Invest in Poland

EFEKTYWNOŚĆ A INNOWACYJNOŚĆ SPECJALISTÓW I MENEDŻERÓW

RAPORT HRK S.A., Październik 2015

HRK

SŁOWO WSTĘPU

Szanowni Państwo,

na dzisiejszym, konkurencyjnym rynku wielu menedżerów zadaje sobie pytanie, jak zwiększać efektywność pracy i w efekcie wydajność całej firmy, dbając jednocześnie o zadowolenie i satysfakcję pracowników.

Raport HRK, który oddajemy na Państwa ręce, ma na celu **dostarczenie wiedzy o tym, jak, w jakich warunkach i ile czasu pracują specjaliści i menedżerowie w Polsce**. Prezentujemy dane dotyczące czasu pracy, stopnia wykorzystania urlopu, możliwości pracy zdalnej, oceny komfortu warunków pracy takich jak: przestrzeń biurowa czy narzędzia IT. Określamy również dominujący w kraju profil firm w aspekcie podejścia do zmian.

Jednocześnie **wskazujemy preferowane przez kadrę średniego i wyższego szczebla kierunki rozwoju firmy**. Odpowiadamy na pytanie, w jakich przedsiębiorstwach chcą pracować specjaliści i menedżerowie oraz na jakich elementach w środowisku pracy im zależy. Pokazujemy również, które branże najlepiej odpowiadają na potrzeby pracowników.

Nasze obserwacje dowodzą, że **innowacyjność rozumiana jako otwartość na nowe pomysły i idee jest nie tylko kluczem do zdobycia uznania klientów, ale umożliwia również pozyskanie najbardziej utalentowanej kadry**. A to właśnie pracownicy są filarem każdej firmy, umożliwiającym dynamiczne działanie w obecnych realiach biznesowych. Mamy nadzieję, że niniejszy raport będzie dla Państwa ceną wskazówką podczas tworzenia i rozwijania systemów motywacyjnych, budowania komfortu pracy i wdrażania działań zwiększających kreatywność i zaangażowanie w organizacji.

Z poważaniem,

Piotr Mazurkiewicz,
Partner HRK

Inwestorzy zagraniczni przychodzą do Polski z kilku kluczowych powodów. Jednym z nich, są sami Polacy: odznaczający się wysoką kulturą pracy, ambicją i kreatywnością. Ich kwalifikacje bezpośrednio przekładają się na charakter inwestycji w ostatnich latach: umacnia się trend napływu inwestycji w biznesy intelektualne: nowoczesne centra usług, ośrodki naukowo- badawcze, projekty o wysokim stopniu innowacyjności.

Polscy menedżerowie są świetnie wykształceni, przewyższając pod tym względem całą Europę Zachodnią. Znają języki obce, osiągają sukcesy w wielu dziedzinach nauki m.in. w informatyce i zarządzaniu. Polscy pracownicy wchodząc na rynek pracy są więc już wygrani. W dobrym otoczeniu będą mogli wykorzystać i rozwijać to, co już posiadają. I sami wiedzą, co jest im potrzebne. Polscy menedżerowie mają własne pomysły na usprawnienie firmy, są aktywni i wręcz spragnieni innowacji. Jeśli zadba się o ich środowisko pracy, rozwiną skrzydła.

Globalne kariery polskich menadżerów są potwierdzeniem ich jakości. Nowe pokolenie ekspatów to świetna promocja Polski za granicą.

Sławomir Majman,
Prezes Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych

SPIS TREŚCI

I. CZAS PRACY I URLOPY ... 6
1.1 Definicje ... 7
1.2 Czas pracy ... 8
1.3 Urlopy ... 9

II. WARUNKI PRACY ... 10
2.1 Warunki pracy w Polsce ... 11
2.2 Obowiązki a wypełnianie czasu pracy ... 12
2.3 Ograniczanie obowiązków administracyjnych ... 13
2.4 Rozwiązania zwiększające efektywność ... 14
2.5 Zalecenia w aspekcie zwiększania poziomu realizacji celów ... 15
2.6 Warunki pracy jako element przewagi w ofercie rekrutacyjnej ... 16
2.7 Rosnąca rola przestrzeni biurowej w hierarchii motywatorów ... 17

III. ROZLICZANIE Z ZADAŃ ... 18
3.1 Sposób raportowania ... 19
3.2 Realizacja celów zawodowych ... 20
3.3 Wynagradzanie a realizacja celów zawodowych ... 21
3.4 Zarządzanie efektywnością ... 22

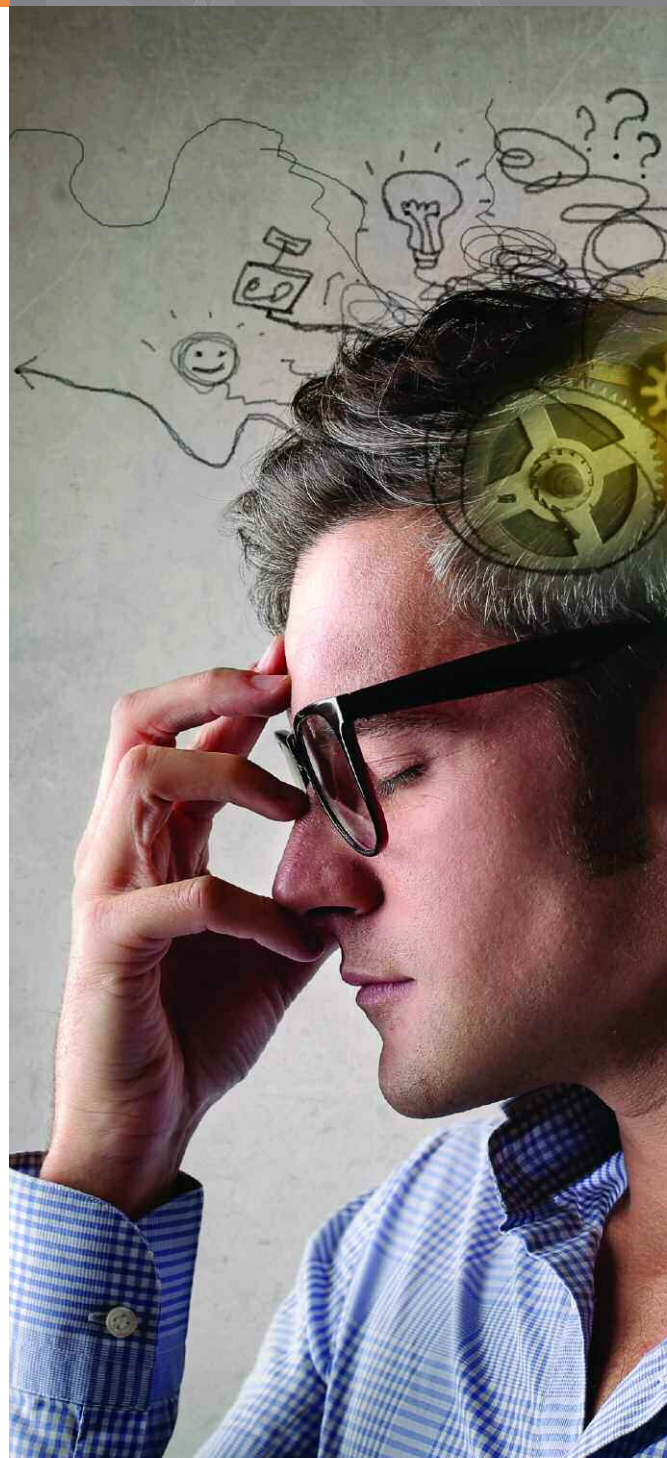
IV. INNOWACYJNOŚĆ ... 23
4.1 Wprowadzanie innowacji przez organizacje ... 24
4.2 Wprowadzanie innowacji przez kadrę średniego i wyższego szczebla ... 25
4.3 W poszukiwaniu proaktywności ... 26
4.4 Profile firm w aspekcie podejścia do zmian – definicje ... 27
4.5 Profile firm w aspekcie podejścia do zmian – wyniki ... 28
4.6 Preferowane profile firm ... 29
4.7 Identyfikacja z celami firmy ... 30
4.8 Preferowane profile firm w zależności od branży ... 31
4.9 W poszukiwaniu różnorodności ... 32

V. PRZEGLĄD BRANŻOWY ... 33

VI. PRZEGLĄD REGIONALNY ... 39
6.1 Wprowadzanie innowacji (wybrane województwa) ... 40
6.2 Powiew innowacji na Śląsku ... 41
6.3 Profile firm (wybrane województwa) ... 42

VII. 7.1 METODOLOGIA BADANIA ... 43

VIII. 8.1 O AUTORACH ... 43



WNIOSKI W PIGUŁCE

Specjaliści i menedżerowie realizują postawione przed nimi cele zawodowe, kosztem jednak długich godzin pracy i braku odpoczynku. Zależy im na elastyczności działania i innowacyjnym podejściu pracodawców do biznesu.

1 **Kadra średniego i wyższego szczebla pracuje długo i zaniedbuje wykorzystanie urlopu.**
Średnio specjaliści i menedżerowie pracują 9,5 godziny dziennie, znacznie przekraczając ustawowy czas pracy. Przedstawiciele tej grupy zawodowej nie wykorzystują również w pełni dni przeznaczonych na wypoczynek – 67% badanych w ubiegłym roku nie wykorzystało urlopu w całości.

2 **Główną przeszkodą na drodze do efektywności jest nadmiar obowiązków administracyjnych.**
Nadmiar obowiązków administracyjnych deklaruje 52% badanych. Problemem wskazywanym przez 10% respondentów jest też konieczność poświęcenia czasu na rekrutację pracowników.

3 **Tylko połowa badanych ma dostęp do nowoczesnych narzędzi pracy. Jeszcze mniej osób dysponuje możliwością pracy zdalnej.**
58% respondentów deklaruje, że ich pracodawcy zapewniają nowoczesne narzędzia pracy. Możliwością pracy zdalnej dysponuje 44% respondentów, podobnie jak możliwością elastycznego czasu pracy – 43% respondentów rozpoczyna i kończy pracę wg własnego uznania.

4 **Specjaliści i menedżerowie realizują postawione przed nimi cele zawodowe.**
63% badanych deklaruje, że zadania im zlecone zrealizowali w ponad 100%. 23% respondentów osiągnęło wyznaczone cele, ale ich nie przekroczyło, zaś 14% osób nie zrealizowało wszystkich postawionych przed nimi celów.

5 **Większość badanych widzi otwartość pracodawców na innowacje, ale w zbyt małym stopniu.**
2/3 badanych deklaruje, że ich pracodawcy w zeszłym roku wprowadzili choć jedną innowację. Mimo to respondenci w większości swoje firmy opisują jako tradycjonalistów, a nie innowatorów.

6 **Specjaliści i menedżerowie odznaczają się proaktywnością.**
Z badania wynika, że większość specjalistów i menedżerów zgłasza pomysły na usprawnienia w organizacji (77%). Jednak tylko 42% respondentów deklaruje, że ich pracodawcy wdrożyli ich sugestie.

7 **Większość respondentów chciałoby pracować dla firm o profilu innowatora.**
Największy odsetek badanych pracuje dla firm o profilu tradycjonalisty (35%). Tymczasem ponad połowa badanych (56%) chciałaby pracować dla przedsiębiorstw o profilu innowatora.

8 **Firmy o profilu innowatora cieszą się największym odsetkiem pracowników identyfikujących się z celami organizacji.**
Z celami firmy identyfikuje się największy odsetek badanych z firm o profilu innowatora (80%). Również w przedsiębiorstwach o profilu opiekuna wielu pracowników utożsamia się z misją organizacji (71%).

1. CZAS PRACY I URLOPY

1.1 DEFINICJE

Czas pracy

Zgodnie z artykułem 128 Kodeksu Pracy jest to czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy, to znaczy spełnia obowiązki określone w umowie o pracę oraz wykonuje polecenia przełożonego w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy.

Elastyczny czas pracy

Jest to system pracy polegający na nienormowanym godzinowo czasie wykonywania obowiązków przez pracownika. System ten jest coraz częściej stosowany w codziennej praktyce, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. pracy profesjonalnej. Wymaga on od pracownika dostosowania własnego dnia pracy do liczby zadań, jakie musi wykonać i wiąże się najczęściej z nierównomiernym obciążeniem pracą – zdarzają się okresy wytężonej pracy i okresy, kiedy pracownik ma dużo czasu wolnego. System ten jest skuteczny w przypadku osób, które charakteryzują się niezależnością, umiejętnością samodzielnego organizowania sobie czasu pracy i kreatywnością.

Zadaniowy czas pracy

Jest to system rozliczania pracy, w którym czas pracy określony jest wymiarem wykonywanych zadań. Najczęściej wprowadza się go, gdy pracodawca nie sprawuje bezpośredniej kontroli i nadzoru nad świadczeniem pracy przez swego pracownika. Tak pracują np. inkasenci, dozorcy domów, doręczyciele, przedstawiciele handlowi czy kierowcy. Mają oni do wykonania pewne ogólnie określone zadania, np. utrzymanie czystości w budynku, pobranie należności od odbiorców energii z danego terenu, doręczenie powierzonych przesyłek, sprzedaż i zebranie zamówień od kontrahentów bądź przewóz towarów na określonych trasach. Dokładny czas i sposób wykonania tych obowiązków zależą jednak od ich własnej decyzji. Do zastosowania zadaniowego czasu pracy, konieczne jest określenie zadań pracownika w dokumencie opisującym stosunek pracy, np. w umowie o pracę, w zakresie czynności danego pracownika lub w regulaminie pracy. Zadania te muszą być tak wyliczone, by istniała możliwość ich wykonania w przewidzianym na to czasie. Pracownik zatrudniony w ramach zadaniowego czasu pracy ma również zagwarantowane prawo do odpoczynku i nie może z uwagi na zadaniowy czas pracy być zobowiązany do stałej pracy np. przez 6 czy 7 dni w tygodniu.

