miesiącach zatrudnienia – prawdopodobnie ma na to wpływ proces onboardingu.

ŚREDNI CZAS ZATRUDNIENIA W LATACH

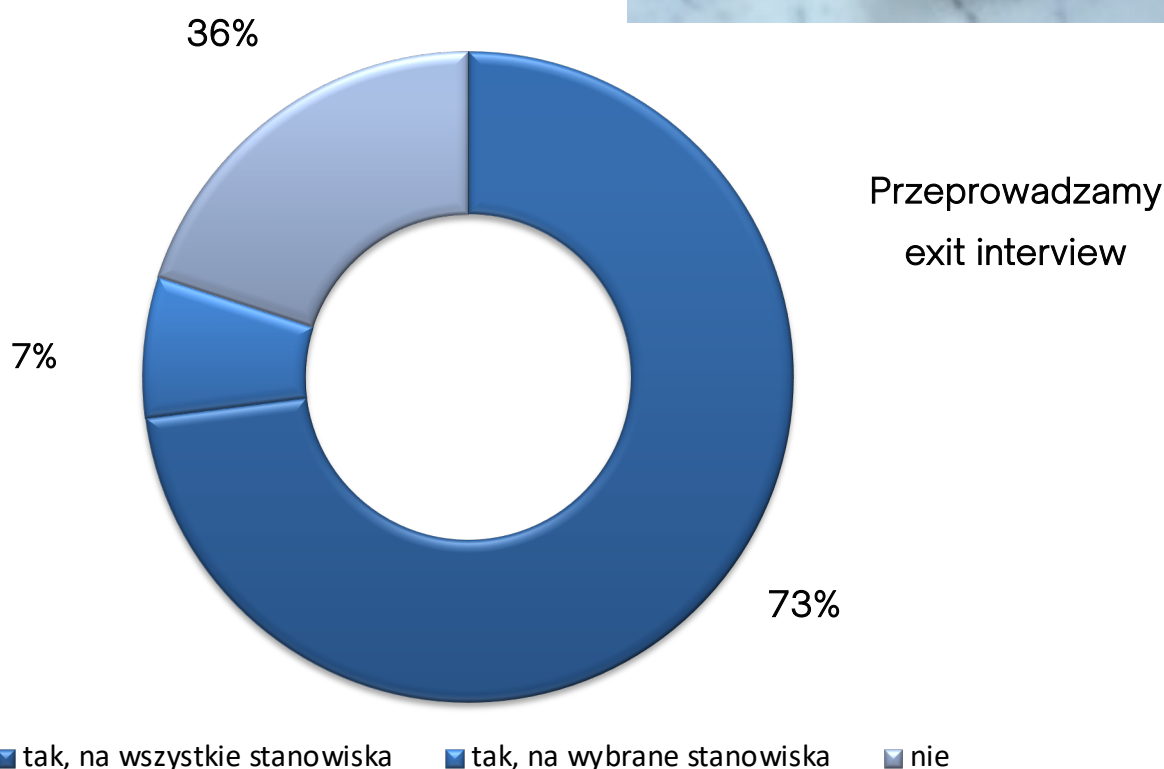


EXIT INTERVIEW

Odejście pracownika to zwykle trudna sytuacja dla organizacji – oznacza pojawienie się wakatów (czyli uruchomienie procesu rekrutacji) lub jest efektem problemów w organizacji. Dlatego też przeprowadzanie rozmowy z odchodzącym pracownikiem powinno być standardem procesu offboardingu. Firmy zrzeszone w Kłastrze SA&AM dostrzegają ten trend – w 2020 roku 52 % firm deklaruje przeprowadzanie exit interview, w 2021 – 80 %.

Sygnalizowane powody odejścia to:

- zmiana sytuacji życiowej,
- zmiana miejsca zamieszkania,
- wynagrodzenie i brak pakietu socjalnego,
- wypalenie zawodowe,
- stres na stanowisku pracy,
- zbyt ciężka praca fizycznie.



Analiza tego obszaru pozwoliła zebrać informacje dotyczące wysokości wynagrodzeń, w podstawowych grupach stanowisk, takich jak: produkcja, administracja, kadra menedżerska, kadra inżynierska oraz przedstawiciele IT.

Dodatkowo zapytaliśmy przedsiębiorców o planowane podwyżki w 2022 roku.

Stanowisko	Średnia wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto	Wysokość podwyżek w 2021 r.	Wysokość planowanych podwyżek w 2022 r.
Pracownik produkcji:	minimalne: 3500 zł, maksymalne: 8280 zł	7 – 10 %	2 – 10 %
Menedżerowie	minimalne: 6000 zł, maksymalne: 22 565 zł	5 – 30 %	5 – 15 %
Inżynierowie	minimalne: 4800 zł, maksymalne: 13 900 zł	5 – 10 %	5 – 15 %
Administracja	minimalne: 4000 zł, maksymalne: 13 900 zł	3,5 – 20 %	5 – 15 %
Pracownik działu IT	minimalne: 4800 zł, maksymalne: 13 900 zł	5,5 – 30 %	5 – 15 %

- ❑ Wśród **56 %** firm zrzeszonych w Kłastrze SA&AM system wynagradzania jest powiązany z wynikami finansowymi organizacji.
- ❑ **79 %** firm nie obniżyło wynagrodzeń podczas pandemii Covid -19.
- ❑ **57 %** firm zrzeszonych w Kłastrze SA&AM nie obniżyło czasu pracy podczas pandemii Covid -19.
- ❑ **86%** firm regularnie informuje pracowników o sytuacji finansowej organizacji poprzez spotkania z zarządem, kierownictwem, ogólnodostępne raporty oraz komunikatory wewnętrzne.

