



Wynagrodzenia w produkcji i logistyce: stanowiska niższego i średniego szczebla

Raport płacowy 2024



Spis treści

01	02	03	04	05
3	10	16	27	31
Rynek pracy w sektorze produkcyjnym i magazynowym	Rola systemów płacowych w zarządzaniu pracownikami	Retencja i wsparcie zaangażowania pracowników produkcyjnych	Rekrutacja w sektorze produkcyjnym – specyfika nowych inwestycji	Wynagrodzenia

Wstęp



Anna Wesołowska

Dyrektor Zarządzająca Gi Group Temp & Perm

Wynagrodzenia to temat niezmiennie budzący spore zainteresowanie, zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Rynek pracy w ostatnich latach podlega intensywnym przeobrażeniom, a przedsiębiorcy mierzą się z szeregiem wyzwań, które istotnie wpływają na politykę płacową.

Zmiany demograficzne oraz spadająca liczba osób aktywnych zawodowo sprawiają, że dostępność pracowników maleje. Sektory produkcyjne i magazynowe dodatkowo zmagają się z problemem niskiego zainteresowania karierą w tych obszarach. Wyzwania związane z trudnymi warunkami pracy, postrzeganie tych zawodów jako mniej atrakcyjnych oraz niskopłatnych przyczyniają się do trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Problem pogłębia także kryzys szkolnictwa branżowego – niedoinwestowanego, niedostosowanego do potrzeb współczesnego rynku pracy i borykającego się z niedoborem kadry nauczycielskiej, a przez to mało atrakcyjnego dla młodzieży.

Nakładają się na to również wyzwania wynikające z postępu technologicznego, automatyzacji i digitalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych. Zapotrzebowanie na pracowników posiadających specyficzne umiejętności techniczne rośnie, a już teraz popyt przewyższa dostępność kandydatów.

Wszystkie te czynniki sprawiają, że mimo spowolnienia gospodarczego, rynek pracy w sektorze produkcyjnym i logistycznym pozostaje wysoce konkurencyjny, a walka o pracowników często odbywa się na płaszczyźnie wynagrodzeń. W takich warunkach śledzenie bieżących trendów płacowych staje się jednym z kluczowych aspektów przy tworzeniu strategii rekrutacyjnych czy planowaniu budżetów.

Dlatego z przyjemnością prezentujemy raport płacowy analizujący wynagrodzenia na stanowiskach niższego i średniego szczebla w produkcji i logistyce, sygnowany przez Gi Pro – dywizję Gi Group specjalizującą się w rekrutacjach w tym obszarze. W raporcie znajdują Państwo dane dotyczące zarobków na różnych stanowiskach, od pracownika produkcji, operatora maszyn, elektromechanika, technika utrzymania ruchu, automatyka, spawacza i operatora CNC, po planistę produkcji, kontrolera jakości oraz brygadzystę i kierownika zmiany. Raport obejmuje również analizę wynagrodzeń w specjalizacjach takich jak branża stoczniowa, hutnicza i poligraficzna, a także w logistyce, gdzie badaliśmy płace brygadzystów, magazynierów, operatorów wózków widłowych, logistyków, spedytorów oraz specjalistów ds. zakupów.

Raport nie ogranicza się jednak jedynie do danych płacowych. Zebraliśmy również opinie ekspertów z branży dotyczące wyzwań związanych z rekrutacją, retencją oraz motywowaniem pracowników. Poruszamy takie kwestie, jak wpływ wynagrodzeń na lojalność i zaangażowanie zespołów, skuteczne strategie rekrutacji i utrzymania pracowników, a także specyfikę zatrudniania w ramach nowych inwestycji w sektorze produkcyjnym.

Mam nadzieję, że nasza publikacja okaże się dla Państwa pomocnym narzędziem w planowaniu efektywnych polityk wynagrodzeń i w tworzeniu atrakcyjnych warunków pracy w tych wymagających czasach.

Serdecznie zapraszam do lektury!

01

Rynek pracy w sektorze produkcyjnym i magazynowym

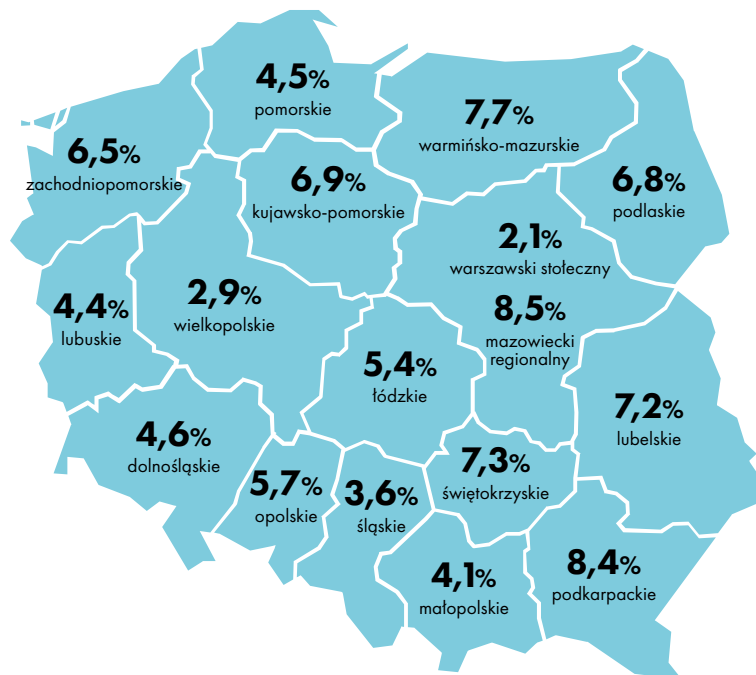


Poziom bezrobocia i aktywność zawodowa

5%

**STOPA BEZROBOCIA
(SIERPIEŃ 2024 R.)**

(772,3 tys. osób)



Stopa bezrobocia rejestrowanego w sierpniu 2024 r. wynosiła 5%. W urzędach pracy zarejestrowanych było 772,3 tys. osób, wobec 765,4 tys. miesiąc wcześniej. Jak wygląda struktura bezrobotnych w Polsce?

Według dostępnych danych GUS z końca czerwca 2024 r. długotrwale bezrobotni stanowili 48,9% wszystkich zarejestrowanych. 26,6% bezrobotnych to osoby powyżej 50. roku życia, a osoby poniżej 30 lat – 23,4%. Najwięcej bezrobotnych odnotowano w grupach wiekowych 35-44 lata (26,1%) oraz 25-34 lata (23,9%). Kobiety stanowiły 52,2% bezrobotnych, to spadek o 1,2 p.p. w porównaniu do czerwca 2023 r. Ponad połowa bezrobotnych miała niski poziom wykształcenia – 50,3% osób miało wykształcenie gimnazjalne, podstawowe lub zawodowe*.

56,7%

**WSKAŹNIK ZATRUDNIENIA
(Q2 2024)****

Wskaźnik zatrudnienia – udział pracujących w liczbie ludności w wieku 15-89 lat. Do pracujących zaliczane są osoby w wieku 15-89 lat, pracujące w firmach prywatnych lub instytucjach prywatnych, we własnych gospodarstwach rolnych, prowadzące własną działalność gospodarczą, pomagające bez wynagrodzenia w gospodarstwie lub rodzinnej działalności gospodarczej.

58,5%

**WSPÓŁCZYNNIK AKTYWNOŚCI
ZAWODOWEJ (Q2 2024)****

Współczynnik aktywności zawodowej – procentowy udział aktywnych zawodowo w liczbie ludności w wieku 15-89 lat. Na ludność aktywną zawodowo składają się osoby w wieku 15-89 lat, które pracują, oraz osoby w wieku 15-74 lat, które są bezrobotne.

► Źródło danych: GUS, Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia – sierpień 2024 r., data publikacji: 24.09.2024 r.

* Źródło: GUS, Bezrobocie rejestrowane 2 kwartał 2024 r. – czerwiec 2024 r., data publikacji: 19.09.2024 r.