1.2 CZAS PRACY

Badania wskazują, że polscy pracownicy należą do grup spędzających najwięcej czasu w pracy. OECD podaje, że średni czas pracy w Polsce to 8 godzin i 23 minuty dziennie. OECD zastrzega jednak, że dane dla każdego kraju są zbierane inaczej. Na przykład Polska, w odróżnieniu od wielu krajów, nie porównuje danych GUS z danymi z kwestionariuszy pracowników. Niniejsze badanie ma na celu uzupełnienie powyższych danych poprzez określenie czasu i sposobu pracy grupy specjalistów i menedżerów.

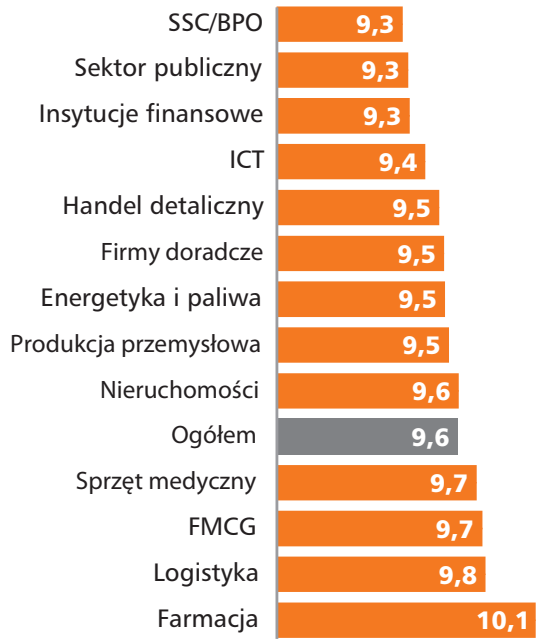
Wyniki przedstawiają deklarowany czas pracy specjalistów i menedżerów w Polsce. Poza podstawowym czasem pracy zapisanym w umowie, w badaniu uwzględniamy również pracę z domu oraz czas wykorzystywany na wszelkie dodatkowe czynności związane bezpośrednio z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi.

Średnio specjaliści i menedżerowie pracują 9,5 godziny dziennie, znacznie przekraczając ustawowy czas pracy.

Nie ma przy tym różnicy pomiędzy kobietami i mężczyznami. Nie ma znaczenia również miejsce zamieszkania pracownika.

Najdłużej pracują pracownicy branży farmaceutycznej. Jako jedyni przekraczają w pracy liczbę 10 godzin dziennie. W ślad za nimi idą pracownicy branży logistycznej (9,8 h), FMCG (9,7 h) oraz branży sprzętu medycznego (9,7 h). Najmniej godzin w pracy spędzają specjaliści i menedżerowie w sektorze SSC/BPO, sektorze publicznym oraz sektorze instytucji finansowych (po 9,3 h).

Średnia liczba godzin pracy dziennie



Firmy farmaceutyczne cenią bardziej indywidualne, a nie systemowe rozwiązania, jeśli chodzi o pojęcie work-life balance. Charakter pracy w tej branży jest bardzo zadaniowy. Jeśli więc zależy pracownikom na określonym czasie i sposobie pracy – mają dużą dowolność w zaplanowaniu tego, pod warunkiem, że cele zostaną zrealizowane. Dobre zorganizowanie wymaga pomysłu na swoją pracę i patrzenia przede wszystkim poprzez efektywność wykonywanych obowiązków. W sektorze farmaceutycznym zaangażowanie w realizację celów jest bardzo wysokie – stąd i wysoka liczba godzin spędzanych w pracy.

Piotr Uhlik, Partner HRK,
Business Unit Manager HRK Pharma

1.3 URLOPY

67% specjalistów i menedżerów w ubiegłym roku nie wykorzystało urlopu w całości. W szczególności, zaległości mają pracownicy na stanowiskach menedżerskich.

70% kierowników nie wykorzystało w pełni czasu przeznaczonego na odpoczynek. Również 65% dyrektorów i 68% specjalistów nie wykorzystało wszystkich dni urlopowych.

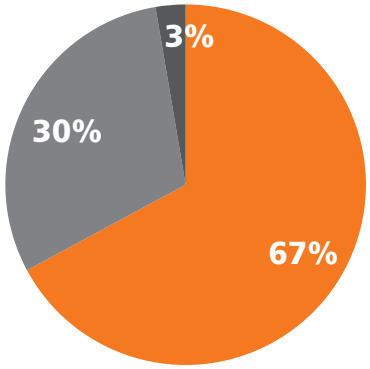
Największy odsetek badanych niewykorzystujących urlopu w pełni pracuje w branży sprzętu medycznego (86%) oraz w branży handlu detalicznego (77%).

Natomiast o work-life balance w aspekcie wykorzystania urlopu dba najwięcej specjalistów i menedżerów z sektora IT (44% wykorzystało w pełni lub przekroczyło liczbę dni urlopu).

Największy odsetek osób nie wykorzystuje urlopu z grupy zarabiającej do 5000 zł (71%). Wraz ze wzrostem zarobków pracownicy chętniej decydują się na dłuższe wakacje.

Warto pamiętać, że pracownik, który nie wykorzystał urlopu wypoczynkowego za dany rok, może dochodzić urlopowych zaległości nawet przez trzy lata. Taki jest termin przedawnienia roszczenia o urlop wypoczynkowy.

Wykorzystanie urlopu przez specjalistów i menedżerów



- Nie wykorzystałem/am należnego mi urlopu w całości.
- Wykorzystałem/am w pełni należny mi urlop.
- Wykorzystałem/am więcej czasu na wypoczynek niż dawał mi należny urlop.

IT – ZALETY PRACY PROJEKTOWEJ

Jedną z najbardziej pożądanych na rynku pracy specjalizacji jest IT. Pracownicy z tego obszaru nie narzekają na brak ofert, a wręcz dyktują warunki finansowe i silnie wpływają na kształt siatek płac. Coraz istotniejszą rolę pełnią również pozapłacowe benefity, do jakich zalicza się work-life balance i elastyczny czas pracy, którymi pracodawcy są w stanie jeszcze manewrować, gdy budżety finansowe sięgają zenitu możliwości. To z pewnością jedna z przyczyn śmiałego i świadomego wykorzystywania przez specjalistów i menedżerów IT urlopów, w porównaniu do innych grup zawodowych. Drugim ważnym powodem takiej statystyki jest w przeważającej mierze projektowy i zadaniowy charakter prac IT, co ułatwia zaplanowanie nawet długich wakacji. Na przeciwległym końcu mamy profesje, które związane są ze sprzedażą, w których efektywność pracy równa się osiągnięty budżet. Sprzedaż nie wybacza dłuższych przerw, wymaga ciągłego ścigania się z czasem i konkurencją. Odznacza się też rotacją wśród pracowników i relatywnie dużą podażą handlowców na rynku. To naturalnie powstrzymuje od decyzji o braniu pełnych urlopów, choć w tej branży wyjątkowo są wskazane, ze względu na większe niż w innych branżach ryzyko wypalenia zawodowego.

Monika Antczak,
Business Unit Manager HRK ICT

2. WARUNKI PRACY

2.1 WARUNKI PRACY W POLSCE

Wyzwaniem stojącym przed pracodawcami jest stworzenie dobrych warunków pracy. Obecnie ten aspekt w dużej mierze decyduje o finalnym efekcie pracy danego pracownika.

Na zapewnienie satysfakcjonujących warunków pracy składa się wiele elementów. Są to m.in.:

- atmosfera w zespole,
- przestrzeń biurowa,
- dostęp do nowoczesnych technologii i narzędzi,
- styl zarządzania,
- programy motywacyjne.

Najlepsi menedżerowie i specjaliści otrzymują wiele atrakcyjnych finansowo ofert pracy. Co za tym idzie, wynagrodzenie przestaje być jedynym kluczowym czynnikiem wyboru miejsca zatrudnienia. Dla pracowników ważny jest komfort pracy i zapewnienie realnych możliwości osiągania celów i rozwoju zawodowego.

W tym aspekcie **szczególnie ważne jest podejście pracodawców do innowacyjności i stworzenie środowiska pracy umożliwiającego jej kreowanie**. To umożliwi firmom w Polsce skuteczne konkurowanie na globalnych rynkach.

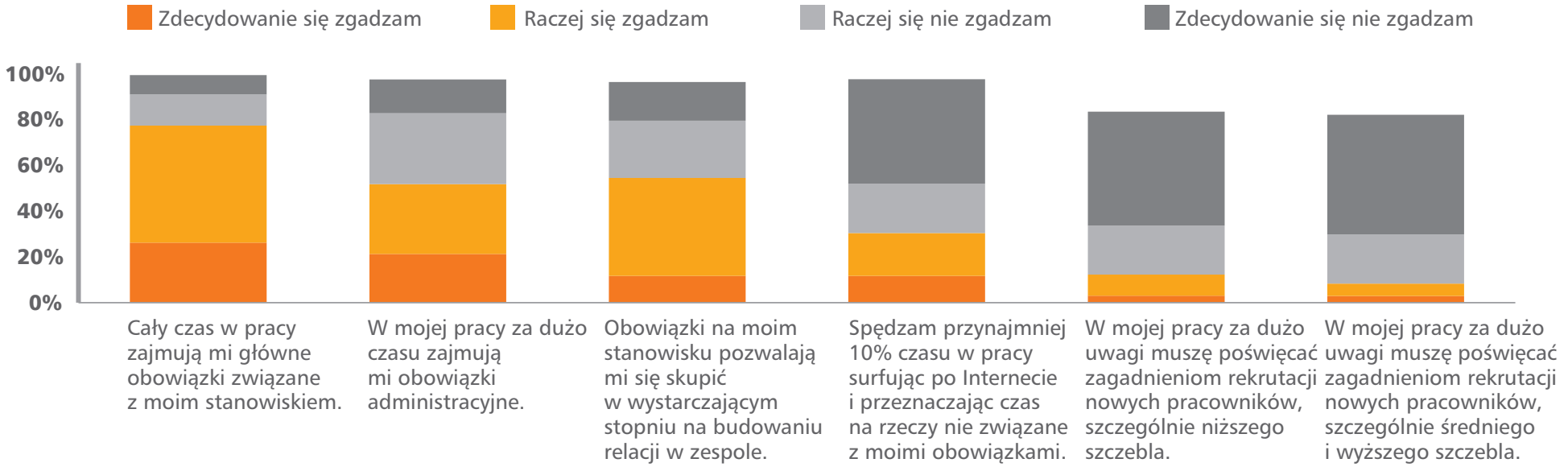
Dążenie do rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw jest też celem sformułowanym w wytycznych dotyczących działań unijnych. Zadaniem Unii Europejskiej jest wspieranie wszystkich państw członkowskich i przedsiębiorstw w ich wysiłkach na rzecz zwiększania innowacyjności w miejscu pracy, rozumianej jako wypróbowanie i zmiana działań organizacyjnych w sposób zrównoważony, przy jednoczesnej poprawie wydajności oraz jakości pracy. Do poprawy można dążyć w takich dziedzinach jak: procesy, organizacja, metody i narzędzia pracy, fizyczne środowisko pracy, kwalifikacje zawodowe i procedury działania, a także zarządzanie i przywództwo.

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny uważa, że przy ocenie polityki innowacyjnej szczególną uwagę zwrócić należy na sposoby wykorzystania i rozwoju umiejętności w danym miejscu pracy.

Równie istotna jest kwestia związana z warunkami pracy i zatrudnienia oraz z środowiskiem pracy. Aby poprawić działania w tym zakresie, w przedsiębiorstwach i organizacjach potrzebne jest nowe, wielosektorowe podejście. EKES zaleca, by Komisja i państwa członkowskie poważnie zastanowiły się nad tym, jaka polityka i organizacja pracy najbardziej sprzyja innowacyjności poprzez inwestowanie w umiejętności.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy spostrzeżenia, co do innowacyjności najbardziej kreatywnej grupy zawodowej – specjalistów i menedżerów.

2.2 OBOWIĄZKI A WYPEŁNIENIE CZASU PRACY



Przeważająca część specjalistów i menedżerów deklaruje, że cały czas pracy zajmuje im wypełnianie głównych obowiązków związanych ze stanowiskiem.

Jednak ponad połowa (52%) respondentów uważa, że za dużo ich czasu pracy zajmują obowiązki administracyjne. Problemem sygnalizowanym przez 10% badanych jest też konieczność skupienia się na działaniach rekrutacyjnych.

42% respondentów narzeka również na brak wystarczającej ilości czasu umożliwiającej budowanie dobrych relacji w zespole. Jest to bolączka w szczególności menedżerów (57%), których obowiązkiem jest stworzenie dobrej atmosfery pracy i rozwój swoich podwładnych. Brak czasu na budowę relacji w zespole może skutkować obniżeniem motywacji pracowników, a co za tym idzie, zmniejszeniem efektywności i ograniczeniem innowacyjności w całej organizacji.

Niepokojące jest, że co trzeci respondent spędza powyżej 10% swojego czasu pracy surfując po Internecie i przeznaczając czas na rzeczy niezwiązane z obowiązkami zawodowymi.

2.3 OGRANICZANIE OBOWIĄZKÓW ADMINISTRACYJNYCH

Jest kilka rozwiązań wspierających ograniczanie obowiązków administracyjnych pracownikom odpowiedzialnym za główny obszar biznesu. Należą do nich:

Outsourcing kadr i płac

Dzięki nowoczesnym systemom każdy pracownik ma w każdej chwili wgląd w swoje dane. W szybki i łatwy sposób można złożyć wnioski urlopowe, rozliczenia godzinowe oraz później wygodnie administrować wszystkimi danymi.

Office manager na miarę XXI wieku

Dzisiejszy office manager to osoba zarządzająca całą administracją, negocjacjami z zewnętrznymi dostawcami, wspierająca wszystkie oddziały. Jest odpowiedzialna m.in. za przenoszenie biur, szukanie tańszych i wygodniejszych lokali na potrzeby centrali i oddziałów, negocjowanie stawek, wykończenie biura i dopasowanie go do potrzeb pracowników, a także jego pełne wyposażenie. Niejednokrotnie zarządza dużym zespołem – recepcjonistkami, służbami porządkowymi i innymi pracownikami administracyjnymi.