Benefity to już stały element związany z przyciąganiem pracowników do organizacji. Firmy konkurują ze sobą w dodatkowych świadczeniach, które pracownik może otrzymać w miejscu pracy. Rodzaje i zasady przyznawania benefitów zależą od branży i firmy, ale ważne jest, aby oferta benefitów była dopasowana do potrzeb pracowników każdego szczebla. Ważne też, żeby żadna grupa pracowników nie czuła się wykluczona – system benefitów powinien być dostępny dla wszystkich pracowników. Pandemia Covid-19 w niewielkim stopniu wpłynęła na benefity – czasowo zrezygnowano z kart sportowych, pojawiła się możliwość skorzystania z pomocy psychologicznej.

86 % firm posiada system benefitów, dopasowanych do potrzeb pracowników.

Najbardziej popularne benefity to:

- świadczenia z ZFŚS, prywatne ubezpieczenia grupowe, wczasy pod gruszą,
- kafeterię benefitów,
- darmowy przewóz, auta służbowe i doplateć do paliwa,
- dofinansowanie do posiłków,
- kartę Multisport, opiekę medyczną,
- nagrody (jubileuszowe, roczne itp.) i bony świąteczne oraz prezenty dla dzieci,
- dofinansowanie różnych form rozwoju – szkoleń, nauki języków,
- pomoc psychologiczna.



CZĘŚĆ DRUGA

PROCESY HR W ORGANIZACJI

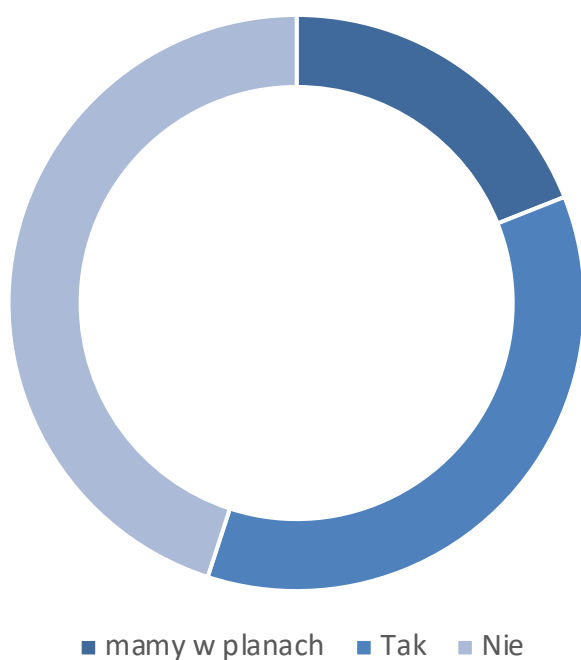
Employer branding (EB, ang. budowanie wizerunku marki pracodawcy) to działanie organizacji ukierunkowane na budowanie wizerunku atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy. Budowanie wizerunku wiarygodnego pracodawcy na rynku pracy od wielu lat staje się koniecznością. Wraz z rozwojem rynku pracownika, wzrostem konkurencyjności i wymaganiami pracodawców – budowanie wizerunku (employer branding) staje się ważne dla każdej organizacji poszukującej pracowników dbającej o utrzymanie talentów.

Wśród firm zrzeszonych w Klastrze SA&AM rośnie świadomość dotycząca świadomego budowania wizerunku w oparciu o strategię dopasowaną do celów biznesowych i potrzeb rynku.

Z analizy ankiet wynika, że za działania employer brandingowe odpowiadają w większości firm działy HR oraz:

- Działy PR, marketingu i komunikacji,
- Zarząd i kadra kierownicza.

Posiadamy strategię employer brandingową



W porównaniu z latami poprzednimi rośnie liczba firm, które posiadają strategię employer brandingową. W roku poprzednim było to 10 % firm.

Coraz więcej firm deklaruje wprowadzenie strategii w 2022 roku. Wyraźnie rośnie świadomość, że budowanie wizerunku wiarygodnego pracodawcy staje się koniecznością.

EMPLOYER BRANDING - DZIAŁANIA



EVP (employer, employee value proposition)

EVP to unikalny zestaw korzyści, skojarzeń i wartości, które pozytywnie wpływają na potencjalnych i obecnych pracowników organizacji, spójne z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. To pakiet korzyści (społecznych, finansowych, racjonalnych) dla potencjalnego pracownika opartych o wartości i strategię organizacji. EVP jest podstawą procesów employer brandingowych w organizacjach – wpływających na zaangażowanie pracowników i motywację.

Z ankiet wynika, że firmy Klastra SA&AM są świadome, jak wykorzystywać EVP w rekrutacji, podczas rozmów okresowych czy wewnętrznych programach rozwojowych.

Działania employer brandingowe w dalszym ciągu nie są monitorowane zbyt często. Jednak w 2021 roku pojawiły się informacje dotyczące śledzenia ruchy na stronie internetowej i w social mediach oraz weryfikacja skuteczności programu poleceń pracowniczych.

DZIAŁANIA WEWNĘTRZNE:

- przemyślany system benefitów, modyfikowany w zależności od potrzeb pracowników,
- regularne spotkania z pracownikami, których celem jest przekazanie informacji na temat sytuacji firmy oraz zebranie bieżących problemów,
- dobrze zaplanowana komunikacja wewnętrzna,
- działania integracyjne,
- systemowe działania rozwojowe,
- plany sukcesji oraz system awansów wewnętrznych,
- comiesięczne badania nastrojów w organizacji,
- działania charytatywne angażujące pracowników.