** Źródło GUS, Podstawowe dane z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w latach 2010-2024

Popyt na pracę

▼ **2,1%**

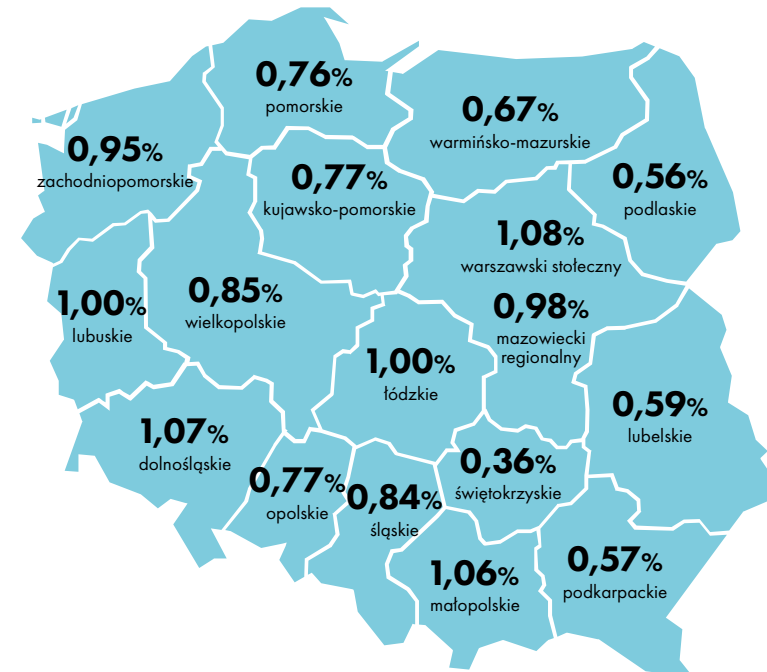
**SPADEK LICZBY WOLNYCH MIEJSC PRACY
W STOSUNKU DO KOŃCA DRUGIEGO KWARTAŁU 2023 R.**

Na koniec drugiego kwartału 2024 r. w Polsce było 110,8 tys. wolnych miejsc pracy, o 1,2 tys. mniej niż w pierwszym kwartale 2024 r. i o 2,4 tys. mniej niż rok wcześniej. Wskaźnik wolnych miejsc pracy* wyniósł 0,89%, bez zmian w porównaniu do poprzedniego kwartału. Był jednak nieco niższy (o 0,01 punktu procentowego) niż w drugim kwartale 2023 r. Najwięcej wakatów było w regionie warszawskim stołecznym (1,08%), a najmniej w świętokrzyskim (0,36%).

W przetwórstwie przemysłowym pod koniec drugiego kwartału było 24,8 tys. nieobsadzonych stanowisk, z czego 9,7 tys. w grupie zawodów robotnicy i rzemieślnicy. Wskaźnik wyniósł tu 0,92%. W sekcji Transport i gospodarka magazynowa wskaźnik wolnych miejsc pracy był wyższy – 1,34%, z 11,7 tys. wakatów.

*Wskaźnik wolnych miejsc pracy określa udział wolnych miejsc pracy w ogólnej liczbie miejsc pracy (tj. obsadzonych i wolnych miejsc pracy).

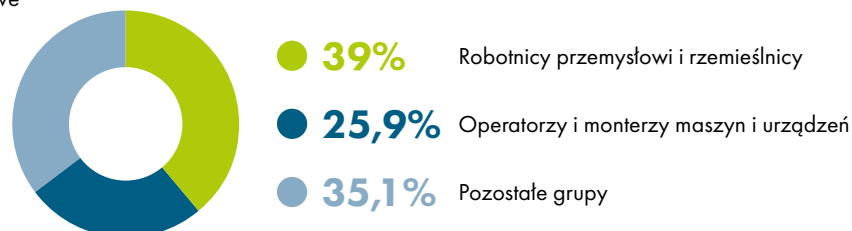
Wskaźnik wolnych miejsc pracy w regionach w drugim kwartale 2024 r.
Stan na koniec kwartału



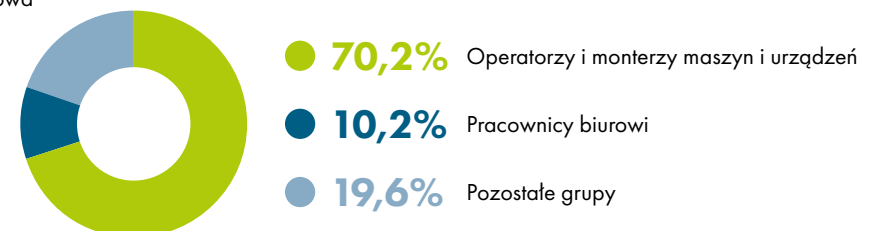
Struktura wolnych miejsc pracy w wybranych sekcjach PKD według wielkich grup zawodów w drugim kwartale 2024 r.

Stan na koniec kwartału

Przetwórstwo
przemysłowe



Transport i gospodarka
magazynowa



Wynagrodzenia – przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw

W sierpniu 2024 roku przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw wyniosło 8189,74 zł brutto, co stanowiło wzrost o 11,1% w porównaniu do tego samego miesiąca rok wcześniej. W porównaniu do lipca 2024 r. pensje nominalnie spadły o 1,1%, przy czym wynika to ze zmniejszenia skali wypłat takich jak premie i nagrody, które często mają miejsce w lipcu.

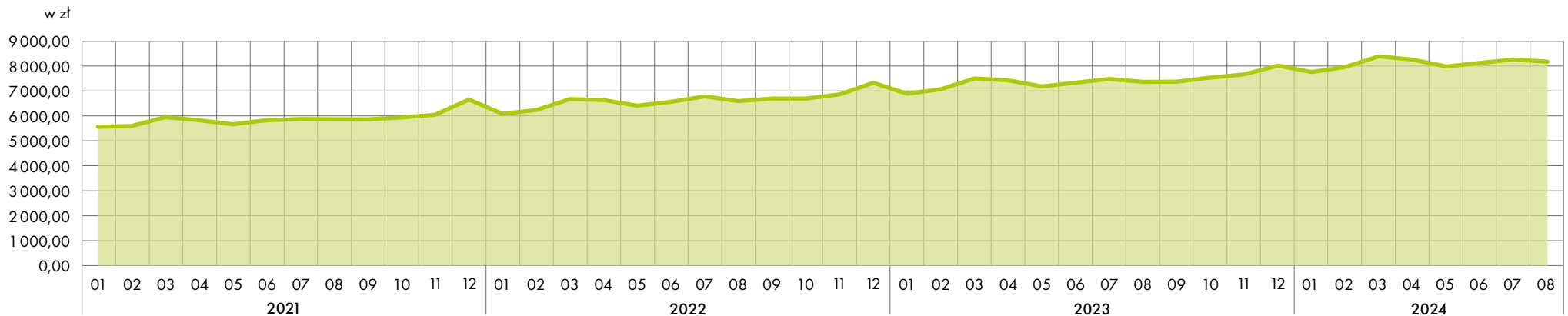
W przetwórstwie przemysłowym przeciętne zarobki osiągnęły poziom 7722 zł brutto, a w sektorze transportu i gospodarki magazynowej 7895,94 zł brutto.

Należy zwrócić uwagę, że w lipcu 2024 roku minimalne wynagrodzenie wzrosło do 4300 zł, co również wpłynęło na poziom przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto, zwłaszcza w branżach, w których dominują niższe stawki.

▲ **11,1%**

**WZROST R/R PRZECIĘTNEGO MIESIĘCZNEGO
WYNAGRODZENIA BRUTTO W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw



Przeciętne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw według sekcji PKD w sierpniu 2024 r.

Wyszczególnienie	Przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw
Ogółem	8 189,74 zł
Przemysł	
Górnictwo i wydobywanie	11 883,03 zł
Przetwórstwo przemysłowe	7 722,00 zł
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną gorącą wodę	12 084,87 zł
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	7 200,15 zł
Transport i gospodarka magazynowa	7 255,44 zł

Wynagrodzenia – mediana wynagrodzeń w gospodarce narodowej

W kwietniu 2024 roku mediana wynagrodzeń w Polsce (w gospodarce narodowej) wynosiła 6500 zł brutto miesięcznie. Oznacza to, że połowa pracowników zarabiała poniżej tej kwoty, a druga połowa powyżej. W sektorze przetwórstwa przemysłowego mediana była nieco niższa i wynosiła 6274,12 zł brutto, podobnie jak w transporcie i gospodarce magazynowej – 6274,33 zł brutto.

Mediana różniła się w zależności od płci. Mężczyźni zarabiali 6740,66 zł brutto, o 448,54 zł więcej niż kobiety. Różnice pod względem płci nie występowały jedynie wśród najniżej zarabiających (10% zatrudnionych, mediana 4242 zł brutto). Najwyższe wynagrodzenia otrzymywali pracownicy w wieku 35-44 lata, gdzie mediana wyniosła 6834,44 zł brutto. Jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstw – największe wynagrodzenia oferowały te zatrudniające 1000 lub więcej osób (mediana na poziomie 8003,40 zł brutto).

W tym samym okresie przeciętne miesięczne wynagrodzenie wynosiło 8323 zł brutto, w tym w sekcji przetwórstwa przemysłowego – 7882,92 zł brutto, a w transporcie i gospodarce magazynowej 7255,44 zł brutto.

Mediana wynagrodzeń brutto oraz przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw według sekcji PKD w kwietniu 2024 r.

Wyszczególnienie	Mediana	Przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw
Ogółem	6 500,00 zł	8 323,00 zł
Przemysł	6 494,56 zł	8 172,59 zł
Górnictwo i wydobywanie	10 322,62 zł	12 366,93 zł
Przetwórstwo przemysłowe	6 274,12 zł	7 882,92 zł
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną gorącą wodę	9 238,80 zł	11 268,96 zł
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	6 311,18 zł	7 011,72 zł
Transport i gospodarka magazynowa	6 274,33 zł	7 255,44 zł



Agnieszka Zielińska

dyrektor Polskiego Forum HR

Rynek pracy bez większych zmian w nadchodzących miesiącach

Według najnowszych doniesień Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Socjalnej we wrześniu stopa bezrobocia utrzymała się na rekordowo niskim poziomie 5 proc. Polska odnotowuje drugi najniższy wskaźnik bezrobocia w Europie. Według doniesień EUROSTAT Warszawa jest jednym z miast europejskich o najwyższym wskaźniku zatrudnienia, który dla mężczyzn wyniósł 90 proc, dla kobiet 82,3 proc.