Audyty procesów biznesowych

Audyty procesów biznesowych będą przydatne w aspekcie operacyjnym jako kompleksowy przegląd różnych funkcji w przedsiębiorstwie w celu oceny sprawności działania, oszczędności i skuteczności z jaką funkcje te realizują swoje cele.

ZALETY OUTSOURCINGU KADR I PŁAC

Outsourcing kadr i płac daje firmom wiele korzyści. Przykładowo HRK Payroll Consulting charakteryzuje elastyczna struktura działu, która szybko i płynnie dostosuje się do potrzeb firmy. Nad każdym projektem czuwa dedykowany do współpracy zespół specjalistów. Pracodawca ma możliwość bieżącej kontroli działań specjalistów HRK, poprzez zdalny dostęp do bazy danych. Dodatkowo dane pracowników znajdują się w powszechnie nagradzanym i znanym systemie TETA. Jest to jedna, zintegrowana platforma do zarządzania twardym i miękkim HR z samoobsługowym portalem pracowniczym i dostępem mobilnym zapewniającym automatyzację pracy i optymalizację procesów w działach HR. Umożliwia szybkie i łatwe raportowanie, przy zachowaniu pełnego poziomu bezpieczeństwa, dzięki zaimplementowanym procedurom SLA.

Małgorzata Wiśniewska-Janus,
Business Unit Director, HRK Payroll Consulting

2.4 ROZWIĄZANIA ZWIĘKSZAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ

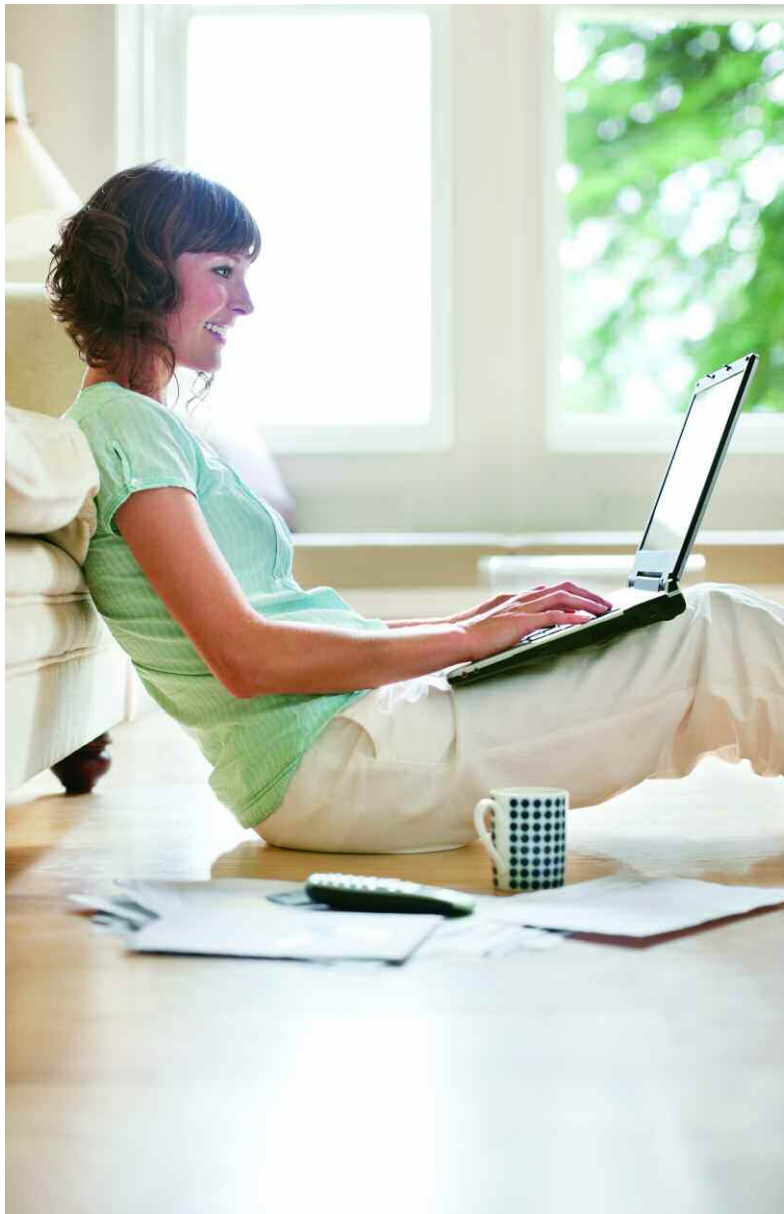
Większość pracowników dobrze ocenia swoich pracodawców w aspekcie dostarczenia nowoczesnych narzędzi IT. 58% respondentów deklaruje, że w swoich organizacjach mają zapewnione odpowiednie oprogramowanie i sprzęt.

Do liderów należy sektor sprzętu medycznego, w którym 3/4 badanych ma dostęp do nowoczesnych narzędzi pracy. Podobnie jest w sektorze SSC/BPO, w którym 72% pracowników dysponuje nowoczesnym sprzętem i branży informatycznej, w której tę zaletę widzi 67% respondentów. W tyle zaś pozostaje sektor publiczny, a także sektor handlu detalicznego, w których firmy zapewniają niecałej połowie zatrudnionych (48%) dostęp do nowych technologii.

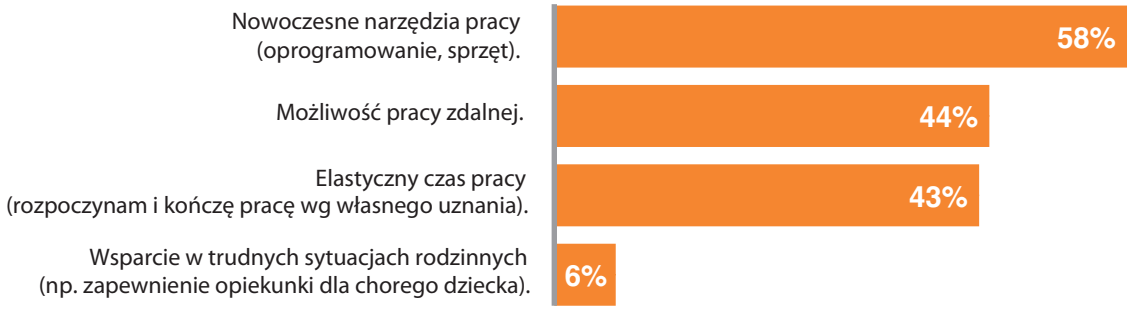
Rzadziej przedsiębiorstwa oferują specjalistom i menedżerom możliwość pracy zdalnej. Z domu pracować może 44% respondentów. Najczęściej możliwość pracy zdalnej mają pracownicy IT – 3/4 tej grupy może wykonywać swoje obowiązki poza miejscem pracy. Takie udogodnienie oferowane jest również 71% pracowników branży sprzętu medycznego oraz 62% pracowników branży doradczej. Natomiast możliwość pracy zdalnej rzadko mają pracownicy sektora produkcyjnego, energetyki i sektora publicznego. W tych obszarach jest to benefit przyznawany co trzeciemu pracownikowi.

Możliwość rozpoczynania i kończenia pracy o dowolnej godzinie ma 43% respondentów. Najczęściej przywilej ten otrzymują zatrudnieni w branżach: sprzęt medyczny (76%), ICT (64%) oraz energetyka (54%). Częściej restrykcyjne podejście do czasu pracy widoczne jest w sektorze publicznym, w którym decydować o godzinie rozpoczęcia może 27% badanych, a także w branży nieruchomości i budownictwo (34%) oraz produkcja przemysłowa (36%).

Znacznie mniej rozpowszechniony jest wśród specjalistów i menedżerów dostęp do wsparcia w trudnych sytuacjach rodzinnych, czyli np. zapewnienie opieki dla chorego dziecka (6%).



Ułatwienia oferowane przez pracodawców



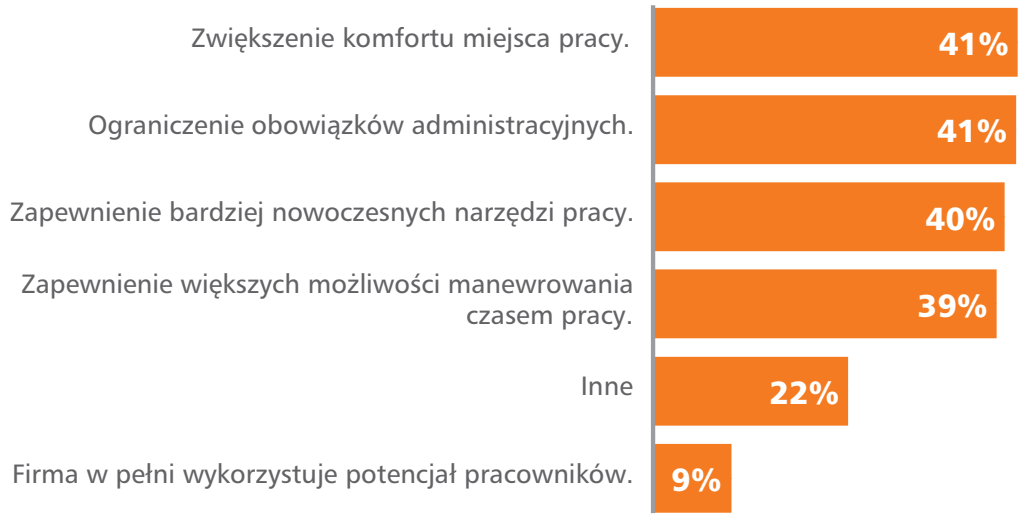
2.5 ZALECENIA W ASPEKCIE ZWIĘKSZENIA POZIOMU REALIZACJI CELÓW

41% respondentów wskazuje zwiększenie komfortu miejsca pracy jako sposób na ułatwienie realizacji ich celów zawodowych. Taki sam odsetek badanych sądzi, że pomocne będzie ograniczenie obowiązków administracyjnych. 40% badanych chciałoby zapewnienia większych możliwości manewrowania czasem pracy. Tylko 9% respondentów sądzi, że firma w pełni wykorzystuje potencjał pracowników.

Pracownikom coraz bardziej zależy na pracy w wysoce komfortowych warunkach, co powinno być rozumiane w sposób holistyczny. Od wygodnie zaprojektowanej przestrzeni biurowej mieszczącej się w dogodnej lokalizacji, poprzez możliwość pracy w domu i w dowolnych godzinach, kończąc na nowoczesnym sprzęcie i oprogramowaniu umożliwiającym pracę w każdym miejscu na świecie.

Technologie mobilne sprawiają, że specjaliści i menedżerowie bywają w pracy 24 godziny na dobę, dlatego sami chcą decydować o podziale czasu przeznaczonego na wypoczynek i pełnienie obowiązków zawodowych.

Sugerowane ułatwienia w realizacji celów zawodowych



OKIEM RESPONDENTA

W badaniu respondenci wskazali własne pomysły na usprawnienie pracy mające na celu efektywne osiąganie celów. Odpowiedzi można podzielić na 4 kategorie.

Pierwsza z nich to wyzwania dla menedżerów. Wskazane tu zostały:
- **dopasowanie kompetencji wszystkich członków zespołu,**
- **zapobieganie zjawisku wykonywania cudzych obowiązków przez pracowników,**
- **zadbanie o wprowadzenie nowych pracowników w obowiązki (on-boarding),**
- **eliminacja zadań nie przynoszących wartości dodanej.**

Z punktu widzenia zadań stojących przed organizacją można wyróżnić:
- **zapewnienie sprawniejszych działów wsparcia,**
- **wprowadzenie systemu premiowego oraz motywacyjnego.**

Do trzeciej kategorii należy edukacja pracowników:
- **szkolenia,**
- **kursy zawodowe i językowe.**

Czwarty obszar dotyczy właściwego zagospodarowania przestrzeni biurowej – tutaj wymienione zostały takie wskazówki, jak:
- **powiększenie powierzchni biurowej,**
- **stworzenie strefy relaksu.**

2.6 WARUNKI PRACY JAKO ELEMENT PRZEWAGI W OFERCIE REKRUTACYJNEJ

Kandydaci przywiązują bardzo dużą wagę do warunków pracy. Często jest to aspekt, który zaważa o przyjęciu oferty rekrutacyjnej. Warunki pracy możemy podzielić na materialne i niematerialne.

Do **elementów niematerialnych**, bardzo często wskazywanych przez kandydatów jako pożądane, należy zwykle dobra atmosfera pracy. Składają się na nią przyjazne relacje w zespole oraz doświadczony przełożony, który jest wsparciem i opoką zespołu. Istotne są również, jak wydawałoby się prozaiczne kwestie – biuro oświetlone naturalnym światłem, położone w dogodnej lokalizacji czy miejsce postojowe do dyspozycji pracownika. Są to elementy na pierwszy rzut oka drobne i mało znaczące, jednak ułatwiają one pracownikom funkcjonowanie przed i po pracy. Innym nieco aspektem, na który zwracają kandydaci jest jasno rozpisana ścieżka rozwoju. Dla osób doświadczonych ogromnie ważne jest, czy firma myśli o tym, aby rozwijać swoich pracowników i ma na to pomysł. Kolejnym ważnym elementem jest przyjazna infrastruktura IT. Kandydaci do działów finansowych czy też centrów usług wspólnych (SSC/BPO) preferują pracę na systemach klasy ERP, gdyż znacznie ułatwiają one i optymalizują codzienną pracę.