EMPLOYER BRANDING - DZIAŁANIA



DZIAŁANIA ZEWNĘTRZNE:

- ❑ eventy i targi branżowe,
- ❑ działania CSR,
- ❑ współpraca z uczelniami wyższymi i branżowymi klasy patronackie, studia dualne),
- ❑ organizacja stażów dla studentów,
- ❑ filmy promocyjne promujące kulturę organizacyjną,
- ❑ aktywność w social mediach: Facebook, Instagram, LinkedIn,
- ❑ organizacja bezpłatnych warsztatów tematycznych w ramach akcji dzielnie się wiedzą,
- ❑ przemysłana zakładka kariera,
- ❑ publikacja artykułów branżowych.



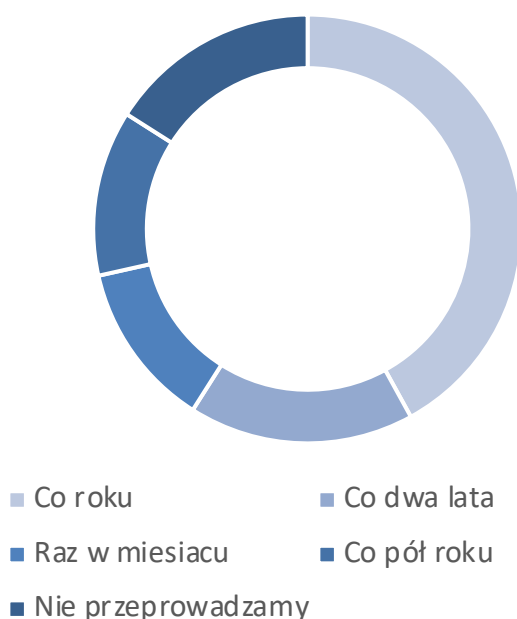
SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW



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

Podczas badania pytaliśmy czy firmy przeprowadzają cykliczne badania zaangażowania oraz w jaki sposób reagują na sygnalizowane problemy.

71 % firm zrzeszonych w Kłastrze SA&AM cyklicznie przeprowadza badanie satysfakcji i zaangażowania.



Przeprowadzamy badanie satysfakcji i zaangażowania

W badaniu zostały wymienione między innymi następujące obszary:

- warunki i organizacja pracy, poziom wynagrodzenia
- ciągłe doskonalenie i możliwości rozwoju,
- informacja i komunikacja,
- współpraca i praca zespołowa
- wartości organizacyjne i ich stosowanie w praktyce (wiarygodność, szacunek, uczuciowość, różnorodność, innowacyjność, współpraca),
- ocena funkcjonowania organizacji i przywiązanie pracownika do firmy.

SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW - WNIOSKI

Przeprowadzanie badania satysfakcji i zaangażowania ma sens wtedy, kiedy są z niego wyciągane wnioski oraz wdrażane plany naprawcze. W przeciwnym wypadku pracownicy podchodzą do takich inicjatyw z dystansem. Dlatego też zapytaliśmy w ankiecie, jakie działania podejmują firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM.

Główne wymieniane działania to:

- ocena i wdrażanie pomysłów,
- usprawnienia wg. możliwości budżetowych,
- spotkania kadry kierowniczej i omawianie wyników,
- spotkania ogólnofirmowe,
- spotkania w grupach focusowych,
- plany naprawcze komunikowane pracownikom,
- analiza obszarów problematycznych i szukanie rozwiązań.

W badaniu zwykle jest oceniana kadra menedżerską – 80 % badanych firm.

Badania są zwykle pozytywnie oceniane przez kadre menedżerską i pracowników.



Każda organizacja posiada kulturę, która kształtuje codziennie funkcjonowanie pracowników w relacjach z klientami, standardach, używanym języku komunikacji, innowacjach itp. Kultura organizacyjna przejawia się w każdym aspekcie działania organizacji oraz bardzo silnie przekłada się na jej efektywność. Przekłada się również na osiągnięcie celów organizacyjnych poprzez wzrost motywacji pracowników. Wartości powinny pozostać niezmiennie, wyrażać zobowiązania do promowania odpowiedzialnych praktyk biznesowych oraz do działania zgodnie z obowiązującymi zasadami. Wyznawanie głównych wartości powinno dotyczyć wszystkich pracowników, niezależnie od pełnionej roli czy miejsca w organizacji.

81 % badanych firm posiada wdrożone wartości.
W 2021 roku wdrożenie wartości deklarowało 67 % firm.

W badaniu firmy deklarują następujące wartości organizacyjne:

- zaufanie, współpraca, szacunek, rozwój, uczciwość, zaangażowanie, samodyscyplina, dobro, szacunek;
- ochrona ludzi i planety, uczciwość w działaniu, współpraca, innowacyjność i doskonalenie, odpowiedzialność za nasze działania;
- szybkość, praca z pasją, szacunek, uczciwość, szczerść, równość, wiarygodność, lojalność odpowiedzialność;
- kultura pracy, odpowiedni wygląd, procedura antymobbingowa, troska o zdrowie i bezpieczeństwo współpracowników;
- uczciwość, zaufanie, lojalność, zaangażowanie, praca zespołowa, rozwój współpracowników, balans, integracja, wspomaganie społeczności lokalnej, promowanie otwartej komunikacji, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia;
- dążenie do doskonałości, szczerść, uczciwość, wiarygodność i niezawodność w osiągnięciu założonych celów.

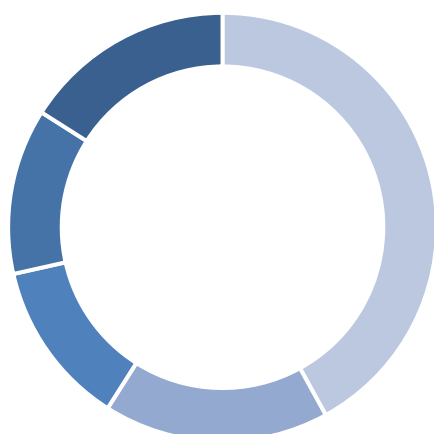
Wartości są komunikowane poprzez: prezentację wartości na tablicach informacyjnych, podczas onboardingu, podczas spotkań z pracownikami, włączenie w system doceniania i połączenie wartości z celami rocznymi pracowników.