Prognozy zatrudnienia na czwarty kwartał tego roku są nie tylko dodatnie, ale nawet dwucyfrowe, trudno zatem upatrywać stagnacji na rynku pracy. Mamy jednak sygnały, które napawają pracodawców niepokojem. To przede wszystkim rosnące koszty zatrudnienia – wiemy już, że w 2025 roku czeka nas kolejna podwyżka minimalnego wynagrodzenia, które od stycznia będzie wynosić 4666 zł brutto. Przekłada się to na presję wzrostu wynagrodzeń na wszystkich stanowiskach, nie tylko tych najniższych.

Jednocześnie pozyskanie wykwalifikowanych pracowników nadal jest wyzwaniem. Demografia nam nie sprzyja – z każdym rokiem kurczy się pula dostępnych kandydatów, a napływ obywateli państw trzecich tego nie równoważy. Jeszcze dwa lata temu przyrost cudzoziemców odprowadzających składki do ZUS wynosił rok do roku około 20 proc., od lata 2023 nie przekracza 5 proc. Biorąc pod uwagę wciąż bardzo niski poziom robotyzacji przemysłu, który jest kluczowym sektorem naszej gospodarki, trudno znaleźć rozwiązanie pozwalające utrzymać efektywność i konkurencyjność przy kurczących się zasobach pracowników i rosnących kosztach pracy.

Bacznie obserwujemy, co dzieje się za naszą zachodnią granicą i jak gospodarka w Niemczech poradzi sobie ze spowolnieniem, które w dłuższej perspektywie będzie miało wpływ również na nasz rynek. Pamiętajmy, że Polska jest jednym z kluczowych dostawców części i komponentów dla niemieckiego przemysłu. Sytuacja gospodarcza naszego zachodniego sąsiada ma więc ogromne znaczenie w szczególności dla naszego sektora motoryzacji, maszynowego, producentów elektroniki czy transportu.

Liczba zmiennych mających wpływ na rynek pracy nie maleje, jednak w generalnym ujęciu nie należy spodziewać się najbliższym czasie drastycznych zmian. Będą one odczuwalne w różnym natężeniu w zależności zarówno od sektora, wielkości firmy, jak i lokalizacji.



prof. Grażyna Spytek-Bandurska

ekspert Federacji Przedsiębiorców Polskich

Ogólna ocena sytuacji w gospodarce i na rynku pracy z uwzględnieniem sektora produkcyjnego

Wielkość zatrudnienia i wysokość wynagrodzeń są zróżnicowane zarówno w układzie sektorowym, jak i branżowym oraz regionalnym. Najwięcej etatów w sektorze prywatnym skupionych jest w sekcji przetwórstwa przemysłowego. Przeciętna miesięczna pensja brutto w sierpniu 2024 r. wzrosła o 11,1% w porównaniu do ubiegłego roku i wynosiła 8 189,74 zł.

Jeśli chodzi o zatrudnienie, to zdecydowanie najwyższe jest w przetwórstwie przemysłowym, ale widoczny jest ogólny spadek. Nie zagraża on rynkowi pracy, którego sytuacja jest oceniana jako dobra i stabilna. Stopa bezrobocia jest nadal niska, co pozwala patrzeć optymistycznie w przyszłość, jednocześnie pojawiają się restrukturyzacje i zapowiedzi zwolnień grupowych pracowników, co może wzbudzać zaniepokojenie w niektórych branżach.

Generalnie można stwierdzić, że występuje pewna stagnacja, niepewność i zamrożenie powstawania nowych ofert pracy. Na koniec drugiego kwartału 2024 r. było o 1,0% mniej wolnych miejsc pracy niż w końcu pierwszego kwartału. Z pewnością dynamiczny wzrost płacy minimalnej mógł wpłynąć na asekuracyjne zachowania pracodawców i zachwiać konkurencyjność niektórych branż.

Niepokojące może być budowanie swej pozycji na niskich kosztach pracy. Stąd konieczne są impulsy rozwojowe, aby mijający efekt spirali płacowo-cenowej, która nastąpiła od 2022 r., mógł ustąpić miejsca rozbudzającemu się ożywieniu gospodarczemu, a w efekcie dalszej poprawie sytuacji zatrudnieniowej.

Trzeba też pamiętać o problemach demograficznych i ograniczonej podaży pracowników. Szczególnie dotkliwa jest kurcząca się populacja w wieku produkcyjnym i niedobory w zawodach związanych z produkcją (głównie monterów i operatorów maszyn i urządzeń), wykonywaniem prac prostych, fizycznych. W drugim kwartale 2024 r. osoby aktywne zawodowo stanowiły 58,5% ludności w wieku 15-89 lat. Wskaźnik ten był niższy w porównaniu z poprzednimi okresami.

Konieczne są działania na rzecz aktywizacji grup o szczególnej pozycji na rynku pracy (osoby starsze, niepełnosprawne, kobiety) oraz dopuszczenia cudzoziemców spełniających wymagania kwalifikacyjne. Należy wprowadzać zachęty do pozostania w pracy, a nie przechodzenia na emeryturę. Ważne jest, aby ludzie w dalszym ciągu odczuwali potrzebę pracy i bycia produktywnym, co stwarza wiele wyzwań dla ochrony zdrowia w celu utrzymania społeczeństwa w dobrej kondycji psychofizycznej.

02

Rola systemów płacowych w zarządzaniu pracownikami



**Aleksandra Micewicz**

Permanent Recruitment Team Leader, Gi Group

**Szczepan Zajdel**

Permanent Recruitment Team Leader, Gi Group

Trendy w systemach wynagrodzeń w sektorze produkcyjnym i logistycznym

Sektor produkcyjny i logistyczny przechodzi obecnie gruntowne przemiany, napędzane błyskawicznym postępem technologicznym oraz zmieniającymi się wymaganiami klientów. Wpływa to istotnie na wiele obszarów zarządzania w przedsiębiorstwach – jednym z nich są systemy wynagradzania pracowników. Tradycyjne metody, oparte na stałych stawkach godzinowych i prostych systemach premiowych, stają się niewystarczające. Firmy poszukują bardziej elastycznych i złożonych rozwiązań, które pozwolą im zwiększyć efektywność, zmotywować pracowników oraz przyciągnąć kandydatów na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy.

Wśród nowych trendów dotyczących wynagrodzeń jednym z wyraźniejszych jest większe zróżnicowanie systemów premiowych. Coraz częściej premiowane są nie tylko ilość wyprodukowanych sztuk, ale także jakość produktów, efektywność wykorzystania maszyn i materiałów czy osiągnięcie indywidualnych i zespołowych celów. Pojawiają się także premie za umiejętności, zakładające dodatkowe wynagradzanie pracowników za zdobywanie nowych kompetencji, podnoszenie kwalifikacji i elastyczność w wykonywaniu zadań. Coraz częściej premie uzależnione bywają również od osiągnięć całego zespołu, co sprzyja współpracy i budowaniu kultury organizacyjnej opartej na wspólnych celach.

W sektorze produkcyjnym i magazynowym obserwujemy również wzrost znaczenia benefitów pozapłacowych jako składowej systemu wynagradzania pracowników. Przedsiębiorcy rozszerzają ich zakres – oprócz tradycyjnych benefitów, oferują coraz więcej innowacyjnych rozwiązań, takich jak programy wellness, opieka nad dziećmi czy dofinansowanie dojazdów do pracy. W wielu firmach oferta świadczeń pozapłacowych jest dopasowana do indywidualnych potrzeb pracowników. Mają oni możliwość wyboru benefitów, które są dla nich najbardziej wartościowe, np. ubezpieczenie zdrowotne, karta sportowa czy dofinansowanie do wydarzeń kulturalnych.

Istotnym elementem systemów wynagradzania stają się także szkolenia i inne rozwiązania wspierające rozwój zawodowy zatrudnionych. W tym przypadku korzyści są obopólne. Pracownicy dzięki nowym kompetencjom zwiększają swoją elastyczność zawodową oraz zdolność do adaptacji do zmieniających się warunków pracy. Dla firmy szeroka oferta możliwości rozwoju zawodowego pracowników to inwestycja w zespół i podniesienie jego potencjału.

Obserwujemy zauważalne zmiany w politykach wynagradzania w sektorze produkcyjnym i magazynowym. Chociaż wynagrodzenie podstawowe nadal ma znaczenie, zwłaszcza na stanowiskach prostych, coraz częściej uzupełnia się je o elementy premiowe związane z osiąganiem indywidualnych i zespołowych celów. Wynagrodzenia są personalizowane, co oznacza dostosowanie ich do indywidualnego planu rozwoju pracownika i jego wkładu w osiągnięcie celów firmy. Coraz częściej mamy też do czynienia z indywidualnymi negocjacjami wysokości płacy i warunków zatrudnienia przez pracowników, co wymaga od pracodawców większej elastyczności i umiejętności prowadzenia skutecznych rozmów.