Elementy materialne to świadczenia pozapłacowe. Prywatna opieka medyczna czy karta sportowa jest już swojego rodzaju standardem. Kandydaci zwykle są zainteresowani zasięgiem pakietów medycznych – czy zawierają w sobie opiekę stomatologa i czy mogą z niej skorzystać również członkowie rodziny. Innymi atrakcyjnymi dodatkami może być karta lunchowa, która jest co miesiąc zasilana określonymi środkami przez pracodawcę. Pracownik tę kwotę może wykorzystać np. w restauracjach zlokalizowanych blisko miejsca pracy. Kandydatom można zaoferować również bilety do kina czy też teatru. Dodatkami, które mają znaczenie mogą być też zajęcia językowe, podczas których można szlifować znajomość języka obcego lub też nauczyć się nowego. Należy również wspomnieć o możliwość uczestnictwa w kursach specjalistycznych oraz o dofinansowaniu do studiów podyplomowych czy też certyfikatów takich jak ACCA czy CIMA. Do łask również wracają wczasy pod gruszą. Jest to dofinansowanie do urlopu, który trwa powyżej 10 dni roboczych. Na stanowiskach menedżerskich lub sprzedażowych istotny jest również oferowany samochód. Kandydaci czasem zwracają uwagę na to, jakiej klasy jest to auto. Niechętnie zmieniają pracę na tę, w której samochód ma być w gorszym standardzie niż w obecnym miejscu pracy.

Innymi elementami, mogą też być paczki okolicznościowe, bony świąteczne. Popularny dodatek, głównie w firmach amerykańskich to możliwość zakupu akcji firmy na preferencyjnych warunkach. Nie jest to benefit, o który często pytają kandydaci, jednak taka oferta jest bardzo ceniona.

Monika Błaszczyk,
Business Unit Manager HRK SSC/BPO

2.7 ROSNĄCA ROLA PRZESTRZENI BIUROWEJ W HIERARCHII MOTYWATORÓW

Wzrost roli biura w hierarchii motywatorów jest ściśle związany ze zmianą stylu pracy i profilu współczesnego pracownika. Jeszcze kilkanaście lat temu dominującym modelem była praca indywidualna rozliczana zadaniowo. Sytuacja zaczęła się zmieniać wraz ze wzrostem roli informacji oraz kreatywnych idei i wejściem na rynek nowych pokoleń pracowników, którzy w odróżnieniu od tradycyjnego podziału na pracę i dom, potrzebują także dużej liczby interakcji społecznych. To sprawiło, że w wielu branżach, przede wszystkim związanych z nowymi technologiami, kanałami mobilnymi lub środkami masowego przekazu, firmy zaczęły pracować inaczej – bardziej elastycznie, zespołowo, nagradzając na równi kreatywne pomysły i zrealizowane zadania.

W ślad za tymi zmianami podążało także biuro, które z pozycji miejsca do pracy awansowało do rangi przestrzeni sprzyjającej wymianie myśli i doświadczeń, wspierającej kreatywność i na tyle elastycznej, żeby pogodzić interesy różnych grup pracowników. Tym samym stało się ważnym elementem kultury organizacji i czynnikiem, na który pracownicy zaczęli zwracać uwagę już na etapie rekrutacji. W oparciu o te założenia firma Bene stworzyła holistyczną koncepcję biura podkreślającą, że miejsce do pracy powinno swoim wystrojem i funkcjonalnością przypominać naszą przestrzeń życiową. Takie podejście zostało szybko zaimplementowane przez organizacje i obecnie znajduje wyraz m.in. w tworzeniu w firmach miejsc sprzyjających integracji i relaksowi, jak kuchnie czy chillout zony oraz wspierających pracę zespołową, jak odpowiednio wyposażone sale konferencyjne i pokoje do rozmów. Nie oznacza to oczywiście, że firmy pracujące w modelu tradycyjnym nie mają szansy zainteresować kandydatów swoją ofertą. Z biegiem czasu będzie to jednak coraz trudniejsze, ponieważ praca ściśle zadaniowa i przypisanie osoby do miejsca oraz stanowiska będzie świadczyło o małym zorientowaniu przedsiębiorstwa na potrzeby pracowników. **Rola tych pozamaterialnych czynników rośnie także wraz z kolejnymi szczeblami kariery. Dla menedżera lub dyrektora motywatory takie jak ubezpieczenie zdrowotne, samochód czy karnet sportowy są już standardem. Dlatego zwracają większą uwagę właśnie na nowoczesne biuro, wartości organizacji i panującą w niej atmosferę.** Biorąc pod uwagę fakt, że przez całe swoje życie w pracy spędzamy ponad 6 lat, każdy z nas szuka miejsca, które jest jednocześnie nowoczesne, stabilne, przyjazne i otwarte. Mając możliwość wyboru zawsze skierujemy nasze kroki do firmy, która patrzy na ludzi przez pryzmat ich potencjału, a nie celów organizacji i potrafi stworzyć odpowiednie warunki do jego rozwoju.

Katarzyna Jasińska, Dyrektor Zarządzający Polskiego Oddziału firmy Bene

O Bene

Grupa Bene jest austriackim liderem i jednym z głównych europejskich graczy na rynku innowacyjnych koncepcji biurowych, notowanym na Wiedeńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Firma pochodzi z Austrii, główna siedziba i zakład produkcyjny Bene zlokalizowane są w Waidhofen. Wysokiej jakości produkty Bene, powstałe w oparciu o 225 lat tradycji i doświadczenia, dostępne są w 40 krajach świata. Polski oddział pod nazwą Bene Warszawa Sp. z o.o. istnieje od 1997 roku. Spółka ma swoją siedzibę w Warszawie.

3. ROZLICZANIE Z ZADAŃ

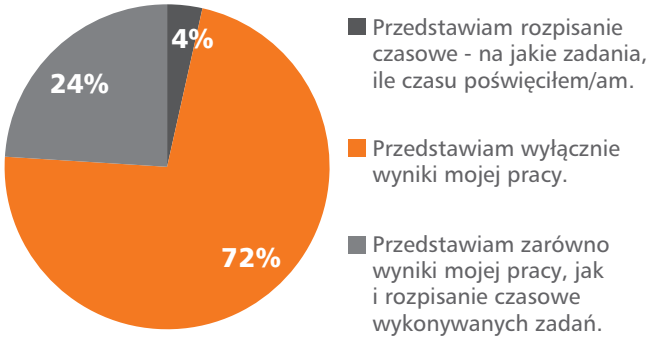
3.1 SPOSÓB RAPORTOWANIA

Systemy zarządzania w firmach w Polsce w przeważającej części opierają się na zarządzaniu poprzez cele. 72% respondentów raportując przedstawia wyłącznie wyniki pracy. Jednak co czwarty badany musi również zaprezentować rozpisanie czasowe wykonywanych zadań. Tylko 4% rozlicza się wyłącznie z czasu przeznaczonego na pracę.

Wyłącznie efekty pracy w raportach przedstawiają najczęściej zatrudnieni w branżach: handel detaliczny (90%), energetyka i paliwa (86%), sektor publiczny (85%).

Respondenci, od których wymaga się zarówno przedstawienia wyników, jak i rozpisania czasu pracy reprezentują największy odsetek w branży doradczej (36%), farmacji (36%) i SSC/BPO (34%).

Sposób raportowania specjalistów i menedżerów



Z badań wynika, że większość pracowników rozliczana jest z realizacji celów ilościowych, co obliguje ich do raportowania w cyklach tygodniowych, miesięcznych bądź kwartalnych. Jest to najprostszy, najmniej czasochłonny i najbardziej przejrzysty sposób raportowania. W sytuacji, gdy wyniki pracy są niezadowalające przełożeni wymagają bardziej szczegółowych raportów o wykonanych zadaniach, czynnościach i czasie ich realizacji. Daje to możliwość analizy przyczyn niesatysfakcjonujących wyników i nakreślenia planów naprawczych, które mogą zaowocować poprawą efektywności. Ci pracownicy, których praca ma charakter projektowy zobowiązani są zarówno do raportowania wyników swojej pracy, jak i czasu poświęconego na poszczególne czynności czy dla poszczególnych klientów.
Jest to dużo bardziej czasochłonny system raportowania, stwarzający często pole do nadużyć i manipulacji.

Ważne jest, aby rozsądnie zaplanować częstotliwość raportowania i do minimum ograniczyć zakres informacji zawartych w raportach. Najlepiej, gdy pracownik cyklicznie informuje w raportach o statusie poszczególnych projektów i efektach uzyskanych na poszczególnych jego etapach. Konieczność rozliczania np. każdego kwadransa pracy w ciągu dnia mija się z celem i bywa jedynie źródłem frustracji i demotywacji pracownika.

Nikt nie lubi biurokracji i konieczności poświęcania czasu wolnego czy weekendów na opracowywanie raportów z wykonanych działań. Jednak pracownicy zdają sobie sprawę, że pewien zakres raportowania jest konieczny do tego, by efekty były widoczne oraz odpowiednio docenione i wynagrodzone. Niełatwą rolą menedżerów jest pokazanie pracownikowi związku sensu raportowania i zależności pomiędzy jakością sporządzanych raportów a terminowością i wysokością uzyskanego wynagrodzenia w części premiowej. Konieczność wykonywania skomplikowanych rozliczeń i statystyk dla działów finansowych czy marketingu będzie zrozumiana tylko wtedy, gdy będzie nagrodzona uzyskaniem lepszych i skuteczniejszych narzędzi pracy (np. wsparcie w targetyzacji klientów, materiały wspierające sprzedaż, dane potencjalnych klientach, etc.). Ogromne znaczenie ma tu oczywiście też jakość, niezawodność i prostota obsługi systemów, które pracownicy użytkują opracowując raporty.

Podsumowując: im prostszy system raportowania i użyteczność wypracowywanych raportów dla samych pracowników tym większa ich akceptacja i rzetelność w ich sporządzaniu.

Lidia Pijawska,
Unit Manager Assessment & Development

3.2 REALIZACJA CELÓW ZAWODOWYCH

86% specjalistów i menedżerów realizuje w całości lub przekracza postawione przed nimi cele zawodowe.

63% badanych deklaruje, że zadania im zlecone zrealizowali w ponad 100%. 23% respondentów wskazuje, że osiągnęło wyznaczone cele, ale ich nie przekroczyło, zaś 14% nie zrealizowało wszystkich postawionych przed nimi celów.

W aspekcie branżowym to w sektorze farmaceutycznym jest najwięcej pracowników przekraczających swoje cele zawodowe (81%). Za nimi kolejno plasuje się branża logistyczna (70%) oraz sektor SSC/BPO (69%).

Problemy z realizacją celów ma największy odsetek zatrudnionych w branżach: energetyka i paliwa, instytucje finansowe oraz handel detaliczny (odpowiednio 25%, 21% i 29% pracowników przekracza cele zawodowe).

Realizacja celów zawodowych

Przedstawione wyniki badań wskazują, że 63% badanych deklaruje wykonanie celów na wyższym poziomie niż postawione wobec nich oczekiwania. Z drugiej strony większość osób pytanych, czy w pracy wykorzystuje w pełni swoje możliwości, odpowiada, że nie. Jak wzmocnić efektywność i zaangażowanie pracowników odpowiednim sposobem stawiania celów?

Optymalnie sformułowany cel wyzwala potencjał i energię pracowników, pozwala generować pomysły, inicjować kreatywność, pobudzać inicjatywę. Osoba, która ma jasno wyznaczone cele oraz pracuje konsekwentnie nad ich realizacją, osiąga dużo wyższą skuteczność niż pracownik o nawet bardzo wysokich kompetencjach, który nie wie, na czym powinien skoncentrować swoją aktywność w pracy. Z kolei efektywna realizacja wyznaczonych celów pozwala budować poczucie wartości, kompetencji, wpływu na wyniki osiągane przez dział czy całą organizację, a co się z tym wiąże motywację do podejmowania nowych, trudnych i ambitnych zadań.

Najbardziej znana i powszechna zasada wyznaczania celów SMART mówi, że cele między innymi powinny być ambitne i realne. Ambitny i realny dla każdego pracownika oznacza coś innego. Osoba ceniąca rywalizację będzie się czuła dobrze, gdy wyznaczane jej cele będą bardzo wymagające, a jednocześnie umożliwią uzyskanie wyników lepszych niż inni, z kolei pracownik o charakterze perfekcjonisty będzie obawiał się celów bardzo trudnych i skomplikowanych, ważne będzie takie sformułowanie celu przez menedżera, aby pracownik był pewny, że zrealizuje go na wysokim poziomie. Osoba w wysokim stopniu nastawiona na rozwój będzie chciała przy okazji realizacji celów zdobywać nową wiedzę i umiejętności. Zadaniem dla menedżera jest więc takie formułowanie celów i dopasowanie ich do podwładnych, aby realizowali je na możliwie najwyższym poziomie, jednocześnie w pełni wykorzystując i rozwijając swoje możliwości, kompetencje oraz zaangażowanie podczas ich realizacji.

Hanna Kopeć,
Manager HRK Poznań

3.3 WYNAGRADZANIE A REALIZACJA CELÓW ZAWODOWYCH

Większość badanych (62%) otrzymuje takie samo wynagrodzenie niezależnie od stopnia realizacji celów. Wynagrodzenie zmienne otrzymuje 38% badanych.

31% badanych otrzymuje premie zależne od osiąganych sukcesów, natomiast 7% respondentów na stałe pracuje w systemie prowizyjnym.

Premie w zależności od sukcesów otrzymuje największy odsetek specjalistów i menedżerów z branż: farmacja (57%), sprzęt medyczny (48%), instytucje finansowe (38%).

System prowizyjny obejmuje najczęściej pracowników branż: sprzęt medyczny (19%), instytucje finansowe (10%), firmy doradcze (10%), handel detaliczny (10%).

Wynagrodzenie stałe charakteryzuje sektory: SSC/BPO (76%), sektor publiczny (73%) oraz produkcja przemysłowa (72%).

Wynagrodzenie zmienne to wszelkie finansowe formy wynagrodzenia, które nie są częścią płacy zasadniczej, np. prowizje przedstawiciela handlowego. Najczęściej spotykane formy płac zmiennych to: premia za realizację celów, prowizja, premia związana z wynikami oceny okresowej, nagroda uznaniowa (potocznie nazywana premią uznaniową), udział w zyskach.