DZIAŁANIA CSR

(SPOŁECZNA ODPOWIEDZALNOŚĆ BIZNESU)

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

Mogą to być działania skierowane do lokalnej społeczności czy proekologiczne, kampanie społeczne, programy rozwojowe dla pracowników lub wolontariat pracowniczy. To również odpowiedzialne zadania w zakresie organizacji łańcuchów dostaw, rozwiązania technologiczne czy odpowiednie oznaczenia produktów.



Firmy angażujące się w działania CSR

- Co roku
- Co dwa lata
- Raz w miesiącu
- Co pół roku
- Nie przeprowadzamy

W badaniu zostały wymienione między innymi następujące obszary:

- warunki i organizacja pracy, poziom wynagrodzenia,
- ciągłe doskonalenie i możliwości rozwoju,
- informacja i komunikacja,
- współpraca i praca zespołowa,
- wartości organizacyjne i ich stosowanie w praktyce (wiarygodność, szacunek, uczuciowość, różnorodność, innowacyjność, współpraca),
- Ocena funkcjonowania organizacji i przywiązanie pracownika do firmy.

DZIAŁANIA CSR

(Społeczna Odpowiedzialność Biznesu)

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

86 % firm deklaruje działania CSR (80 % w roku poprzednim)

Deklarowane działania CSR:

- co roku procent zysku netto przekazany na osoby potrzebujące i organizacje charytatywne,
- aktywności edukacyjnych, mające wpływ na przyszłość społeczeństwa,
- wsparcie dla instytucji, biegi charytatywne, akcje prospołeczne dla otoczenia sąsiedzkiego, wsparcie finansowe dla fundacji i osób prywatnych,
- działania na rzecz społeczności lokalnej np. wspieranie finansowe szkół, szpitali, miejsc kultu religijnego,
- edukacja ekologiczna pracowników i inne działania proekologiczne,
- zatrudnianie osób niepełnosprawnych,
- szkolenia z zakresu ochrony środowiska, ADR, pierwszej pomocy,
- zbiórki finansowe - zaangażowanie pracowników i wolontariaty,
- uczestnictwo w akcjach Szlachetna paczka – wspieranie rodzin z sąsiedztwa.



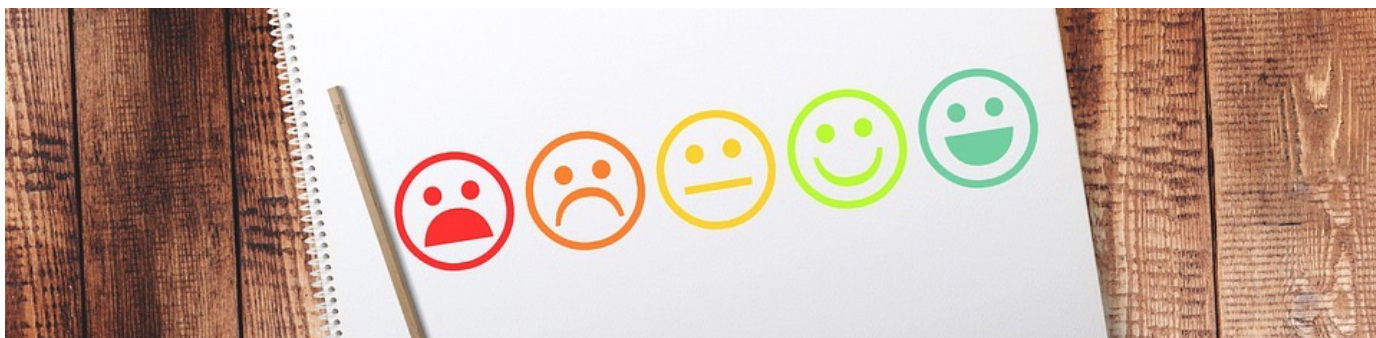
OCENA PRACOWNIKÓW

Ocena okresowa jest dokonywana w ściśle określonych odstępach czasowych wg określonych procedur oraz narzędzi (o różnym stopniu złożoności). Prawidłowo i rzetelnie przygotowany proces może stanowić podstawę efektywności strategicznych celów biznesowych organizacji. Coraz częściej firmy rezygnują z systemów ocen, na rzecz bieżącego feedbacku i ścisłej współpracy pracownik – menedżer opartej na informacji zwrotnej. Zapytaliśmy firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM zarówno o procedury klasyczne jak i kulturę feedbacku. Systemy ocen są oceniane przez pracowników pozytywnie, kadra kierownicza również jest poddana ocenie (360 stopni).

System ocen pracowników posiada 64 % badanych firm.
Badania są najczęściej przeprowadzane raz w roku (50 % firm).

Główne cele przeprowadzenia systemów ocen pracowniczych:

- wspieranie i rozwój silnych stron,
- poprawa współpracy,
- podsumowanie minionego okresu,
- jakości pracy i zadowolenia pracowników,
- wyznaczenie i ocena realizacji celów oraz ocena kompetencji,
- sprawdzenie zaangażowania pracowników,
- informacja zwrotna dla pracownika o jego mocnych stronach i obszarach nad którymi mógłby popracować,
- ocena kompetencji, ocena wykonania zadań,
- planowanie rozwoju (plan szkoleń).