Równocześnie przedsiębiorstwa odchodzą od sztywnych systemów klasyfikacji stanowisk na rzecz bardziej elastycznych rozwiązań, umożliwiających szybszą reakcję na zmiany na rynku. Rezygnują także z okresowych podwyżek dla wszystkich pracowników, wprowadzając systemy wynagradzania, w których podwyżki są uzależnione od indywidualnych osiągnięć.

Warto też zwrócić uwagę na zmieniającą się perspektywę pracowników i kandydatów, którzy oczekują czegoś więcej niż tylko pensji. Doceniają możliwość rozwoju, uczciwość i indywidualne podejście, a także elastyczność i przejrzystość zasad wynagradzania. Kandydaci coraz częściej pytają o ścieżki kariery, możliwości szkoleń i programów mentoringowych. Oczekują również jasnych informacji na temat kryteriów oceny pracy i zasad przyznawania podwyżek. Firmy, które są w stanie zapewnić taką transparentność, budują zaufanie wśród członków swoich zespołów i zwiększają ich motywację.

Zmieniające się oczekiwania pracowników, postęp technologiczny oraz globalizacja wymuszają na firmach produkcyjnych i logistycznych ciągłe dostosowywanie systemów wynagradzania. Inwestycja w nowoczesne rozwiązania płacowe pozwala zwiększyć zaangażowanie pracowników, poprawić efektywność i budować silną markę pracodawcy. Sprawiedliwe, transparentne i motywujące systemy wynagrodzeń, dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników, pomagają przyciągnąć i utrzymać najlepszych kandydatów oraz zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku pracy.

**Joanna Skóra-Chotuj**

Permanent Recruitment Team Leader, Gi Group

Systemy premiowe w firmach produkcyjnych

Systemy premiowe w firmach produkcyjnych pełnią kluczową rolę w motywowaniu pracowników. Są jednym z najważniejszych narzędzi w arsenale menedżerów, pozwalającym nie tylko zwiększać wydajność, ale również kształtować kulturę organizacyjną i wzmacniać zaangażowanie zespołu. Odpowiednio dobrany system premiowy może decydować o przewadze konkurencyjnej firmy, jej innowacyjności oraz jakości oferowanych produktów.

Wybór odpowiedniego systemu premiowego w firmie produkcyjnej zależy od jej celów, struktury organizacyjnej, kultury oraz specyfiki produkcji. Każdy system ma swoje zalety i wady, które należy uwzględnić przy jego wdrażaniu. Kluczem do sukcesu jest stworzenie rozwiązania, które będzie motywowało pracowników, jednocześnie wspierając cele strategiczne firmy. Należy przy tym pamiętać, że niezbędne jest również regularne monitorowanie efektywności przyjętego systemu premiowego i jego ewentualna modyfikacja w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby organizacji oraz otoczenia rynkowego.

1. System premiowy uzależniony od wydajności pracownika

Premia rośnie proporcjonalnie do osiągniętych poziomów wydajności lub produkcji. Premie są większe, jeśli pracownik przekroczy wyznaczone cele.

Zalety:

- Pracownicy są motywowani do osiągania wyników przekraczających standardy.
- System sprzyja rozwojowi umiejętności i efektywności pracowników.

Wady:

- Pracownicy o niższych umiejętnościach mogą czuć się zniechęceni, jeśli nie są w stanie osiągnąć wyższych poziomów premiowych.
- Ciągłe dążenie do przekraczania celów może prowadzić do zmęczenia i wypalenia zawodowego.

2. System premiowy uzależniony od obecności/frekwencji

Premie są przyznawane na podstawie czasu pracy lub obecności w pracy, ale mogą być również powiązane z wynikami osiąganymi w danym okresie, takimi jak np. miesięczne cele produkcyjne.

Zalety:

- System łatwy do wdrożenia i monitorowania, oparty na jasnych kryteriach dotyczących obecności w pracy.
- Zapewnia stabilność dochodów pracowników, co może zwiększać lojalność i zaangażowanie.

Wady:

- System ten nie zawsze zachęca do osiągania ponadprzeciętnych wyników, ponieważ premiovana jest jedynie obecność lub określony czas pracy.

3. System premiowy uzależniony od wyniku zespołu

Premie są przyznawane na podstawie osiągnięć całego zespołu, a nie indywidualnych wyników.

Zalety:

- Promuje kulturę współpracy i wspólnego rozwiązywania problemów.
- Wzmacnia więzi między członkami zespołu i buduje ducha zespołowego.

Wady:

- Brak indywidualnego docenienia, pracownicy mogą czuć się niedocenieni, jeśli ich indywidualny wkład nie jest zauważany.
- Ryzyko „darmowego jeźdźca” – niektórzy pracownicy mogą korzystać z pracy innych, nie wnosząc znaczącego wkładu.

4. System premiowy uznaniowy

Premie przyznawane na podstawie subiektywnej oceny przełożonego, który decyduje o ich wysokości uwzględniając postawę i zaangażowanie pracownika.

Zalety:

- Pozwala na nagradzanie pracowników za wyjątkowe osiągnięcia lub postawy niemierzalne standardowymi wskaźnikami
- Motywuje pracowników do zaangażowania i aktywnego udziału w życiu firmy.

Wady:

- Może prowadzić do subiektywnego i niesprawiedliwego traktowania pracowników.
- Brak jasnych kryteriów przyznawania premii może budzić niepewność wśród pracowników

5. System premiowy akordowy

Premia jest bezpośrednio uzależniona od ilości wykonanej pracy, mierzonej często w jednostkach produkcji. Im więcej pracownik wyprodukuje, tym wyższą otrzymuje premię.

Zalety:

- Pracownicy są bezpośrednio wynagradzani za swoje osiągnięcia, co może zwiększać ich zaangażowanie i wydajność.
- W prostych, powtarzalnych procesach produkcyjnych łatwo mierzyć ilość wykonanej pracy.

Wady:

- Pracownicy mogą koncentrować się na ilości kosztem jakości, co może prowadzić do wzrostu liczby wadliwych produktów.
- Konieczność osiągania wysokiej wydajności może prowadzić do wypalenia zawodowego oraz zwiększonej liczby wypadków.

6. System premiowy w oparciu o bezpieczeństwo pracy (BHP)

System skoncentrowany na promowaniu bezpiecznych zachowań i zmniejszaniu liczby wypadków w miejscu pracy. Pracownicy są nagradzani premiami za przestrzeganie zasad bezpieczeństwa, zgłaszanie potencjalnych zagrożeń oraz dbałość o środowisko pracy.

Zalety:

- Redukcja liczby wypadków i incydentów prowadzi do niższych kosztów związanych z absencją pracowników, ubezpieczeniami i potencjalnymi przestojami w produkcji.
- Zachęcanie pracowników do dbałości o bezpieczeństwo promuje kulturę odpowiedzialności i troski o współpracowników, co może zwiększać morale i lojalność.

Wady:

- Skuteczność systemu premiowego opartego na BHP może być trudna do zmierzenia, zwłaszcza w krótkim okresie, co wymaga stałego monitorowania i ewaluacji.
- Istnieje ryzyko ukrywania drobnych incydentów lub naruszeń, aby uniknąć utraty premii, co może prowadzić do fałszywego poczucia bezpieczeństwa i zaniżania rzeczywistych statystyk dotyczących wypadków.

7. Premia za pracę w systemie zmianowym

Premia, która ma na celu kompensację niedogodności związanych z pracą w godzinach nocnych, weekendowych czy świątecznych. Tego typu premie mogą mieć postać stałej kwoty lub procentowej dopłaty do wynagrodzenia podstawowego za każdą przepracowaną zmianę.

Zalety:

- Premia za pracę w systemie zmianowym zachęca pracowników do podejmowania pracy w godzinach, które są mniej atrakcyjne, co jest szczególnie ważne w zakładach produkcyjnych, gdzie ciągłość produkcji jest kluczowa.
- Zmotywowanie pracowników do pracy w nietypowych godzinach zapewnia ciągłość procesów produkcyjnych, co jest kluczowe dla optymalizacji kosztów i wykorzystania zasobów.

Wady:

- Zwiększenie kosztów zatrudnienia, co może wpływać na marże, zwłaszcza w branżach o niskiej rentowności.
- Praca w nocy lub na 12-godzinnych zmianach może prowadzić do zmęczenia i obniżenia produktywności, a także do wzrostu liczby błędów czy wypadków w miejscu pracy.

8. System premiowy mieszany

Łączy elementy kilku różnych systemów premiowych, na przykład premię frekwencyjną z premią jakościową, aby zrównoważyć wydajność i jakość.

Zalety:

- System można dostosować do różnych aspektów produkcji i celów strategicznych firmy.
- Zapewnia równowagę między dążeniem do wysokiej wydajności a utrzymaniem jakości produktów.

Wady:

- System może być trudny do zarządzania, wymaga jasno zdefiniowanych i skomplikowanych zasad.
- Monitorowanie i ocena różnych kryteriów premiowych mogą wiązać się z wyższymi kosztami administracyjnymi.