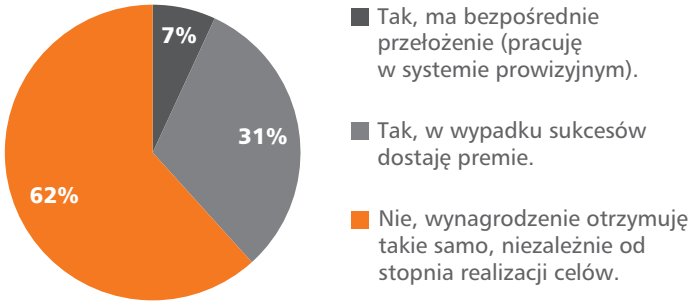
System prowizyjny to rodzaj wszelkiego wynagrodzenia zmiennego (premii), czyli jeżeli jego wysokość ustalana jest jako procent od wysokości zrealizowanej sprzedaży, rzadziej od wpływów innego typu (windykowane należności, oszczędności materiałów, energii itp.).

Wynagrodzenia na stanowiskach handlowych bardzo mocno opierają się na systemach prowizyjnych. Często są one mocno rozbudowane i silnie motywujące, pod warunkiem jednak, że określone w nich cele są możliwe do osiągniecia, a także przekroczenia. Prowizje są określane najczęściej kwartalnie, czasem także miesięcznie i wynoszą od 20% do nawet 40% wartości zrealizowanej sprzedaży. W innych obszarach biznesu obserwuje się raczej zastosowanie wynagrodzenia stałego z ewentualnymi premiami raz w roku przyznawanymi wszystkim pracownikom. Najczęściej sięgają one 15% rocznego wynagrodzenia. Wyjątkiem są bardzo nowoczesne firmy stosujące wynagrodzenie prowizyjne w poszczególnych działach mających wpływ na realizację biznesu firmy, np. marketing, trade marketing lub na optymalizację, np. działy produkcyjne lub zakupów.

Na szczeblu zarządczym przyznawane są najczęściej premie roczne. Uzależnione są osiągniętych przez spółkę rezultatów i bywają niezwykle wysokie. Pracodawcy przyznają też premie w sytuacjach indywidulnego sukcesu np. świetnie zrealizowanego projektu, za który dana osoba jest odpowiedzialna.

Jacek Olejarz,
Business Unit Manager, HRK FMCG & HRK Retail

Wynagrodzenie a cele zawodowe



3.4 ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ

Dziś, zarówno praktycy jak i teoretycy – eksperci w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i organizacją – są zgodni, że zarządzanie efektywnością to proces biznesowy, który wzmacnia zaangażowanie pracowników i przekłada się na korzyści biznesowe. To głównie dzięki ich pracy firma ma szanse na osiągnięcie zaplanowanych wyników finansowych i sukces. Pracownicy wykazujący się najwyższym poziomem zaangażowania pracują o 20% lepiej niż ich mniej zmotywowani koledzy, a prawdopodobieństwo opuszczenia przez nich firmy jest mniejsze aż o 87%. Dlatego każdy program motywacyjny, którego podstawą jest nagradzanie za efekty, powinien być na stałe wpisany w strategię firmy i dokładnie zaplanowany. Mimo iż brzmi to skomplikowanie, wcale takie być nie musi. Wystarczy, że przyjrzymy się naturze człowieka – pracownika i dobierzemy takie narzędzia, które sprawią, że będzie realizował postawione przed nim cele w zgodzie z samym sobą i z pełnym zaangażowaniem.

W praktyce warto zacząć od zwykłego dziękuję, które, według badań zwiększy gotowość osoby do dalszej pomocy o 100%![1] Należy doceniać pracowników na każdym etapie realizacji zadania – 85% pracowników, którzy czują się znacznie docenieni, chce wykazać większe zaangażowanie, a 90% twierdzi, że uznanie motywuje ich do lepszej pracy. Trzeba być czujnym, bo połowiczne uznanie, które jest pozorne i wymuszone, jest gorsze niż jego brak. Blisko 25% zatrudnionych nie otrzymuje konstruktywnej opinii zwrotnej w ciągu roku. Regularne informowanie o postępach pracownika zwiększa jego zaangażowanie o 15%, a zakres jego działań o 2% zaledwie w ciągu roku! Dlatego obecnie organizacje przykładają dużą wagę do systematycznej i konstruktywnej informacji zwrotnej. Roczne rozmowy oceniające to za mało, by docenić zatrudnionych oraz pokazać im, że ich wysiłki i starania, a przede wszystkim ponad przeciętne zaangażowanie, są bezcenne dla organizacji. Że ich postawa wnosi nową jakość – czasami techniczną w postaci innowacji, ale częściej czysto ludzką – w postaci kreowania atmosfery sprzyjającej efektywnej pracy. Jest to cenne nie tylko dla firmy, ale także dla zatrudnionych. Liczby są bezlitosne – aż 64% pracowników chce odejść, aby móc pracować w firmie, która w jasny sposób docenia ich wkład w pracę[2].

Nowoczesne zarządzanie efektywnością przybierają formę systemowego, zaplanowanego, długookresowego działania, które w epicentrum stawia pracownika jako jednostkę, która odpowiednio stymulowana i nagradzana będzie efektywnie realizować powierzone jej zadania, a co za tym idzie będzie niezwykle istotnym elementem realizacji strategii biznesowej firmy.

Magdalena Słomczewska-Klimiuk,
Kierownik Kategorii Motywacja Pracowników,
Sodexo Benefits and Rewards Services

O Sodexo Benefit and Rewards Services:
Sodexo Benefits and Rewards Services w Polsce działa od 17 lat. Jest ekspertem w zakresie programów motywacyjnych i zarządzania efektywnością oraz budowania lojalności partnerów biznesowych i klientów. Z oferty Sodexo skorzystały 43 tysiące klientów i 3,5 miliona użytkowników. Firma Sodexo otrzymała tytuł Business Superbrands oraz nagrodę Złota Jakość Roku, a według AON Hewitt jest jednym z najlepszych pracodawców na świecie.

[1] źródło: Gallup „Badanie zaangażowania pracowników"
[2] źródło: HRreporter.com & HRzone.com

4. INNOWACYJNOŚĆ

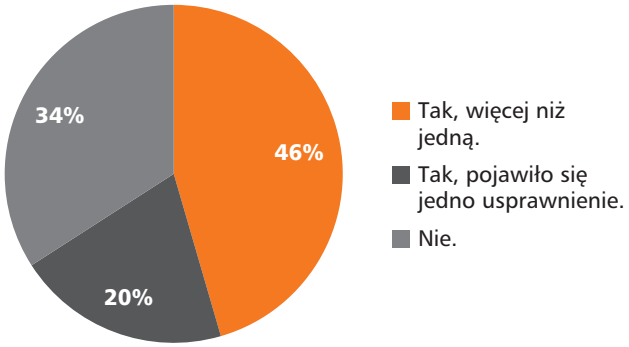
4.1 WPROWADZANIE INNOWACJI PRZEZ ORGANIZACJE

66% badanych deklaruje, że ich firmy w zeszłym roku wprowadziły choć jedną innowację rozumianą, jako usprawnienie o charakterze technicznym (nowe oprogramowanie) lub formę działania (nowe procedury, sposoby działania). 46% wskazuje, że wprowadzone zostało więcej niż jedno usprawnienie. Co piąty respondent nie odnotował żadnej innowacji w swojej firmie.

Do branż, w których największy odsetek respondentów deklaruje wprowadzenie usprawnień należą: farmacja (67%), sektor publiczny (67%), energetyka i paliwa (61%).

Zwrócić szczególną uwagę należy na organizacje, które wprowadziły więcej niż jedną innowację. Największy odsetek badanych takie działania deklaruje w branżach: sektor publiczny (48%), handel detaliczny (41%), nieruchomości i budownictwo (39%). Najmniej badanych deklaruje wprowadzanie usprawnień w branżach: SSC/BPO (59%), ICT (58%) oraz instytucje finansowe (53%). Należy jednak zwrócić uwagę, że są to branże stosunkowo nowoczesne i dynamicznie działające – stąd brak usprawnień wynikać może już z obecnego, wysokiego stopnia zaawansowania.

Wprowadzanie innowacji



4.2 WPROWADZANIE INNOWACJI PRZEZ KADRĘ ŚREDNIEGO I WYŻSZEGO SZCZEBLA

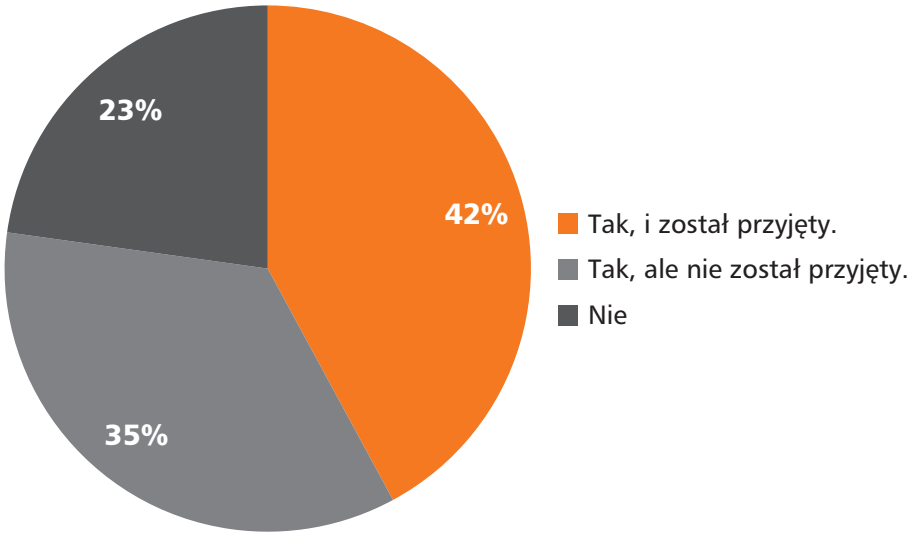
Należy zwrócić szczególną uwagę na proaktywność w aspekcie wprowadzania innowacji przez samych specjalistów i menedżerów. **Z badania wynika, że przeważająca większość respondentów zgłasza pomysły na innowacje (77%).** Jednak tylko 42% respondentów deklaruje, że ich pracodawcy wdrożyli sugerowane przez nich usprawnienia. 23% badanych nie zgłosiło żadnego pomysłu na usprawnienie czy to o charakterze technicznym, czy proceduralnym.

Największym odsetkiem proaktywnych pracowników, których pomysły zostały wdrożone przez firmy charakteryzują się sektory: logistyka (65%), sprzęt medyczny (52%) oraz SSC/BPO (48%).

Niewielką proaktywnością charakteryzują się pracownicy branż: sektor publiczny (33%), farmacja (29%), firmy doradcze (28%).

Sygnał alarmowy powinny odebrać jednak przede wszystkim organizacje odrzucające pomysły i usprawnienia sugerowane przez pracowników. Najczęściej taką sytuację deklarowali pracownicy z branż: produkcja przemysłowa (39%), nieruchomości i budownictwo (38%) oraz FMCG (37%).

Zgłoszenie pomysłów usprawnień



4.3 W POSZUKIWANIU PROAKTYWNOŚCI

Wprowadzanie usprawnień w firmach produkcyjnych na podstawie propozycji wychodzących od pracowników jest obecnie coraz częściej stosowaną praktyką. Któż może lepiej odpowiedzieć jak należy usprawnić proces, jakie procedury są zbędne czy gdzie można ograniczyć koszty niż pracownicy firmy. Na podstawie danych zgromadzonych podczas współpracy HRK z firmami produkcyjnymi jesteśmy w stanie jednoznacznie stwierdzić, że praktyka ta stosowana jest znacznie częściej u pracodawców z zagranicznym kapitałem (trend na zachodzie Europy czy w USA jest znacznie bardziej popularny). Część firmy z kapitałem polskim stosuje tego typu praktyki od kilku lat z coraz lepszymi rezultatami.

Organizacje doceniające pomysły swoich pracowników budują **całe systemy zgłaszania, opisywania i rozliczania pomysłów**. Przykładem jest międzynarodowy producent hydrauliki stosujący system wewnętrzny, gdzie pracownicy mogą zgłaszać pomysły, które są później oceniane oraz premiowane finansowo w momencie ich realizacji. Jedno z przedsiębiorstw produkcyjnych wykorzystuje również pomysły szeregowych pracowników stosując dwa razy do roku konkurs wewnętrzny, który wyłania kilka najciekawszych pomysłodawców również nagradzając ich zaangażowanie oraz wkład włożony w projekt finansowo.

Szkoły optymalizacyjne oraz stosowane sposoby rozliczeń czy walidacji tego typu projektów mają swoich zwolenników oraz przeciwników, jednak faktem jest, że coraz więcej organizacji stara się aktywizować swoją kadrę, a ta metoda niewątpliwie temu służy. Dodatkowo pomysły wdrażane, z informacji zbieranych przez naszych konsultantów, okazują się wielokrotnie sukcesem. Zadaniem menedżerów w tym wymiarze jest pomoc oraz inspiracja pracowników do bardziej aktywnego działania w ramach organizacji. Jedna z firm stosuje kilkuetapowy konkurs pomysłów, oceniając nie tylko pomysł – szansę na realizację i sukces, kosztorys, ale także prowadząc szczegółowy wywiad oraz ocenę Assessment Centre pomysłodawcy, który później będzie liderem projektu, aby dokonać jak najlepszego i najbardziej trafionego wyboru.

Praktyka coraz częściej stosowana w firmach produkcyjnych, już znajduje coraz większą rzeszę zwolenników w innych branżach. Usprawnienia odgrywają duże znaczenie nie tylko w firmach produkcyjnych, więc ta metoda stosowana szeroko w organizacjach niezwiązanych z produkcją.

Katarzyna Radgowska,
Consultant HRK Engineering & Technology

4.4 PROFILE FIRM W ASPEKCIE PODEJŚCIA DO ZMIAN - DEFINICJE

Innowator

Firma cały czas się rozwija i szuka nowych rozwiązań. Ulepsza procedury, dostarcza coraz to bardziej nowoczesnych narzędzi pracy i zmienia systemy pracy. Jej struktura dynamicznie się zmienia w poszukiwaniu optymalnych konfiguracji.