Elementy oceny okresowej:

- ocena kompetencji i umiejętności podczas rozmowy rocznej,
- analiza celów biznesowych: działu, pracownika,
- ustalenie planu szkoleń i efektywność szkoleń w których uczestniczył pracownik, ocena kompetencji, ocena wykonania zadań, rozwój pracownika w przyszłości,
- 3 obszary oceny: merytoryka, wartości i komunikacja,
- cele rozwojowe (wartości) oraz cele związane z bezpieczeństwem,
- ocena pracy (zaangażowanie, inicjatywa, samodzielność, współpraca z innymi, terminowość, błędy, kultura osobista) na podstawie ankiet wypełnianych przez kierowników,
- ocena 360 stopni.

KULTURA FEEDBACKU

Kultura feedbacku bazuje przede wszystkim na sile regularnej i otwartej informacji zwrotnej. W organizacji, w której działa kultura feedbacku musi istnieć zaufanie pracowników do siebie nawzajem i do swojego przełożonego.

Działania obejmujące kultury feedbacku:

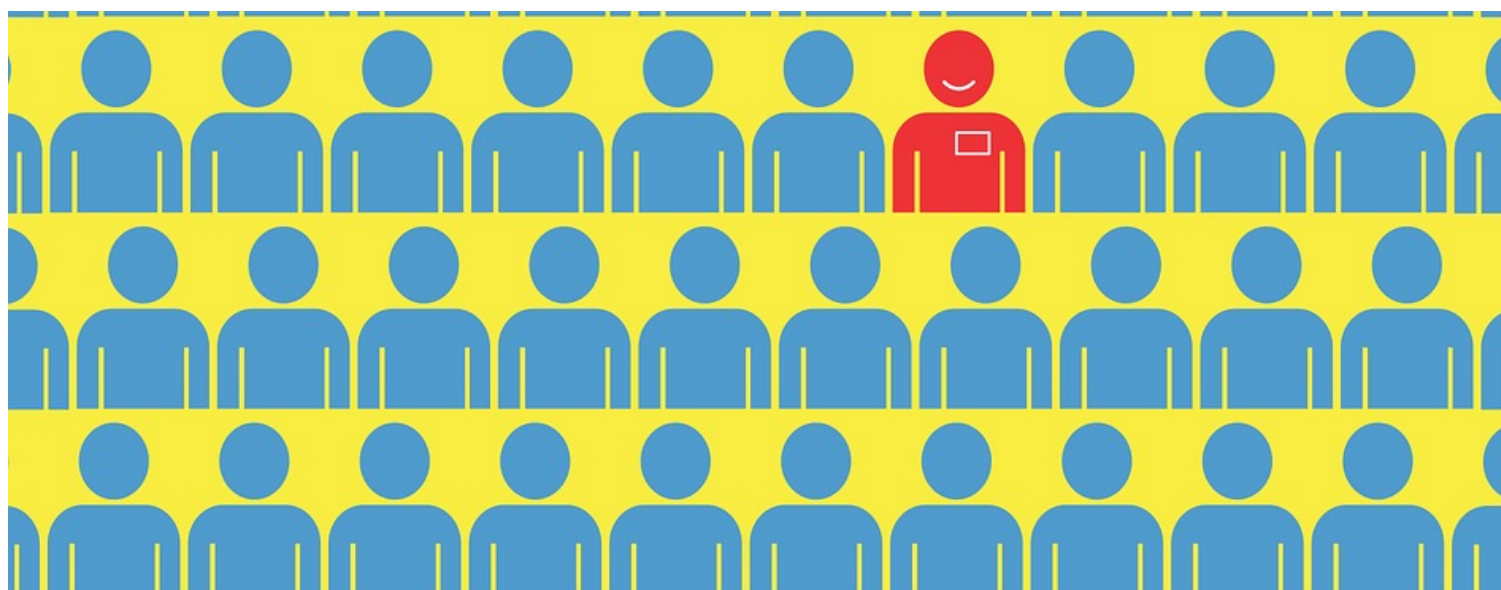
- stały feedback wynika z wartości i sposobu funkcjonowania,
- szkolenia – pracowników i kadry menedżerskiej,
- open door policy i otwarta komunikacja do wszystkich,
- rozmowy okresowe oraz cykliczne spotkania z przełożonymi, zachęcanie do otwartej komunikacji.

Kulturę feedbacku wprowadziło 45 % badanych firm.
27 % firm planuje wdrożyć kulturę feedbacku w 2022 roku.

EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁÓW HR

Działy HR pełnią coraz częściej rolę doradczą i strategiczną. Przede wszystkim wynika to z rosnących potrzeb organizacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Jednak firmy Klastra SA&AM postrzegają rolę HR bardziej operacyjnie, wymieniając następujące zadania działu HR:

- wszystkie związane cyklem życia pracownika w organizacji,
- obsługa kadrowo- placowa (przygotowywanie umów, obliczanie urlopów i wynagrodzeń, przygotowanie deklaracji ZUS),
- aktywne poszukiwanie i rekrutacja kandydatów,
- działania związane z bezpieczeństwem a czasie pandemii Covid- 19 (w tym poszerzenie działań w zakresie Wellbeing),
- organizacja i przeprowadzanie szkoleń,
- komunikowanie akcji HR-owych,
- zmiany regulaminowe, wprowadzenie home office i zasad pracy zdalnej,
- prowadzenie social mediów we współpracy z działem marketingu,
- wdrożenie nowych pracowników,
- rozwój i motywowanie (realizacja inicjatyw zarządu),
- działania mające na celu zapewnieniu pracownikom work life balance (działania prozdrowotne dla pracowników).



W badaniu efektywność działów HR jest oceniana bardzo wysoko: od 60 – 100 %. Jednocześnie prawie wszystkie organizacje zadeklarowały, że nie zatrudniają HR Business Partnerów – nie widzą takiej potrzeby.