**Katarzyna Koziół**

HR Manager, Unilin Flooring Polska

Jakie strategie wynagradzania są najbardziej efektywne w zwiększaniu produktywności?

Zwiększanie produktywności oznacza osiąganie coraz lepszych wyników w tym samym czasie. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na wydajność i zaangażowanie pracowników jest system wynagradzania. Dlatego warto wdrażać strategię „skrojone na miarę” dla danej organizacji, uwzględniając jej specyfikę oraz potrzeby pracowników.

Kluczowe aspekty, które warto rozważyć przy tworzeniu takich strategii, wskazuje polska ekonomistka Stanisława Borkowska. Po pierwsze, proporcjonalność wynagrodzenia. Wysokość płacy powinna być adekwatna do celów i wymagań stawianych pracownikom. Aby to ocenić, warto skorzystać z raportów płacowych, które nie tylko przedstawiają poziom wynagrodzeń na danym stanowisku, ale często też opisują jego rolę i zakres obowiązków. Ważne jest również porównanie tego zakresu z innymi stanowiskami w organizacji, aby zachować wewnętrzną sprawiedliwość. Kolejny aspekt to różnorodność stosowanych narzędzi motywacyjnych. Powinny być one dopasowane zarówno do struktury przedsiębiorstwa, jak i oczekiwań zatrudnionych osób. Benefity, które pracodawca uznaje za atrakcyjne, nie zawsze odpowiadają rzeczywistym potrzebom pracowników. Na przykład karta sportowa w wielu przypadkach może zdawać się pożądanym dodatkiem, ale w mniejszych miejscowościach, gdzie brakuje odpowiednich obiektów sportowych, może nie przynieść spodziewanych efektów.

Ważnym czynnikiem jest krótki czas między działaniem a nagrodą. Im szybciej pracownicy zostaną nagrodzeni za swoje wysiłki, tym bardziej będą zmotywowani do dalszej pracy. Istotne jest również, by członkowie zespołu widzieli, jak ich działania wpływają na wyniki firmy.

Indywidualizacja działań motywacyjnych to kolejny kluczowy element strategii. Działania te powinny być dostosowane do konkretnych pracowników lub grup pracowników. Stosowanie jednego systemu wynagrodzeń dla wszystkich może nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Warto rozważyć różne typy systemów dla różnych grup zawodowych.

Jedną z najczęściej stosowanych strategii jest wynagrodzenie oparte na systemie premiowym. W tym modelu, oprócz pensji podstawowej, pracownicy otrzymują premie powiązane z celami firmy.

Najbardziej efektywne rozwiązanie to system uwzględniający zarówno cele wspólne dla wszystkich pracowników, jak i indywidualne lub ocenę pracy. Takie podejście pozwala realizować cele biznesowe, jednocześnie dając pracownikom poczucie bezpośredniego wpływu na wyniki swojej pracy. System ten z powodzeniem stosuje się w działach produkcyjnych czy magazynowych, gdzie wynagrodzenie może być rozliczane np. kwartalnie lub miesięcznie. Innym popularnym rozwiązaniem jest system prowizyjny, który najlepiej sprawdza się tam, gdzie wyniki pracy są ściśle związane z konkretnymi miernikami, na przykład w sprzedaży. Premia stanowi tutaj znaczącą część wynagrodzenia i jest bardzo motywująca w przypadku osiągnięcia krótkoterminowych celów. Trzeba jednak mieć na uwadze, że w sytuacji, gdy cele nie zostaną zrealizowane, może działać demotywująco, zwłaszcza jeśli przyczyny niepowodzenia leżą poza kontrolą pracownika.

Planując zwiększanie produktywności poprzez odpowiednio dobrane systemy wynagrodzeń, trzeba pamiętać, że żaden system nie zadziała, jeśli pracownicy nie będą o nim wiedzieli. Jedynie dobrze zakomunikowany, prosty i przejrzysty system będzie skuteczny i motywujący dla zespołu. Badania wskazują, że firmy, które mają świetny pakiet wynagrodzeń i benefitów, ale go nie promują, uzyskują kilkukrotnie niższe wskaźniki satysfakcji pracowników w porównaniu do firm z przeciętnym pakietem, ale dobrze zakomunikowanym.

Jasne i przejrzyste zasady systemu wynagradzania to podstawa. Pracownicy powinni dokładnie wiedzieć, jakie działania są nagradzane, jakie cele muszą osiągnąć i jak będą oceniani. Tylko wtedy system będzie motywujący i skuteczny. Dodatkowo, aby upewnić się, że stosowane rozwiązania przynoszą zamierzone efekty, należy regularnie oceniać ich skuteczność. Przykładowe wskaźniki, które warto monitorować, to: wskaźnik fluktuacji pracowników, badanie zadowolenia z wynagrodzeń, weryfikacja zysków firmy czy wskaźnik produktywności na pracownika.

Wynagrodzenie jest jednym z najważniejszych czynników motywacyjnych, a jego odpowiednie zaprojektowanie ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Wybór właściwej strategii oraz jej skuteczna komunikacja i monitorowanie mogą znacząco wpłynąć na wzrost produktywności i zaangażowania zespołu.



Magdalena Truszkowska

Dyrektor Działu Personalnego, PESA Bydgoszcz S.A.

Prosty i intuicyjny system wynagradzania to klucz do retencji pracowników w branży produkcyjnej

Kluczem do skutecznych systemów wynagrodzeniowych są proste i czytelne mechanizmy, których działanie nie wymaga sporządzania skomplikowanych regulaminów. Im system jest prostszy i bardziej intuicyjny, tym większe prawdopodobieństwo, że nie będzie negatywnie oddziaływał na proces retencji pracowników w organizacji.

Aby zwiększyć poziom lojalności i poprawić satysfakcję z pracy w swoich zespołach, firmy muszą dążyć do zapewnienia pracownikom poczucia stabilności finansowej. Które systemy wynagrodzeń zatem najbardziej efektywnie wspierają osiągnięcie tego celu?

W mojej ocenie te, które co najmniej w 80% (w zależności od poziomu pełnionej funkcji w organizacji), umożliwiają pracownikowi bezpieczne planowanie zarówno krótko, jak i długoterminowych zobowiązań. Pozostała część wynagrodzenia może być powiązana z różnego rodzaju systemami motywacyjnymi (np. premie, nagrody), które stanowią motor do pracy nad efektywnością i jakością realizowanych działań, a także przyczyniają się do pobudzenia kreatywności oraz rozwoju pracowników.

Skuteczność tego podejścia potwierdza przykład PESA Bydgoszcz S.A., która w ostatnich latach przeszła przez kilka transformacji systemu wynagradzania. Konieczność opracowania nowego systemu wynikała głównie z wysokiego wskaźnika rotacji wśród pracowników, a także problemów w pozyskiwaniu nowej kadry. Dotychczasowe rozwiązanie, w postaci rozliczenia akordowego na stanowiskach produkcyjnych, które przez kilkadziesiąt lat było wspierane w PESA, przestało przynosić zakładane efekty biznesowe. Wręcz przeciwnie – z roku na rok coraz bardziej przyczyniało się do znaczącego spadku zainteresowania pracą w Spółce.

W odpowiedzi na te wyzwania, mając na uwadze konieczność zapewnienia odpowiedniego poziomu zatrudnienia, zabezpieczającego obecne, a także przyszłe projekty, Spółka zdecydowała się na całkowitą zmianę systemu wynagradzania. Nowy system miał przyczynić się do ustabilizowania zatrudnienia, a także pozyskania dodatkowej kadry. Dzięki wprowadzeniu jasnych zasad i likwidacji wysokiego poziomu uznaniowości w wynagradzaniu pracowników, a także wdrożeniu jednego, spójnego systemu motywacyjnego, cel został osiągnięty.

Projektując i wdrażając systemy wynagradzania należy pamiętać, że wymagają one stałego nadzoru i w razie konieczności działań korygujących. W tym kontekście bardzo istotnym aspektem jest bieżące śledzenie trendów rynkowych. Umożliwia to optymalizację i skuteczne rozwijanie przyjętych systemów wynagradzania, by zapewniały stabilność poziomu zatrudnienia, odpowiednio motywowały pracowników, a także wspierały osiągnięcie celów biznesowych.

03

**Retencja i wsparcie
zaangażowania pracowników
produkcyjnych**





Darek Krzemiński

Partner w UPSIDE Consulting

Efektywne wspieranie zaangażowania i produktywności pracowników blue collars

Motywowanie pracowników produkcyjnych i magazynowych wymaga wieloaspektowego podejścia, które uwzględnia zarówno materialne, jak i niematerialne aspekty pracy. Jednym z fundamentów motywacji jest ustanowienie jasnych, mierzalnych celów. Pracownicy, którzy rozumieją, czego się od nich oczekuje, są bardziej skoncentrowani i zaangażowani. Regularne omawianie celów i postępów utrzymuje zaangażowanie oraz umożliwia wprowadzenie korekt w działaniu.