Opiekun

Firma stawia przede wszystkim na zapewnienie bezpieczeństwa pracy. Oferuje szerokie pakiety socjalne, w tym programy opieki zdrowotnej, programy emerytalne, dofinansowanie do posiłków czy wsparcie w organizacji wakacji dla dzieci pracowników. Struktura jest w większości przypadków płaska, a pracodawca mniej konkuruje o pracowników wynagrodzeniami, stawiając w większym stopniu na opiekuńcze podejście do załogi.

Biegacz

Firma przede wszystkim rywalizuje z otoczeniem. Zwiększa targety oraz czas pracy, ale i podnosi wynagrodzenia. Najczęściej oferuje jedne z najwyższych rynkowych płac, mniej jednak przywiązuje wagę do work-life balance. Pracownikom stawiane są wysokie wymagania.

Tradycjonalista

Firma ceni tradycje. Nie zmienia się ani na dobre, ani na złe. Przywiązywana jest duża waga do ustalonych zwyczajów. Organizacja wystrzega się wszelkich

gwałtownych zmian. Rozwija się powoli i stabilnie trzymając się wartości ustalonych na początku działalności.

Start-up

Firma dopiero ustala kierunki rozwoju. Z reguły panuje w niej nieformalna atmosfera. Struktura jest płaska. Firma bardzo elastycznie reaguje na rynek, szybko potrafiąc się dostosować do sytuacji.

4.5 PROFILE FIRM W ASPEKCIE PODEJŚCIA DO ZMIAN - WYNIKI

W świetle odpowiedzi respondentów przeważająca liczba ich pracodawców należy do grupy tradycjonalistów (35%). Zaraz za nimi plasują się innowatorzy (28%), następnie biegacze (19%), start-upy (12%) oraz opiekunowie (7%).

Analiza typów branż wskazuje, że największy odsetek badanych opisujących swoją firmę jako tradycjonalistę zatrudnionych jest w sektorze publicznym (70%). Podobnie swojego pracodawcę postrzega prawie połowa pracowników branży sprzętu medycznego (48%), nieruchomości i budownictwa oraz energetyki i paliw (43%).

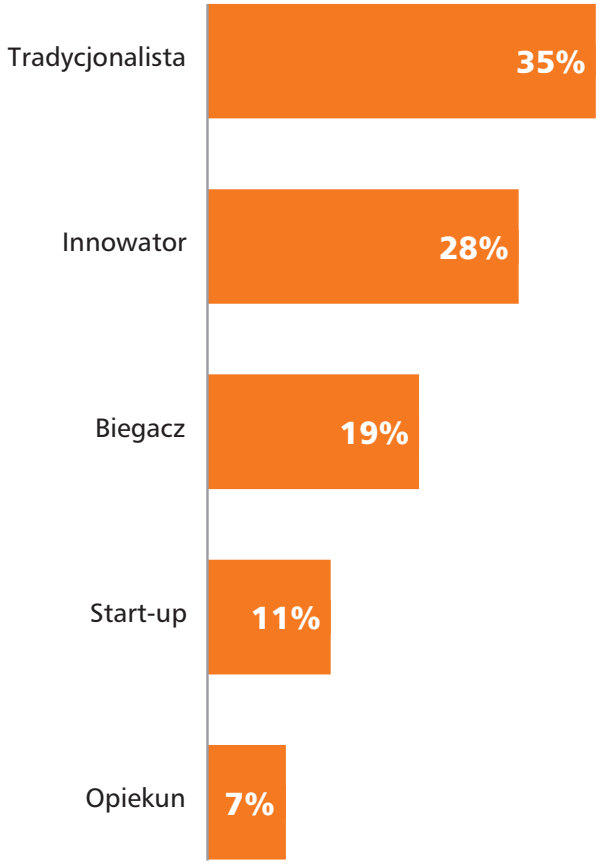
Jako innowatorzy zaś najczęściej wskazywane są przez swoich pracowników firmy z branż: centrów usług wspólnych SSC/BPO (48%), informatycznej – ICT (42%) i doradczej (33%).

Największy odsetek zatrudnionych w firmach o profilu biegacza obecny jest w branżach: farmacja (38%), FMCG (30%), usługi finansowe (24%).

Kulturę pracy start-upu charakteryzującą się dużą elastycznością i brakiem sztywno ustalonych reguł najczęściej zaobserwowali u swoich pracodawców reprezentanci branż: doradczej (18%), logistycznej (15%), informatycznej i przemysłowej (14%).

Największy odsetek zatrudnionych w firmach o charakterze opiekuńczym (14%) można odnaleźć w branżach: energetyka i paliwa, sprzęt medyczny i ICT. Takich pracowników odnajdziemy w mniejszym stopniu również w sektorach: usług finansowych (11%) oraz FMCG (9%).

W jakich firmach pracują specjaliści i menedżerowie?



Zagraniczne centra nowoczesnych usług dla biznesu zatrudniają w Polsce już 150 tys. osób i dzięki rokrocznym wzrostom na poziomie 20% wyrosły na jedną z głównych specjalizacji kraju. Jednym z podstawowych czynników determinujących tak dynamiczny rozwój branży jest umiejętność tworzenia innowacyjnych rozwiązań optymalizujących działalność biznesową klientów centrów oraz zwiększających pozycję konkurencyjną tych firm na światowych rynkach. Oczywiście nie mamy tutaj do czynienia jedynie z importem nowoczesnych rozwiązań do Polski. Zagraniczne centra usług, które są u nas obecne, a co za tym idzie – polscy eksperci, są odpowiedzialni za projektowanie innowacyjnych narzędzi biznesowych i technologicznych, z których następnie korzystają międzynarodowi giganci reprezentujący np. z branżę finansową, IT czy FMCG.

Paweł Panczyj,
Dyrektor Zarządzający,
Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych

4.6 PREFEROWANE PROFILE FIRM

Ponad połowa badanych (56%) chciałaby pracować dla innowatorów. Co czwarty badany wybrałby opiekuna, co dziesiąty – start-up. Firmy o charakterystyce biegacza wybrałoby jedynie 6% respondentów, a tradycjonalistów tylko 3%.

Analiza pokazuje, że 78% respondentów chętnie zmieniłoby profil firmy. Wśród tych osób ponad połowa (52%) chciałaby pracować dla innowatorów, 29% dla opiekunów, 11% dla start-upów, 6% dla biegaczy i jedynie 2% dla tradycjonalistów.

Swoje obecne miejsca pracy najbardziej cenią respondenci pracujący dla innowatorów. Wśród nich 57% nie chce zmieniać typu firmy. 33% nie chce zmienić typu firmy z osób pracujących dla opiekunów. Praktycznie wszystkie osoby pracujące dla tradycjonalistów (97%) zmieniłyby typ firmy. Stanowi to duże ostrzeżenie dla dużej części organizacji w Polsce.

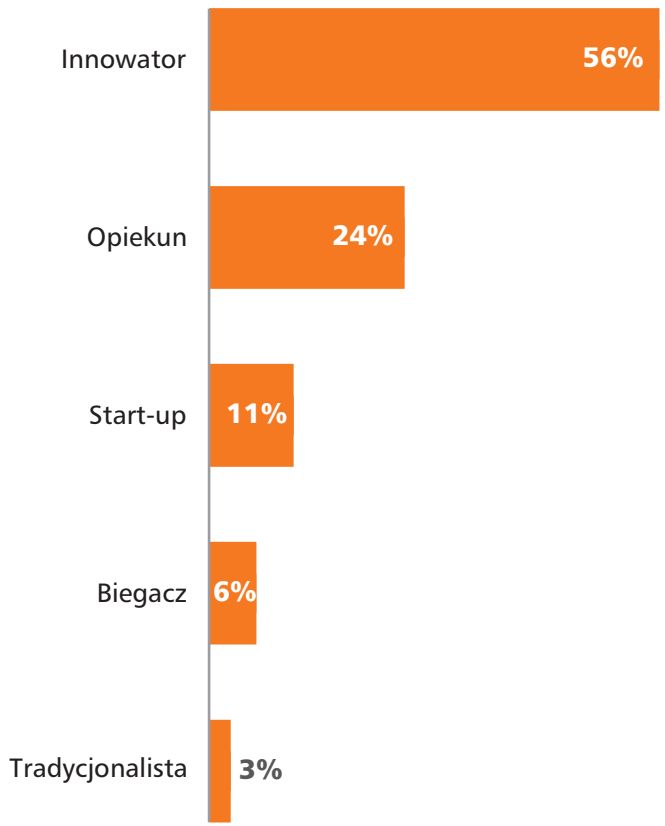
Warto zweryfikować dane pod kątem grup wiekowych. Niezależnie od wieku większość respondentów chciałoby pracować dla innowatorów. Jednak w grupie 25-34 lata duża część badanych skłania się ku firmom opiekuńczym (27%), podczas gdy w grupie 35-54 jest to już 22%, a powyżej 55 lat – 15%. W grupie pracowników 55 plus aż 70% osób deklaruje chęć pracy dla innowatorów.

Patrząc na preferencje względem płci, można zauważyć, że co trzecia kobieta wybrałaby firmę opiekuńczą (33%) co pokazuje większą potrzebę kobiet do zapewnienia bezpieczeństwa pracy. Wciąż jednak 53% kobiet zdecydowałoby się na pracę dla innowatora.

Nowoczesną organizację chętnie wybierają również respondenci na szczeblu dyrektorskim – 66% z nich wybrałoby innowatora, a 12% – start-up. W przypadku menedżerów preferowanym typem organizacji jest również innowator (59%), następnie opiekun (21%). Specjaliści poszukują poza innowatorami (52%) przede wszystkim opiekunów (30%).

	PROFIL POŻĄDANEJ FIRMY				
PROFIL OBECNEJ FIRMY	BIEGACZ	INNOWATOR	OPIEKUN	START-UP	TRADYCJONALISTA
BIEGACZ	6%	54%	28%	8%	4%
INNOWATOR	7%	57%	23%	12%	2%
OPIEKUN	4%	55%	33%	5%	4%
START-UP	2%	48%	29%	17%	3%
TRADYCJONALISTA	6%	61%	21%	9%	3%

W jakich firmach specjaliści i menedżerowie chcą pracować?



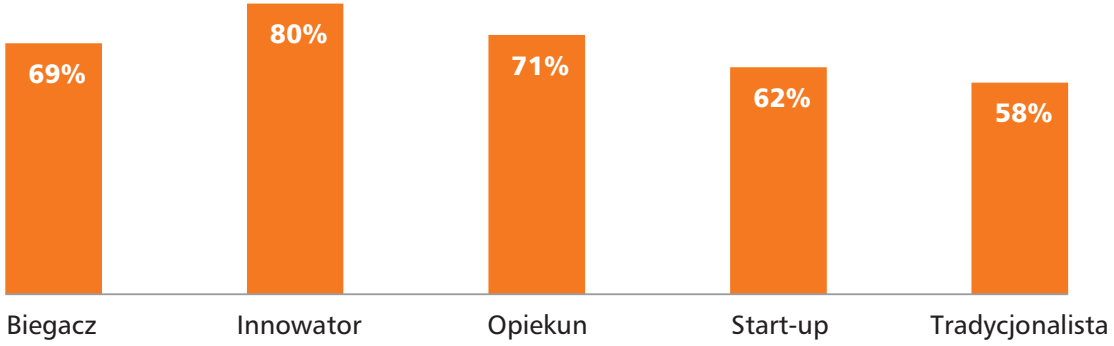
4.7 IDENTYFIKACJA Z CELAMI FIRMY

Z celami firmy identyfikuje się największy odsetek badanych z firm o profilu innowatora (80%). Również w przedsiębiorstwach o profilu opiekuna wielu pracowników utożsamia się z misją organizacji (71%). W przypadku tzw. biegaczy 69% pracowników identyfikuje się z celami firmy, w przypadku start-upów odsetek ten wynosi 62%, zaś w przypadku tradycjonalistów – 58%.

Patrząc na zaangażowanie specjalistów i menedżerów w strategię firmy pod kątem pracy w określonej branży, do liderów należy logistyka, gdzie 85% pracowników identyfikuje się z celami firmy, a także sprzęt medyczny (81%), handel detaliczny (77%) oraz sektor publiczny (76%).

Najmniej pracowników identyfikuje się z celami firmy w branżach: instytucje finansowe (60%), nieruchomości i budownictwo oraz produkcja przemysłowa (po 63%).