Wskaźniki efektywności działów HR:

absencja i rotacja,
wskaźnik przyjęć,
wskaźnik poziomu rotacji,
fluktuacja, absencja,
skuteczność rekrutacji (czas pozyskania pracownika),
koordynacja programów szkoleniowych - efektywność szkoleń,
poziom odejść pracowników.

**69 % firm pozytywnie ocenia wsparcie HR w okresie pandemii Covid-19.
Większość planów została wdrożona.**

Działania w obszarze HR wdrożone pomimo pandemii Covid-19:

- rekrutacje i rozmowy bezpośrednie (nie online),
- aktualizacja systemu oceny pracowników,
- wdrażanie nowych pracowników;
- organizacja niezbędnych szkoleń,
- organizacja Dnia Dziecka w firmie;
- organizacja zdalnych webinarów - zarządzanie stresem i efektywnością,
- organizacja zajęć sportowych dla pracowników oraz Mikołajek,
- konkurs fotograficzny dla Pracowników w okresie świąt 2020,
- wyjazdy szkoleniowo- integracyjne,
- uruchomiono wsparcie psychologiczne dla pracowników
- rewizja ZFSS
- działania employer brandingowe,
- rozwój współpracy z APT,
- świadczenia COVIDowe (zapomogi, promocja szczepień)
- wdrożenie systemu ERP

ROZWÓJ W ORGANIZACJI

Działania rozwojowe to ważny element polityki personalnej każdej organizacji. Od tego czy będą dopasowane do faktycznych potrzeb pracowników, zależy ich zaangażowanie i chęć związania się z organizacją na dłużej.

Skuteczność i efektywność uczenia się dorosłych zależy od tego, na ile mogą wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce zawodowej. W wielu organizacjach stosowany jest model planowania działań rozwojowych 70- 20 -10, gdzie:

- ❑ 70% to rozwój w miejscu pracy – nowe projekty oraz większy zakres odpowiedzialności w obecnej roli, oddelegowania, zmiany stanowisk.
- ❑ 20% to relacje wpływające na rozwój – możliwość otrzymania wsparcia i informacji zwrotnej od innych osób: przełożonego, kolegów czy mentorów. Udział w pracach grup dzielących się wiedzą i praktyką.
- ❑ 10% to rozwój formalny (10%) – niewielki procent tego, czego się uczymy, uzyskujemy dzięki rozwojowi formalnemu czyli, na przykład, dzięki programom e-learningowym, książkom i artykułom, konferencjom poświęconym tematom zawodowym, szkoleniom i programom rozwojowym.

Potrzeba rozwoju jest dostrzegana przez firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM – wszystkie badane firmy planują działania szkoleniowe w 2022 roku.



ROZWÓJ W ORGANIZACJI- szkolenia



Pomimo trwającej pandemii Covid-19, firmy zrzeszone w Kłastrze SA&AM inwestowały w pracowników i ich rozwój. Wiele szkoleń odbyła się w 2021 roku i , wiele jest planowanych również na 2022. Najczęściej deklarowane tematy szkoleniowe to:

- program rozwoju kadry kierowniczej i liderów produkcji,
- obowiązkowe (wymagane prawem),
- szkolenia techniczne i jakościowe,
- z kompetencji miękkich, kompetencji komunikacyjnych,
- z zakresu sprzedaży, prezentacji, zwinności,
- obsługi suwnic, wciągników, spawania BHP,
- szkolenia stanowiskowe zewnętrzne i wewnętrzne,
- Programowanie robotów przemysłowych,
- VDA-MLA VDA 19.2,
- audytor procesu VDA 6.3, SEP,
- MSA + SPC Manufacturing Lean Academy,
- GD&T , Metodologia VA/VE, Six Sigma Green Belt.

W 2022 roku firmy planują też działania związane z przygotowaniem strategii employer brandingowej, planami sukcesji, programami talentowymi, ścieżkami karier, działaniami rekrutacyjnymi

Firmy zrzeszone w Kłastrze SA&AM planują w 2022 wdrożenie:

27 % - programy talentowe

45 % ścieżki karier

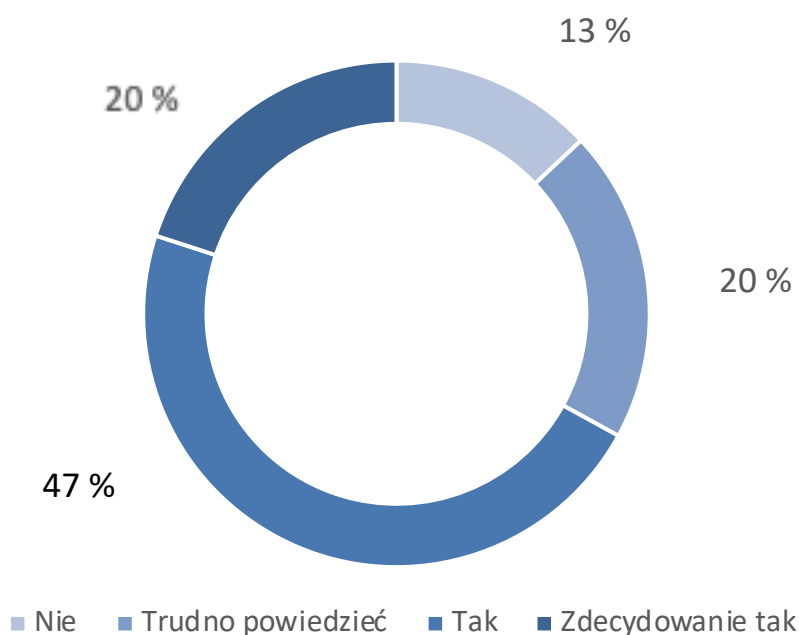
20 % plany sukcesji

Polski Fundusz Rozwoju podaje następującą definicję innowacji:

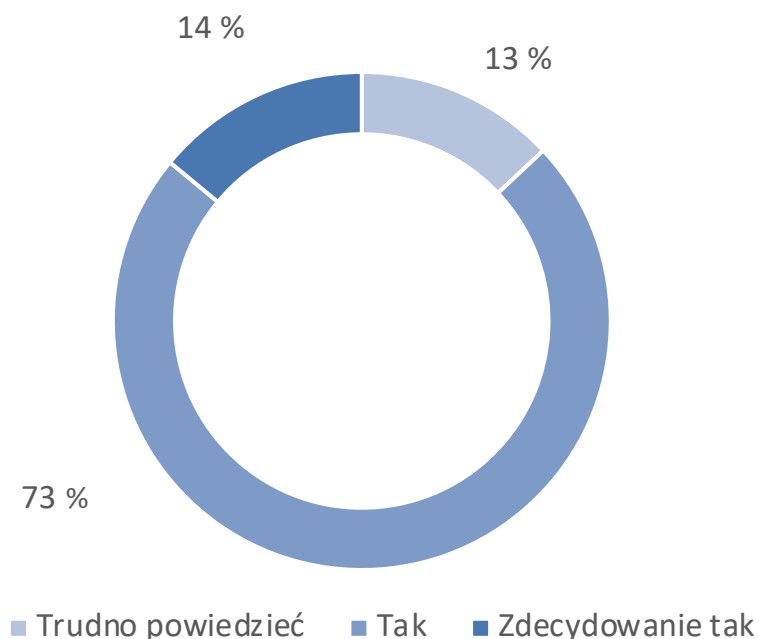
„Innowacja (innovation) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone). Działalność innowacyjna jest działalnością związaną z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo do innego wykorzystania w praktyce?”

Innowacja , zmiany i radzenie sobie z sytuacjach kryzysowych to stały element rzeczywistości biznesowej. Dlatego też zapytaliśmy firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM o ich podejście do tych aspektów.

Nasze przedsiębiorstwo przeznaczają wysokie nakłady na prowadzenie działalności innowacyjnej



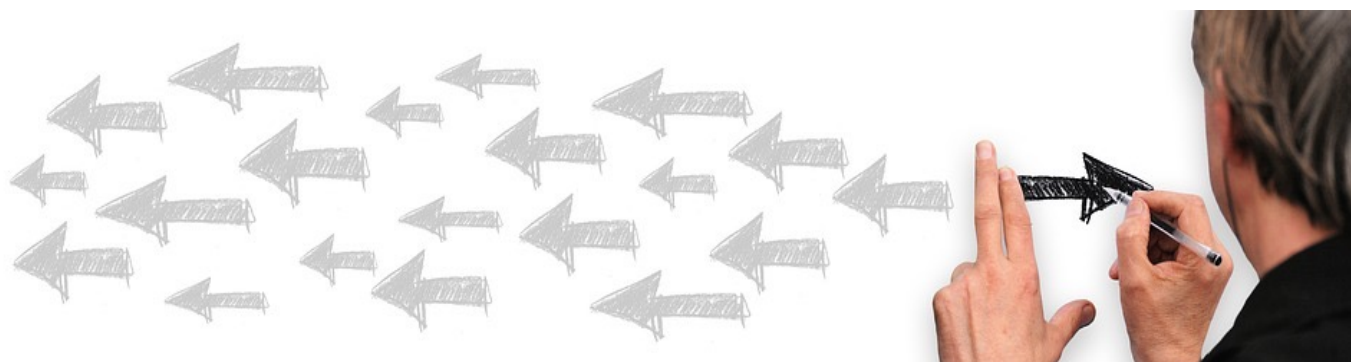
Regularnie wprowadzamy innowacje
(produktowe/usługowe lub w zakresie procesów
biznesowych)



92 % firm deklaruje, że wykorzystuje posiadane zasoby i rekonfiguruje procesy biznesowe by wyjść naprzeciw zachodzącym w otoczeniu zmianom

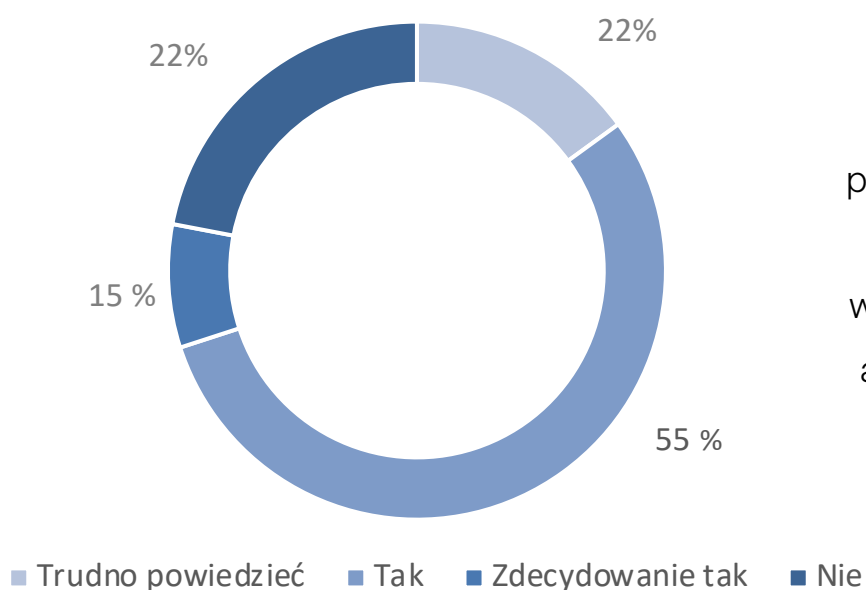
78% firm deklaruje, że jako przedsiębiorstwo potrafi przewidywać i prognozować przyszłość, by móc uniknąć strat a z perspektywy ostatniego roku 85% firm deklaruje, że potrafi sobie radzić w sytuacji zmiany.