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi motywacyjnych jest docenianie za wysiłek i osiągnięcia. Regularne pochwały, wyróżnienia czy nagrody motywacyjne znacząco wpływają na morale pracowników. Ważne jest, aby uznanie było autentyczne i dostosowane do wkładu pracownika. Nagrody nie muszą być zawsze materialne; publiczne pochwały, listy uznaniowe, „tytuł pracownika miesiąca”, przynoszą również pozytywne efekty.

Równie istotna jest transparentna komunikacja, która odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaangażowania. Pracownicy muszą czuć, że są informowani o decyzjach, które ich dotyczą, a także mieć możliwość wyrażenia swoich opinii. Transparentna komunikacja buduje zaufanie między pracownikami a kadrą zarządzającą, co jest niezbędne dla utrzymania wysokiego poziomu motywacji. Niezwykle ważne są przy tym regularne spotkania, konsultacje i otwarte kanały komunikacji.

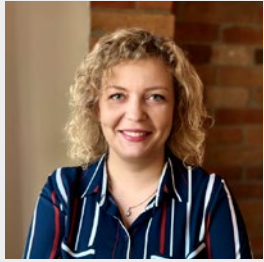
Inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników i ich poliwalencję, to kolejny sposób na zwiększenie ich zaangażowania i produktywności. Programy szkoleniowe, które pozwalają rozwijać nowe umiejętności lub doskonalić te już posiadane, podnoszą kompetencje pracowników i sprawiają, że czują się bardziej wartościowi dla firmy.

Bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników mają też dobre warunki pracy, w tym ergonomia stanowisk oraz dbałość o bezpieczeństwo. Pracownicy produkcyjni i magazynowi spędzają wiele godzin wykonując powtarzalne czynności, co może prowadzić do zmęczenia i obniżenia motywacji. Dlatego zapewnienie wyposażenia, które minimalizuje ryzyko urazów oraz umożliwia wygodną pracę, jest kluczowe.

Elastyczność i równowaga między pracą a życiem prywatnym to kolejny ważny czynnik, zwłaszcza w kontekście długoterminowej motywacji. Coraz więcej firm wprowadza zmienne godziny pracy czy możliwość wyboru zmiany. Rozwiązania te pozwalają lepiej dostosować harmonogram pracy do swoich potrzeb prywatnych, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy i poziom zaangażowania.

Niezwykle istotne jest też dbanie o budowanie zespołu i kultury współpracy. To od tych elementów w dużej mierze zależy efektywność pracy. W obszarach gdzie praca zespołowa jest kluczowa, budowanie pozytywnych relacji między pracownikami, organizowanie integracji, wspólnych projektów oraz promowanie kultury wzajemnego wsparcia sprzyja tworzeniu zaangażowanego zespołu, który potrafi ze sobą współpracować.

Wspomniane praktyki nie tylko poprawiają wyniki operacyjne, ale także zwiększają satysfakcję i lojalność pracowników, co w dłuższej perspektywie przekłada się na sukces organizacji.



Klaudia Stefanowicz

Dyrektor HR, ATUS Group Sp. z o.o.

Cykl życia pracownika produkcyjnego w organizacji – jak budować zaangażowanie i lojalność?

Współczesna organizacja produkcyjna przypomina precyzyjnie skonstruowany mechanizm zegara. Każdy element musi działać bezbłędnie, aby całość funkcjonowała sprawnie. Jednym z takich elementów, często niedocenianym, ale kluczowym, jest operator linii produkcyjnej. Bez pracy tych osób nie byłoby możliwe utrzymanie ciągłości i rytmu produkcji. A jednak, mimo ich znaczenia, pracownicy linii produkcyjnej pozostają często na marginesie dyskusji o zarządzaniu zasobami ludzkimi i organizacyjnym sukcesie.

Ciekawą perspektywę dyskusji na ten temat wprowadza Jacob Morgan w swojej publikacji „The Employee Experience Advantage”. Jak podkreśla, prawdziwy sukces organizacji nie polega jedynie na osiąganiu wyników, ale na tym, jak traktuje ona swoich pracowników na każdym etapie ich zawodowej drogi. I tu dochodzimy do najważniejszego momentu – cyklu życia pracownika w firmie, który zaczyna się już na etapie rekrutacji.

Operator linii produkcyjnej, podobnie jak każdy nowy pracownik, wchodzi do organizacji z określonymi oczekiwaniami. Badania Gallupa dowodzą, że pierwsze dni i tygodnie w nowym miejscu pracy mają ogromny wpływ na zaangażowanie nowo zatrudnionych w dłuższej perspektywie. Zazwyczaj proces onboardingu w branży produkcyjnej sprowadza się do szkolenia BHP oraz instruktażu obsługi maszyn. Jednak ograniczanie się do tych kwestii to zbyt mało. Wprowadzenie nowego pracownika powinno być strategiczne, obejmujące nie tylko aspekty techniczne, ale także integrację z kulturą organizacyjną. To właśnie w tym momencie może rodzić się poczucie przynależności, które sprzyja długoterminowemu zaangażowaniu, lub przeciwnie – dystans i brak motywacji.

Onboarding w środowisku produkcyjnym pełni także inną, poznawczą funkcję – buduje fundament pod dalszy rozwój zawodowy. Choć stanowisko operatora linii produkcyjnej może wydawać się dosyć statyczne, to w rzeczywistości może oferować pracownikowi potencjał do rozwoju i awansu, o ile organizacja stworzy ku temu warunki. Jak zauważają Marcus Buckingham i Curt Coffman w swojej książce „First Break All the Rules”, pracownicy, którzy mają możliwość uczenia się i rozwijania swoich umiejętności, wykazują większą lojalność wobec pracodawcy.

W przypadku operatorów linii produkcyjnej inwestycje w szkolenia techniczne czy certyfikacje mogą okazać się niezbędne w podtrzymaniu motywacji i lojalności wobec firmy.

Jednak prawdziwe wyzwanie pojawia się po zakończeniu etapu onboardingu i początkowego rozwoju. Jak utrzymać zaangażowanie i motywację pracownika? Daniel Pink w książce „Drive” wskazuje na trzy filary motywacji: autonomię, mistrzostwo i poczucie celu. Nawet pracownik linii produkcyjnej, którego zadania są ściśle określone przez procedury, może mieć poczucie autonomii, jeśli firma da mu przestrzeń na podejmowanie decyzji czy wprowadzanie innowacji. Tym samym organizacja wzmacnia jego zaangażowanie i przekonanie o wartości wykonywanej przez niego pracy.

To prowadzi nas do kluczowej fazy cyklu życia pracownika: utrzymania motywacji. Raport Gallupa „State of the Global Workplace” alarmuje, że jedynie 15% pracowników na świecie jest w pełni zaangażowanych w swoją pracę. Reszta wykonuje swoje obowiązki jedynie w minimalnym zakresie. Dla operatorów linii produkcyjnej oznacza to bezpośredni wpływ na długość ich cyklu życia w organizacji. W Polsce przeciętny staż pracy operatorów wynosi od 3 do 8 lat, jednak firmy, które potrafią zaangażować swoich pracowników, wydłużają ten okres nawet do kilkunastu lat. W obliczu rozwoju Przemysłu 4.0 rodzi się jednak pytanie: jak długo cykl życia operatora linii produkcyjnej będzie trwał w dobie automatyzacji? Czy firmy będą potrafiły dostosować się do nowej rzeczywistości, oferując pracownikom nie tylko stabilność zatrudnienia, ale także perspektywę rozwoju w zakresie nowych kompetencji technologicznych?

Jak wynika z raportu „The Future of Jobs”, opublikowanego przez World Economic Forum, zmiany technologiczne mogą znacznie zrewidować przyszłość operatorów linii produkcyjnych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tym kontekście to już nie tylko kwestia rekrutacji i administracji kadrowej, ale strategiczna gra, której stawką jest przyszłość całej organizacji. Dlatego też firmy muszą przemyśleć swoje podejście – zarówno w kontekście wdrażania nowych technologii, jak i relacji z pracownikami – aby zapewnić, że niezależnie od postępujących zmian, będą one w stanie zatrzymać swoich operatorów na dłużej. Organizacje, które zrozumieją tę dynamikę, zyskają nie tylko stabilność zatrudnienia, ale również lojalność i zaangażowanie pracowników, co w dłuższej perspektywie przełoży się na ich sukces.



Michał Szendzielorz

HR Manager, bekuplast S.A.

Od świeżaka do legendy hali – jak zatrzymać pracownika produkcji na lata?

Kiedy ktoś pyta mnie o przeciętny czas zatrudnienia pracownika produkcyjnego w jednej firmie, mogę tylko stwierdzić – różnie to bywa. Są tacy, którzy rezygnują po pierwszym dniu, są też ci, którzy pozostają w jednym przedsiębiorstwie od ukończenia szkoły do przejścia na emeryturę. To, jak długi będzie cykl życia pracownika w danej organizacji zależy od wielu czynników, również takich, na które jako firma nie mamy bezpośredniego wpływu. Dlatego mając na uwadze retencję pracowników zawsze należy indywidualnie przeanalizować sytuację w firmie i dostępne zasoby, by skupić się na tych aspektach, które przynajmniej w pewnym zakresie jesteśmy w stanie aktywnie kształtować.