Identyfikacja z celami firmy w zależności od rodzaju firmy



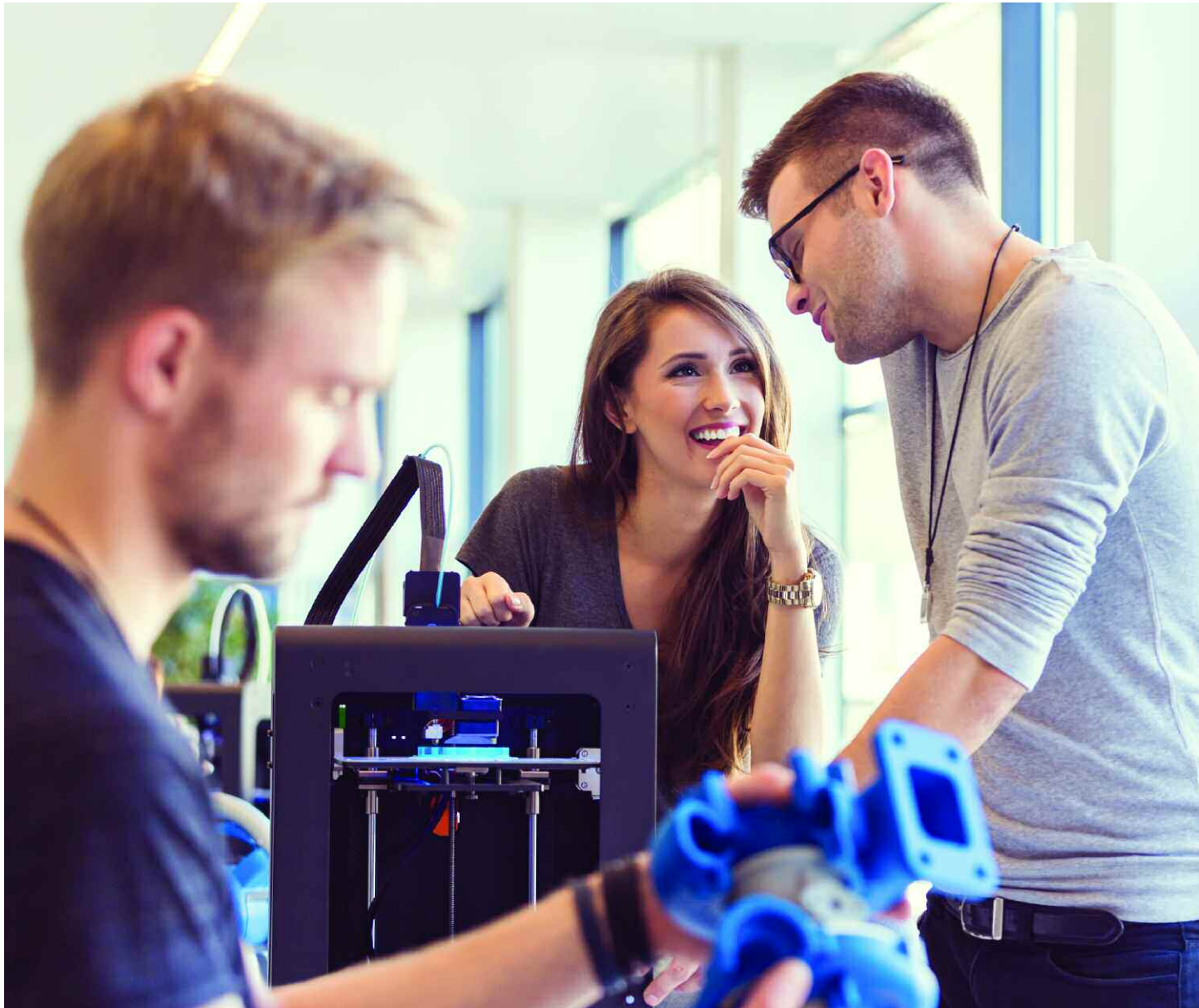
4.8 PREFEROWANE PROFILE FIRM W ZALEŻNOŚCI OD BRANŻY

Chęć pracy w firmach o profilu biegacza wyraża najwięcej pracowników z branży produkcji przemysłowej (20%). Następnie z farmacji (10%) i logistyki (8%).

Innowatorzy są popularni w każdej branży, ale chęć pracy dla tego typu firmy deklaruje największy odsetek specjalistów i menedżerów zatrudnionych w branży ICT (72%), w sektorze publicznym (64%) i branży logistyki (63%).

Opiekunów preferują w dużym odsetku pracownicy farmacji (36%), firm doradczych (33%) oraz nieruchomości i budownictwa (32%).

W start-upach chcieliby podjąć pracę pracownicy branż: farmacja, energetyka i paliwa, SSC/BPO (po 14%). Firmy tradycyjne nie cieszą się estymą wśród pracowników żadnej z branż.



4.9 W POSZUKIWANIU RÓŻNORODNOŚCI

W dzisiejszych czasach specjaliści i menedżerowie w swojej pracy poszukują różnorodności. Zależy im na możliwości wykorzystania swoich kompetencji w sposób inny niż do tej pory.

Sposobów wykorzystania kompetencji jest bardzo wiele. Wejście w pewien schemat działania dla wielu pracowników jest bardzo ograniczające. Dlatego poszukiwane są nowe sytuacje zawodowe. Specjaliści i menedżerowie chcą sprawdzać swoje siły realizując zróżnicowane zadania, ale także chcą zmieniać sposoby działania – wykorzystywać nowe technologie, zmieniać typ zarządzania, szukać nowych ścieżek do osiągania celów.

Pracownikom również zależy na wywieraniu wpływu na funkcjonowanie biznesu. Chcą być słuchani i mieć możliwość wprowadzania zmian i uprawnień w organizacji. Dlatego tak często, jako preferowane firmy wskazują innowatorów, które dają im możliwość kształtowania swojej pracy. Widoczne jest to również w odpowiedziach dyrektorów. Warto zwrócić uwagę, że **12% z nich podjęłoby pracę dla start-upu, w którym mają największą moc sprawczą i możliwości kreacji.** Są to osoby, które jako motywację do zmiany pracy wskazują niechęć do zastanych struktur w ich obecnych firmach, które funkcjonują już tak długo, że jednostka nie jest w stanie wpłynąć na ich działanie.

Specjaliści i menedżerowie chcą być innowacyjni i chcą spełniać się zawodowo w organizacji, która im to umożliwi. Firmy zmierzające w tym kierunku czeka sukces. Po pierwsze będą w stanie pozyskać i utrzymać najcenniejsze talenty na rynku. Dane pokazują, że wśród firm typu innowator, 80% pracowników identyfikuje się celami firmy. W przypadku firm tradycyjnych ten odsetek wynosi 58%. Po drugie potencjał kryjący się w organizacji pozwoli wykreować wartość dodaną i wyprzedzić konkurencję.

Piotr Mazurkiewicz,
Partner HRK

5. PRZEGLĄD BRANŻOWY

5.1 PRZEGLĄD BRANŻOWY

Farmacja

Pracownicy branży farmaceutycznej pracują najdłużej – ich dzienny czas pracy przekracza 10 godzin. 67% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 31% wykorzystało w pełni, a 2% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (60%), możliwość pracy zdalnej (52%) oraz elastyczny czas pracy (52%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (57%), duża część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (36%). Specjaliści i menedżerowie z tego sektora najczęściej w porównaniu do pracowników innych branż deklarują przekraczanie celów zawodowych (81%). 57% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 43% otrzymuje wynagrodzenie stałe. Organizacje farmaceutyczne wg większości deklaracji respondentów wprowadzają innowacje (67%). Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 40% badanych, pomysły 31% respondentów zostały odrzucone, zaś 29% respondentów nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako biegaczy (38%), następnie jako innowatorów (24%), tradycjonalistów (24%), start-upy (10%) i opiekunów (5%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (40%) oraz opiekunów (36%). 62% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

Energetyka i Paliwa

Pracownicy branży energetyka i paliwa pracują średnio 9,5 godziny dziennie. 64% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 29% wykorzystało w pełni, a 7% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (57%), możliwość pracy zdalnej (36%) oraz elastyczny czas pracy (54%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (86%), część musi również przedstawić rozpisanie czasowe (11%). Połowa badanych deklaruje przekraczanie celów zawodowych (50%). 32% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 64% otrzymuje wynagrodzenie stałe, a 4% wynagrodzenie prowizyjne. Firmy energetyczne wg deklaracji większości respondentów wprowadzają innowacje (61%). Takich działań nie wskazuje 39% badanych. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 43% badanych, pomysły 36% respondentów zostały odrzucone, zaś 21% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako tradycjonalistów (43%), następnie jako innowatorów (21%), opiekunów (14%), start-upy (11%) i biegaczy (11%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (57%) oraz opiekunów 21%). 64% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

Firmy doradcze i kancelarie prawne

Pracownicy firm doradczych i kancelarii prawnych pracują 9,5 godzinny dziennie. 65% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 31% wykorzystało w pełni, a 5% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (64%), możliwość pracy zdalnej (62%) oraz elastyczny czas pracy (52%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (57%), duża część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (36%). Specjaliści i menedżerowie z tego sektora w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (57%). 34% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 56% otrzymuje wynagrodzenie stałe, a 10% wynagrodzenie prowizyjne. Połowa respondentów z firm doradczych i kancelarii prawnych deklaruje, że ich firmy wprowadziły innowacje (50%). Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 36% badanych, pomysły 36% respondentów zostały odrzucone, zaś 28% respondentów nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako innowatorów (33%), następnie jako tradycjonalistów (25%), biegaczy (20%), start-upy (18%) i opiekunów (5%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (54%) oraz opiekunów (33%). 67% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

5.1 PRZEGLĄD BRANŻOWY

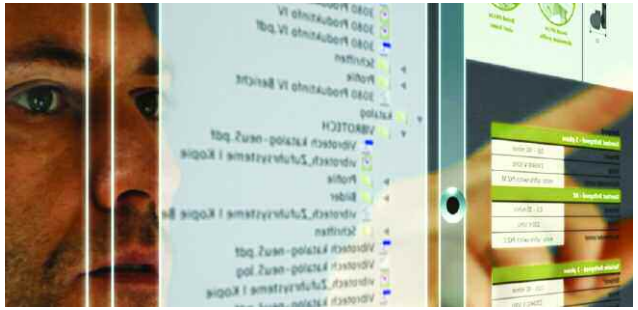
FMCG

Pracownicy branży FMCG pracują niespełna 10 godzin dziennie (9,7 h). 73% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu, pozostali go wykorzystali, ale nie przekroczyli. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (64%), możliwość pracy zdalnej (46%) oraz elastyczny czas pracy (45%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (81%), część musi również przedstawić rozpisanie czasowe (19%). Ponad połowa badanych deklaruje przekraczanie celów zawodowych (57%). 40% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 55% otrzymuje wynagrodzenie stałe, a 4% prowizyjne. Firmy FMCG wg większości deklaracji respondentów wprowadzają innowacje (58%). Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 45% badanych, pomysły 37% respondentów zostały odrzucone, zaś 18% respondentów nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako tradycjonalistów (37%), następnie jako biegaczy (30%), innowatorów (16%), opiekunów (9%) i start-upy (7%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (58%) oraz opiekunów (27%). 66% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

Handel detaliczny

Pracownicy branży handlu detalicznego pracują 9,5 godziny dziennie. 77% procent pracowników. w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 21% go wykorzystało w całości, a 2% przekroczyło. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (48%), możliwość pracy zdalnej (31%) oraz elastyczny czas pracy (43%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (90%). Ponad połowa badanych deklaruje przekraczanie celów zawodowych (59%), planu nie zrealizowało 21%. 30% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych celów, 61% otrzymuje wynagrodzenie stałe, a 10% prowizyjne. Firmy z branży handel detaliczny wg większości deklaracji respondentów wprowadzają innowacje (59%). Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 39% badanych, pomysły 34% respondentów zostały odrzucone, zaś 26% respondentów nie zgłosiło żadnych innowacji. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako tradycjonalistów (34%), następnie jako innowatorów (28%), biegaczy (18%), start-upy (13%) i opiekunów (7%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (61%) oraz opiekunów (20%). 77% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

ICT



Pracownicy branży ICT pracują 9,4 godziny dziennie (9,4). 56% procent pracowników. w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 36% go wykorzystało w całości, a 8% przekroczyło. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (67%), możliwość pracy zdalnej (75%) oraz elastyczny czas pracy (64%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (67%). Ponad połowa badanych deklaruje przekraczanie celów zawodowych (61%), planu nie zrealizowało 11%. 26% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych celów, 69% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 6% prowizyjne. 42% respondentów zatrudnionych w sektorze IT deklaruje, że ich firmy wprowadzają innowacje (42%). Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 42% badanych, pomysły 17% respondentów zostały odrzucone, zaś 42% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako innowatorów (42%), następnie jako tradycjonalistów (17%) oraz biegaczy, start-upy i opiekunów (po 14%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (72%). 75% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

5.1 PRZEGLĄD BRANŻOWY

Instytucje finansowe

Pracownicy instytucji finansowych pracują nieco ponad 9 godzin dziennie (9,3). 68% procent pracowników. w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 31% go wykorzystało w całości, a 1% przekroczyło. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (57%), możliwość pracy zdalnej (50%) oraz elastyczny czas pracy (45%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (72%), część musi również przedstawić rozpisanie czasowe (25%). Ponad połowa badanych deklaruje przekraczanie celów zawodowych (62%), założonego planu nie zrealizowało 21% badanych z tej branży. 38% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 52% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 10% prowizyjne. Niecała połowa (47%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 41% badanych, pomysły 35% respondentów zostały odrzucone, zaś 24% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako innowatorów (30%), następnie jako biegaczy (24%), tradycjonalistów (23%), start-upy (13%) i opiekunów (11%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (56%) oraz opiekunów (25%). 60% pracowników identyfikuje się z celami firmy.

Logistyka

Pracownicy branży logistycznej pracują niemal 10 godzin (9,8). 73% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 25% wykorzystało w pełni, a 3% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (65%), możliwość pracy zdalnej (45%) oraz elastyczny czas pracy (43%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (83%), niewielka część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (13%). Specjaliści i menedżerowie w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (70%). 33% pracowników otrzymuje premie, w zależności od osiąganych sukcesów, 65% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 3% prowizyjne. Niecała połowa (48%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 65% badanych, pomysły 23% respondentów zostały odrzucone, zaś 13% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako innowatorów i tradycjonalistów (po 33%), następnie jako start-upy (15%), biegaczy (13%), i opiekunów (8%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (63%).

Nieruchomości i budownictwo

Pracownicy branży nieruchomości i budownictwa pracują 9,6 godziny dziennie. 66% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 30% wykorzystało w pełni, a 4% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (54%), możliwość pracy zdalnej (30%) oraz elastyczny czas pracy (34%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (70%), część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (26%). Specjaliści i menedżerowie w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (61%). 28% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 68% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 4% prowizyjne. Ponad połowa (61%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 42% badanych, pomysły 38% respondentów zostały odrzucone, zaś 20% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako tradycjonalistów (34%), następnie jako innowatorów (25%), biegaczy (18%), start-upy (12%) i opiekunów (1%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (53%) i opiekunów (32%).

5.1 PRZEGLĄD BRANŻOWY

Produkcja przemysłowa

Pracownicy sektora produkcyjnego pracują 9 i pół godziny dziennie. 67% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 32% wykorzystało w pełni, a 2% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (59%), możliwość pracy zdalnej (33%) oraz elastyczny czas pracy (36%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (75%), część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (22%). Specjaliści i menedżerowie w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (57%). 24% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 72% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 4% prowizyjne. Ponad połowa (51%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 45% badanych, pomysły 39% respondentów zostały odrzucone, zaś 16% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako tradycjonalistów (38%), następnie jako innowatorów (25%), biegaczy (16%), start-upy (14%) i opiekunów (7%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (57%).