Komunikacja w sytuacji kryzysowej jest pozytywnie oceniana przez 80% badanych firm. Natomiast kadra kierownicza posiada kompetencje wdrażania zmian w zespołach w 79 % firm zrzeszonych w Klastrze SA%AM.



Zapytaliśmy firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM, na ile w ich ocenie, branża poradziła sobie ze skutkami kryzysu spowodowanego pandemią Covid-19.

Branża oparta się negatywnym skutkom kryzysu wywołanego pandemią COVID-19



Z perspektywy czasu 85 % firm uważa, że były dobrze przygotowane do radzenia sobie z negatywnymi skutkami kryzysu wywołanego pandemią COVID-19, a 64 % uważa, że branża uporata się z negatywnymi skutkami kryzysu.



PODSUMOWANIE 2021

W ostatniej części kwestionariusza zapytaliśmy firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM, jak podsumowują rok 2021 oraz jakie wyzwania widzą przed sobą w 2022 roku.



W ostatniej części kwestionariusza zapytaliśmy firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM, jak podsumowują rok 2021 oraz jakie wyzwania widzą przed sobą w 2022 roku.

- zmiana organizacji czasu pracy przy zwiększających się zamówieniach,
- pozyskiwanie nowych zamówień w tak trudnym czasie,
- niestabilne zamówienia w różnych działach firmy powodowały konieczność przesunięć pracowników między tymi działami oraz przekwalifikowanie ich na inne stanowiska pracy (produkcja),
- zatrudnianie i rozwój nowych pracowników w II połowie 2021, kiedy to zamówienia klientów w niektórych działach firmy znacząco wzrosły,
- brak możliwości zakupu potrzebnych maszyn przy zwiększających się zamówieniach (czas dostawy wzrósł z 4 do 16 miesięcy),
- brak komponentów, problemy w zakresie łańcucha dostaw, zwiększona absencja i rotacja pracowników,
- zmniejszenie ilości ofert: firma opiera swą działalność, w przeważającej mierze, na realizacji zamówień publicznych, w związku ze stanem epidemii przetargi, nie były ogłaszane, a obecnie ich ilość została znacznie zmniejszona z powodu braku środków finansowych na poziomie ogólnopolskim (budżet państwa) i lokalnym (budżet samorządowy).
- Osiągnięte celów pomimo pandemii – korekta działań

- ❑ osiągnięte celów pomimo pandemii – korekta działań
- ❑ wstrzymanie zamówień od klientów
- ❑ zwinność, radzenie sobie w sytuacji pracy zdalnej
- ❑ bezpieczeństwo pracowników w obliczu zagrożenia COVID-19
- ❑ dopasowanie do poziomu zamówień klientów, utrzymanie załogi,
- ❑ utrzymanie poziomu zatrudnienia,
- ❑ wzrost kosztów produkcji związany ze wzrostem cen materiałów
- ❑ zakłócenia i przestoje w dostawach towarów (komponentów do budowy pojazdów),
- ❑ spowodowane opóźnieniami dostaw towarów od dostawców Polskich, którzy sprowadzają towary z Chin i z Włoch,
- ❑ obniżenie ilości pracowników zdolnych do pracy: z powodu zamknięcia żłobków i szkół, wielu pracowników było nieobecnych w pracy ze względu na konieczność zapewnienia opieki swoim dzieciom,
- ❑ utrudnione lub niemożliwe kontakty z partnerami biznesowymi: firma była zmuszona znacznie ograniczyć kontakty bezpośrednie z kontrahentami, zrezygnować z delegacji krajowych i zagranicznych,
- ❑ czasowe ograniczenie działalności: ze względu na charakter działalności firmy, oparty na produkcji, nie było możliwe przestawienie działalności w tryb zdalny, w związku z tym, w kwietniu 2020 firma ograniczyła swą działalność do minimum.

WYZWANIA NA 2022



Większość firm patrzy optymistycznie w przyszłość, jednak jest świadoma, że rok 2022 przyniesie kolejne wyzwania. Doświadczenia z okresu pandemii uświadomiło wielu organizacjom, że muszą działać elastycznie, dopasowując się do zmieniających warunków otoczenia biznesowego.

Deklarowane wyzwania na 2022 rok:

- realizacja zwiększonej liczby zamówień,
- utrzymanie personelu,
- utrzymanie motywacji pracowników,
- bezpieczeństwo pracowników w obliczu zagrożenia COVID-19 oraz trwający kryzys samochodowy,
- jak szybko będziemy rosnąć, aby zachować charakter małej firmy,
- zrekrutowanie odpowiedniej liczby pracowników produkcji,
- nowe projekty i klienci,
- wahania kursów walut,
- unieważnianie rozstrzygniętych przetargów,
- dostępność komponentów do produkcji oraz samych podwozi samochodowych,
- utrzymanie poziomu zatrudnienia pozyskanie zamówień, wzrost kosztów produkcji związany ze wzrostem cen materiałów,
- brak wykwalifikowanych fachowców,
- brak płynności w produkcji samochodów (kryzys dostaw komponentów elektrycznych),
- problemy w zakresie łańcucha dostaw,
- zwiększona absencja, rotacja pracowników.

2022



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



silesia
automotive
& advanced
manufacturing



KSSE
Katowicka
Specjalna Strefa
Ekonomiczna