Co musi się wydarzyć, aby pracownik, zamiast zyskać miano „dezertera”, miał szansę stać się prawdziwą „legendą hali”?

Podstawą jest odpowiedni proces rekrutacji i selekcji, który pozwoli pozyskać właściwe osoby. Kolejny niezwykle ważny etap to dobrze zorganizowany i dopasowany do poszczególnych ról proces wdrożenia. Dzięki niemu nowy członek zespołu nie tylko krok po kroku zapozna się ze wszystkimi zadaniami, procesami czy procedurami, ale też poczuje się zaopiekowany i wspierany przez organizację. Ma to niebagatelne znaczenie dla budowania lojalności i zaangażowania na późniejszych etapach cyklu funkcjonowania takiej osoby w organizacji.

Dalsze pokierowanie rozwojem pracownika będzie miało kluczowe znaczenie dla jego decyzji o kontynuowaniu zatrudnienia w firmie. Powinien on wiedzieć, jaka jest realna perspektywa awansu, zdobywania nowych kompetencji i realizacji swoich celów zawodowych w ramach organizacji. Dlatego warto opracować czytelne ścieżki kariery i planować szkolenia uwzględniając z jednej strony potrzeby firmy, a z drugiej predyspozycje poszczególnych osób.

Co jeszcze może wydłużyć staż pracowników w organizacji? Konkurencyjne wynagrodzenie oraz atrakcyjny pakiet świadczeń dodatkowych. Dobrze jest regularnie monitorować rynek pracy pod kątem stawek i zakresu oferty w ogłoszeniach, ponieważ pozwala to szybko reagować na zmiany w oczekiwaniach pracowników i utrzymywać naszą ofertę na atrakcyjnym poziomie.

Powinniśmy wreszcie zwracać uwagę na jakość przywództwa w firmie – w końcu mówi się, że ludzie odchodzą od szefa, a nie od organizacji.

Wszystkie wymienione elementy wpływają na jakość poszczególnych etapów zatrudnienia pracownika, a to bezpośrednio przekłada się na długość naszej współpracy z daną osobą. Dlatego powinniśmy do tych kwestii podchodzić strategicznie.

Jak jednak wspominałem na początku – jest szereg czynników, na które firma nie ma wpływu, a które mogą istotnie skrócić okres zatrudnienia. Znaczące wydarzenia jak pandemia czy wojna, zmiany o charakterze lokalnym, np. nowe inwestycje w regionie, które kuszą wyższymi stawkami, a także powody osobiste pracowników powodują, że decydują się oni na odejście.

Nie zmienia to jednak faktu, że należy dążyć do stworzenia środowiska, w którym każdy pracownik, niezależnie od swojej ścieżki zawodowej, czuje się wspierany i doceniany. Bo na koniec dnia, „legendą hali” staje się nie ten, kto ma najdłuższy staż, ale ten, kto codziennie łączy pasję, zaangażowanie i chęć dążenia do doskonałości – bez względu na to, jak długo trwa jego droga w jednej firmie.

To od nas, pracodawców, zależy, czy stworzymy warunki, w których takie legendy będą mogły się rozwijać.



Lucyna Sikorska-Balbierz

HR Business Partner, F-M Bimet S.A.

Rotacja pracowników produkcyjnych – od jakiego poziomu staje się problemem dla firmy?

Rotacja pracowników produkcyjnych może przynosić firmie zarówno korzyści, jak i stanowić poważne wyzwanie operacyjne. Optymalny poziom rotacji może różnić się w zależności od branży, rodzaju produkcji i sytuacji na rynku pracy. W kontekście pracowników produkcyjnych problem ten staje się szczególnie istotny, gdy osiąga poziom zakłócający stabilność i wydajność procesów produkcyjnych. Przy poziomie rotacji przekraczającym 20%, firma może już borykać się z poważnymi problemami operacyjnymi i finansowymi. Dlatego warto monitorować wskaźnik rotacji i podejmować działania mające na celu jego ograniczenie, takie jak poprawa warunków pracy, rozwój programów lojalnościowych czy lepsze zarządzanie talentami.

Rotacja pracowników staje się problemem, gdy jej poziom zakłóca ciągłość produkcji, prowadząc do braków kadrowych i wpływając na zdolność firmy do utrzymania ciągłości produkcji. Zwiększa również koszty rekrutacji i szkolenia, obciążając budżet firmy. Wysoka rotacja obniża też morale i zaangażowanie pozostałych pracowników, którzy mogą czuć się słabiej związani z firmą i mniej zaangażowani w jej cele. Utrudnia także budowanie spójnej i silnej kultury organizacyjnej, kluczowej dla długoterminowego sukcesu organizacji.

Wśród czynników sprzyjających rotacji należy wymienić brak możliwości rozwoju z powodu stabilnej kadry, zmianowość pracy oraz mało konkurencyjne wynagrodzenie w porównaniu ze stawkami na danym rynku. Pracownicy, którzy nie widzą możliwości awansu, czują się zablokowani w rozwoju zawodowym, co często prowadzi do decyzji o zmianie firmy. Z kolei praca na zmiany, szczególnie gdy jest uciążliwa, negatywnie wpływa na jakość życia i zawodową satysfakcję pracowników, zwiększając ryzyko rotacji. Do poszukiwania lepszych ofert motywują także mało konkurencyjne wynagrodzenia, szczególnie gdy pracownicy mają poczucie, że ich wysiłki nie są odpowiednio wynagradzane.

Jednak rotacja pracowników, o ile nie przekracza pewnego poziomu, może przynieść organizacji pewne korzyści. Nowi pracownicy wnoszą do firmy świeże spojrzenie, nową perspektywę i innowacyjne pomysły, co może usprawnić procesy i przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto, rotacja umożliwia firmie dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych poprzez zatrudnianie pracowników posiadających nowe umiejętności i kwalifikacje. Może również prowadzić do wzrostu motywacji wśród pozostałych zatrudnionych, którzy widzą szansę na awans i rozwój zawodowy w firmie.

Aby zminimalizować negatywne skutki rotacji, warto inwestować w rozwój pracowników, oferując programy rozwoju, szkolenia i możliwości awansu. Poprawa warunków pracy, wprowadzenie elastycznych godzin, lepszych warunków na zmianach oraz dodatkowych benefitów również przyczyni się do zmniejszenia rotacji. Kluczowe jest także dostosowywanie wynagrodzeń do poziomu rynkowego, by zatrzymać wartościowych pracowników.

Podsumowując, rotacja pracowników produkcyjnych staje się problemem, gdy przekracza poziom, którym firma jest w stanie skutecznie zarządzać, wpływając negatywnie na ciągłość produkcji, morale pracowników oraz koszty operacyjne. Odpowiednio zarządzana, może być jednak źródłem nowych pomysłów i kompetencji, które przyczynią się do rozwoju przedsiębiorstwa.



Lucyna Adamczuk

HR Director, Bitron Poland Sp. z o.o.

Zarządzanie rotacją pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Rotacja pracowników produkcyjnych może mieć tak pozytywny, jak i negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W zależności od poziomu, na jakim się utrzymuje, może zarówno stymulować innowacyjność i elastyczność organizacji, jak i prowadzić do poważnych problemów operacyjnych. Kluczowe pytanie brzmi: kiedy rotacja staje się problemem, który wpływa na wyniki firmy?

Przede wszystkim trzeba mieć na uwadze, że każda rezygnacja czy zwolnienie pracownika generuje bezpośrednie i pośrednie koszty. Bezpośrednie wydatki wiążą się z procesem rekrutacji, selekcji, szkolenia nowego pracownika oraz czasem potrzebnym na jego wdrożenie. Pośrednie koszty obejmują spadek efektywności zespołu, który traci doświadczonego pracownika, a także potencjalne problemy z jakością produkcji, które mogą wynikać z braku doświadczenia nowo zatrudnionych osób.

Rotację można mierzyć na różne sposoby, ale jednym z najczęściej stosowanych wskaźników jest stopa rotacji, obliczana jako stosunek liczby odchodzących pracowników do średniego zatrudnienia w firmie w danym okresie. Kiedy rotacja jest na poziomie naturalnym (tzw. rotacja fizjologiczna), organizacja ma możliwość regeneracji zespołu i wprowadzania nowych, innowacyjnych pomysłów. Gdy jednak przekracza próg 10-15% rocznie, zaczyna negatywnie oddziaływać na efektywność i stabilność operacyjną.

Wysoka rotacja pracowników produkcyjnych staje się problemem dla firmy, gdy zaczyna wpływać na jakość, ciągłość i efektywność procesów produkcyjnych. Brak doświadczonych pracowników może prowadzić do zwiększenia liczby błędów, awarii sprzętu czy opóźnień w realizacji zamówień. W skrajnych przypadkach może to skutkować utratą klientów lub koniecznością płać kar umownych.