Sektor publiczny

Pracownicy sektora publicznego pracują nieco ponad 9 godzin dziennie (9,3). 52% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 42% wykorzystało w pełni, a 6% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (48%), możliwość pracy zdalnej (39%) oraz elastyczny czas pracy (27%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (85%), część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (15%). Specjaliści i menedżerowie w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (61%). 21% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 73% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 6% prowizyjne. Ponad połowa (67%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 30% badanych, pomysły 36% respondentów zostały odrzucone, zaś 33% nie zgłosiło żadnych innowacji. Najczęściej badani w tej branży określają swoje organizacje, jako tradycjonalistów (70%), następnie jako innowatorów (21%) i w niewielkiej części jako biegaczy, start-upy i opiekunów (po 3%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (64%).

Sprzęt medyczny

Pracownicy branży sprzętu medycznego pracują niemal 10 godzin dziennie (9,7). 86% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 14% wykorzystało w pełni. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (76%), możliwość pracy zdalnej (71%) oraz elastyczny czas pracy (76%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (71%), część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (24%). Specjaliści i menedżerowie w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (57%). 48% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 33% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 19% prowizyjne. Ponad połowa (52%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 52% badanych, pomysły 29% respondentów zostały odrzucone, zaś 19% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako tradycjonalistów (48%), następnie jako innowatorów (29%), opiekunów (14%) i start-upy (10%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (57%) i opiekunów (24%).

5.1 PRZEGLĄD BRANŻOWY

SSC/BPO

Pracownicy sektora SSC/BPO pracują nieco ponad 9 godzin (9,3). 69% procent pracowników w ubiegłym roku nie wykorzystało w pełni należnego urlopu. 28% wykorzystało w pełni, a 3% przekroczyło należny urlop. Ułatwienia oferowane pracownikom branży to: nowoczesne narzędzia pracy (72%), możliwość pracy zdalnej (55%) oraz elastyczny czas pracy (38%). Raportując pracownicy najczęściej przedstawiają wyłącznie wyniki swojej pracy (66%), część jednak musi również przedstawić rozpisanie czasowe (34%). Specjaliści i menedżerowie w większości deklarują przekraczanie celów zawodowych (69%). 17% pracowników otrzymuje premie w zależności od osiąganych sukcesów, 76% otrzymuje wynagrodzenie stałe, 7% prowizyjne. Mniej niż połowa (41%) badanych specjalistów i menedżerów deklaruje, że ich pracodawcy wprowadzają innowacje. Własne pomysły na usprawnienia, które zostały wdrożone zgłosiło 48% badanych, pomysły 31% respondentów zostały odrzucone, zaś 21% nie zgłosiło żadnego pomysłu na innowacje. Najczęściej badani w tej branży określają swoje firmy, jako innowatorów (48%), następnie jako tradycjonalistów (28%), biegaczy (17%), start-upy i opiekunów (po 3%). Tymczasem sami pracownicy chcieliby pracować dla innowatorów (55%).

6. PRZEGLĄD REGIONALNY

6.1 WPROWADZANIE INNOWACJI (WYBRANE WOJEWÓDZTWA)

Najwięcej wskazań respondentów na firmy wprowadzające usprawnienia i innowacje zarówno o charakterze technicznym jak i proceduralnym jest na Śląsku – 76% badanych deklaruje, że ich firmy wprowadzają innowację. W ślad za Śląskiem podąża Pomorze z wynikiem 74% i Dolny Śląsk z wynikiem (70%).

Stosunkowo niski wynik w zestawieniu, poniżej 60% uzyskały województwa: małopolskie (53%) oraz łódzkie (56%).

Innowacje w miejscu pracy zwiększają dynamikę i kreatywność wśród pracowników. Dostrzegły to również pomorskie firmy, prowadząc politykę unowocześniania własnych zasobów, stając się dzięki temu bardziej konkurencyjnymi na rynku. Kwestią istotną stała się modernizacja zasobów stałych oraz sprzętowych – nowoczesne hale produkcyjne, automatyzacja produkcji, czy chociażby przejście z tysięcy excelowskich tabel w nowe systemy ERP/CRM. Wiele firm stara się być za pan brat z nowoczesnymi technologiami, wchodząc już nie tylko w rozwiązania oparte na cloud computing, ale i takie jak „bring your own device", które pozwalają zaoszczędzić koszty i czas.

Przedsiębiorcy starają się także skorzystać z kreatywności własnych pracowników. Część zakładów produkcyjnych zdaje się na pracowników w zakresie unowocześniania produkcji, co prowadzi do lepszego wykorzystania zasobów i zwiększenia efektywności pracy. W branży usługowej powoli standardem staje się możliwość pracy zdalnej lub elastyczne godziny pracy. Wiele firm stara się także zerwać z wizerunkiem korporacji, wprowadzając przyjaźniejszą atmosferę na co dzień (już nie tylko „luźny piątek"), tak aby pracownicy czuli się swobodniej, chętniej dzielili się pomysłami i rozwijali talenty, które mogą okazać się przydatne.

Firmy stawiają także na nowoczesny wizerunek – budują własną markę, stając się atrakcyjnym miejscem pracy. Prestiżowa lokalizacja, w nowoczesnym biurowcu jest tak samo ważna jak odpowiednia atmosfera pracy – stąd liczne chillout roomy, fruit lub cake day. Dodatkowo podążają za najnowszymi trendami dotyczącymi np. ekologii – dopłaty dla osób jeżdżących do pracy rowerem lub wspólnie samochodem.

Piotr Wirkus,
Consultant HRK Gdynia

6.2 POWIEW INNOWACJI NA ŚLĄSKU

Górnośląska gospodarka opiera się w znaczącej mierze na przemyśle. Cały czas redukowany jest poziom produkcji i zatrudnienia w historycznie najważniejszych branżach, tj. hutnictwie, górnictwie i energetyce. W celu zniwelowania skutków tych zmian i dla wykorzystania potencjału kadrowego oraz edukacyjnego jeszcze w latach 90-tych postawiono na przemysł motoryzacyjny.

Obecnie mamy do czynienia z kolejnym etapem przekształceń przemysłu na Śląsku, który prowadzi do podniesienia efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Ma im to pozwolić lepiej konkurować na rynkach światowych, a także zdobywać nowe projekty wewnątrz macierzystych korporacji. W tym celu **wprowadzane są w firmach liczne projekty innowacyjne, nakierowane na podnoszenie efektywności kosztowej oraz poziomu jakości.** Ponieważ polskie oddziały zagranicznych firm przemysłowych od początku swego istnienia funkcjonować musiały w warunkach wysokiej konkurencji wśród ich pracowników od początku budowana była kultura promująca ciągłe doskonalenie, nastawiona na wydajność i otwarta na nowe rozwiązania. Potwierdzeniem tego są liczne tytuły typu Center of Excellence dla śląskich fabryk firm międzynarodowych.

Kolejnym zjawiskiem jest przejmowanie licznych funkcji związanych z obsługą fabryk przez lokalne firmy. Mowa tu o obszarze np. utrzymania ruchu, czy też relokacji lub modernizacji linii produkcyjnych. Firmy takie, zakładane często przez specjalistów z doświadczeniem w pracy na ważnych stanowiskach w międzynarodowych korporacjach, korzystają ze znajomości najlepszych praktyk tych podmiotów. Jednocześnie charakteryzują się wysoką innowacyjnością wynikającą z większej elastyczności działania i skłonności do podejmowania ryzykownych, ale potencjalnie bardzo opłacalnych, działań i inwestycji.

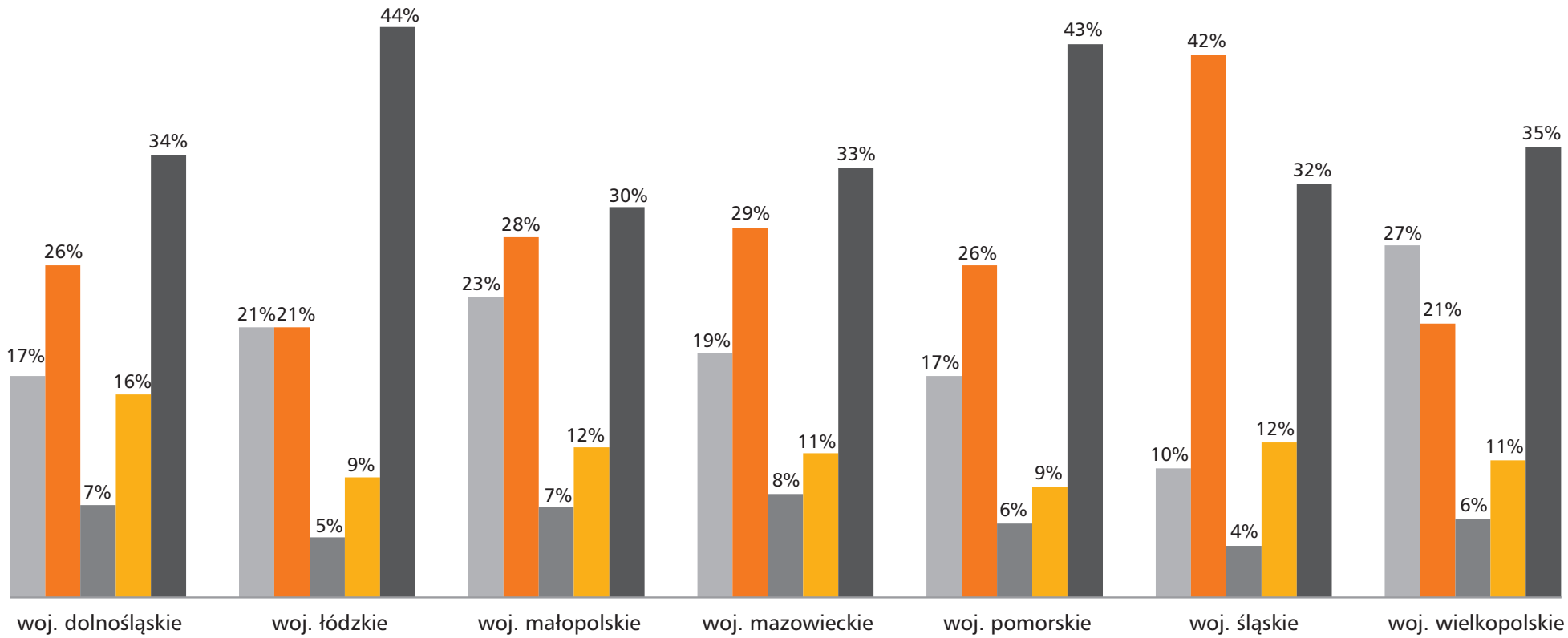
Zaplecze naukowe oraz bliskość rynku odbiorców pozwalają też na tworzenie firm budujących autorskie, unikatowe rozwiązania dla przemysłu.

W końcu należy wspomnieć też o bardzo wysoko cenionych śląskich specjalistach i menedżerach IT. Nieprzypadkowo swoją działalność ulokowały tu największe firmy z tego sektora. Można przypuszczać, że podobnie jak to miało miejsce w przypadku firm produkcyjnych, wokół nich powstaną kolejne podmioty realizujące na ich rzecz określone prace czy procesy w nowy, bardziej wydajny, a więc innowacyjny sposób.

Rafał Badurski,
Manager HRK Katowice

6.3 PROFILE FIRM (WYBRANE WOJEWÓDZTWA)

- **Biegacz** - firma przede wszystkim rywalizuje z otoczeniem. Zwiększa targety i czas pracy, ale i podnosi wynagrodzenia.
- **Innowator** - firma cały czas idzie do przodu. Wprowadza nowe procedury, narzędzia, zmienia systemy pracy.
- **Opiekun** - firma stawia przede wszystkim na zapewnienie bezpieczeństwa pracy. Oferuje szerokie pakiety socjalne.
- **Start-up** - firma dopiero ustala kierunki rozwoju.
- **Tradycjonalista** - firma ceni tradycje. Nie zmienia się ani na dobre, ani na złe.



7.1 METODOLOGIA BADANIA

Badanie HRK „Efektywność a innowacyjność specjalistów i menedżerów" zostało przeprowadzone w czerwcu 2015 roku, na próbie 870 specjalistów i menedżerów. Badanie miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane w formie CAWI.

8.1 O AUTORACH

HRK S.A. jest jedną z największych organizacji doradczych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Od 2000 r. wspieramy menedżerów w pozyskiwaniu pracowników i skutecznym zarządzaniu personelem.

Pracujemy w zespołach ekspertów specjalizujących się w poszczególnych sektorach gospodarki. Oferujemy usługi rekrutacji pracowników, badań i rozwoju potencjału zawodowego (łącznie z zaawansowanymi badaniami Assessment/Development Centre), budowanie ścieżek kariery, employer branding oraz – pod marką HRK Payroll Consulting – administrację wynagrodzeniami i zarządzanie dokumentacją personalną. Posiadamy oddziały w Warszawie, Poznaniu, Katowicach, Wrocławiu, Krakowie, Łodzi i Gdyni.

Więcej: www.hrk.eu i www.hrk.pl

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. obsługuje inwestorów już od ponad 20 lat. Misją PAIiIZ jest zachęcanie zagranicznych firm do rozpoczęcia działalności w Polsce. Agencja oferuje doradztwo na każdym etapie procesu inwestycyjnego, pomoc przy interpretacji przepisów i regulacji prawnych, pomoc przy wyszukiwaniu partnerów biznesowych oraz atrakcyjnych lokalizacji dla inwestycji oraz zapewnia pełen dostęp do informacji gospodarczych. PAIiIZ kreuje również pozytywny wizerunek Polski w świecie oraz promuje polskie produkty i usługi poprzez organizację konferencji, seminariów i wystaw, wydawanie publikacji o tematyce ekonomicznej, organizację kampanii reklamowych oraz współpracę z mediami.

Więcej: www.paiz.gov.pl

HRK S.A.
pl. Bankowy 2
00-095 Warszawa
tel. +48 22 420 20 00
e-mail: hrk@hrk.pl
www.hrk.eu

Copyright by HRK S.A.
Warszawa, 10.2015 r.