Częste zmiany w składzie zespołu mogą prowadzić także do obniżenia morale pracowników, którzy tracą zaufanie do stabilności zatrudnienia w firmie. Widząc, jak kolejni współpracownicy odchodzą, czują się mniej związani z organizacją, co może skutkować dalszym wzrostem rotacji. Taka sytuacja prowadzi do zjawiska tzw. „spirali śmierci”, gdy każda kolejna rezygnacja przyczynia się do pogorszenia warunków pracy i atmosfery w firmie.

Do najczęstszych przyczyn nadmiernej rotacji pracowników produkcyjnych należą niskie wynagrodzenia, brak perspektyw rozwoju zawodowego, niezadowalające warunki pracy, brak uznania ze strony przełożonych, a także monotoność zadań i brak możliwości awansu. W przypadku produkcji, gdzie praca jest często fizycznie wymagająca, dodatkowe czynniki to również wypalenie zawodowe oraz brak odpowiedniego wsparcia w postaci szkoleń i programów poprawy warunków pracy.

Zapobieganie problemom wynikającym ze zbyt wysokiej rotacji wymaga od firmy stosowania różnorodnych strategii zarządzania personelem. Kluczem jest stworzenie takich warunków pracy, które będą przyciągać i zatrzymywać wartościowych pracowników. Może to obejmować poprawę wynagrodzeń czy oferowanie dodatkowych benefitów, jak np. rozszerzona prywatna opieka zdrowotna lub programy motywacyjne związane z rozwojem zawodowym.

Równie istotne jest też budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej, która sprzyja lojalności zespołu. Otwarty dialog z pracownikami, docenianie ich wkładu w sukcesy firmy, a także dbanie o ich dobrostan psychiczny i fizyczny są niezwykle ważne.

Niezbędne jest przy tym regularne monitorowanie poziomu rotacji i identyfikowanie jej przyczyn. Okresowe badania satysfakcji pracowników, rozmowy exit interviews oraz analiza danych z działu HR pozwalają na wczesne wykrywanie problemów i wdrażanie zawczasu działań naprawczych.

Skuteczne strategie zarządzania personelem, promujące stabilność zatrudnienia i dbanie o zadowolenie pracowników, pozwalają nie tylko minimalizować negatywne skutki rotacji, ale również czerpać korzyści z naturalnej wymiany pracowników, co w efekcie przyczynia się do długoterminowego rozwoju firmy.



Paweł Zieliński

Learning & Development Manager, LG Energy Solution Wrocław Sp. z o.o.

Zarządzanie talentami w branży produkcyjnej i logistyce – jak zidentyfikować najlepszych pracowników i poprowadzić ich ścieżkę zawodową?

Współczesne zarządzanie talentami to więcej niż tylko jedna z funkcji HR – to ważny element strategii biznesowej, który przekłada się na funkcjonowanie całej firmy. Nabiera to szczególnego znaczenia w branży produkcyjnej, gdzie jakość produktów, innowacyjność i bliskość nowych technologii mają kluczowe znaczenie dla skuteczności prowadzonego biznesu. W tym złożonym kontekście sukces na polu zarządzania talentami jest związany ze współpracą w tzw. triadzie, na którą składa się: organizacja, liderzy jak i sami pracownicy o wysokim potencjale.

Zadaniem organizacji jest zbudowanie systemu do pozyskiwania, rozwijania i utrzymania talentów w firmie. Jednak jest to tylko część pracy, którą należy wykonać. Równie ważne jest ciągłe budowanie kultury, która pozwoli na wykorzystanie i rozwój pełnego potencjału pracowników ze statusem talentów. Wewnętrzne programy mentoringowe, peer to peer learning czy angażowanie pracowników o wysokim potencjale do międzydziałowych projektów wymagają kultury otwartości, współpracy i gotowości do dzielenia się wiedzą – tego nie da się zadekretować procedurą czy wewnętrzną polityką, to trzeba wypracować.

Istotną rolę w procesie wyłaniania i rozwijania talentów pełnią również liderzy. Przede wszystkim powinni współpracować z HR przy określeniu definicji i potrzebnych kompetencji osób o wysokim potencjale na ich obszarze produkcyjnym – liderzy najlepiej znają specyfikę pracy produkcyjnej i praktycznie potrafią określić jaka wiedza, umiejętności i postawa są ważne w codziennej pracy ich zespołów. Lider w procesie diagnozy talentu powinien brać pod uwagę dobór pracownika w powiązaniu z odpowiednią ścieżką: eksperta lub lidera. Kolejnym narzędziem w rękach liderów jest constant feedback, czyli bieżąca informacja zwrotna dla pracownika uznanego za talent. Częsta informacja zwrotna może być oparta m.in. na postępach w realizacji Indywidualnego Planu Rozwoju, który jest opracowywany w ramach współpracy: pracownika z wysokim potencjałem – lidera – działu szkoleń.

Równie ważnym elementem tej triady są pracownicy wyłonieni jako talenty w organizacji. To na ich barkach spoczywa odpowiedzialność za swój rozwój i sprostanie roli – to duże wyzwanie. Z doświadczenia wiemy, że kluczowe dla nich jest zrozumienie celu programu, ich roli w nim oraz wytyczenie im jasnej perspektywy tego, na co mogą liczyć mając status talentu. Transparentność programu talentowego to jego podstawa.

Opisane założenia nie gwarantują sukcesu na ścieżce rozwoju talentów, ale na pewno znacznie do niego przybliżają. Warto pamiętać, że rozwój pracowników o wysokim potencjale to swego rodzaju maraton, a nie sprint. Mając tę świadomość jesteśmy w stanie znaleźć, ale i przez długi czas efektywnie współpracować z osobami, które wnoszą wiele do organizacji.



Izabela Krzeszewska-Rykowska

Dyrektor ds. zasobów ludzkich, ANWIS Sp. z o.o.

Jak odkrywać i rozwijać potencjał pracowników w sektorze produkcyjnym?

Podstawą każdej firmy są ludzie – ich zaangażowanie, doświadczenie i umiejętności. Rozwój pracowników oraz wsparcie ich na ścieżce kariery są niezbędne dla sukcesu organizacji. Jak zatem najskuteczniej zidentyfikować talenty i zachęcić pracowników do rozwijania swoich kompetencji zawodowych?

Żeby dobrze wykorzystać potencjał zespołu, przede wszystkim trzeba poznać ludzi, którzy go tworzą. Angażowanie pracowników w różnorodne projekty, zarówno wewnątrz działu, jak i międzydziałowe, czy burze mózgów daje taką możliwość. Ważna jest także odpowiednia komunikacja – udostępnianie informacji w ogólnodostępnych miejscach, organizowanie spotkań z pracownikami, posty w wewnętrznym Intranecie itp. – to niektóre z działań pozwalających pozyskać osoby z potencjałem do rozwoju. Istotną rolę odgrywają w tym procesie managerowie. To oni są najbliższą ludźmi, jako pierwsi dostrzegają ich mocne strony i mogą zarekomendować pracownika do programu rozwojowego.

Należy jednak wziąć pod uwagę, że nie każda osoba wykazująca wysokie zaangażowanie i mająca potencjał do rozwoju, tego rozwoju chce. Trzeba uszanować taką decyzję i nie naciskać na udział w programach rozwojowych, może to bowiem przynieść odwrotny skutek i zdemotywowwać pracownika.

Jak najlepiej poprowadzić ścieżki zawodowe członków zespołu? Warto zacząć od programów, które łączą różne kompetencje i doświadczenie pracowników.

Jednym z projektów, jaki zrealizowaliśmy w ANWIS, był program rozwojowy „High Potential”, dedykowany pracownikom na stanowiskach poniżej rangi managerskiej. Jego głównym celem był rozwój kompetencji pracowników na poziomie indywidualnym, zespołowym i strategicznym oraz budowanie planu sukcesji w firmie. Dodatkowym założeniem było wspólne wypracowanie rozwiązania usprawniającego pracę w wybranym obszarze działalności organizacji. Program łączył ambitnych pracowników z różnych działów organizacji, którzy posiadali jasno określone cele rozwojowe i chcieli kształtować swoją karierę zawodową.

W trakcie programu uczestnicy rozwijali kompetencje, pogłębiali wiedzę poprzez udział w warsztatach i wymianę doświadczeń z koleżankami i kolegami z firmy. Poza warsztatami pracownicy organizowali spotkania projektowe, dzielili się swoimi perspektywami i wypracowywali nowe rozwiązania. Po zakończeniu programu dla każdego uczestnika został opracowany indywidualny plan rozwoju, zakładający również wsparcie bezpośredniego przełożonego i działu HR w czasie jego realizacji.

Wysoki potencjał oraz nowo nabyte umiejętności i kompetencje są ważne na ścieżce eksperckiej i mogą być wykorzystane na wielu kluczowych stanowiskach w firmie. Kilka osób biorących udział w programie awansowało na wyższe stanowiska, co jest dla nas sukcesem i daje poczucie satysfakcji z dobrze obranego kierunku działań w obszarze rozwoju.

Zatrzymanie talentów jest łatwiejsze, gdy zapewnimy pracownikom możliwości doskonalenia, inspirując i wspierając ich aktywności. To pokazuje zespołowi, że firma inwestuje w ich przyszłość i chce, aby rozwijali się wraz z nią.



Oliwia Gołębiowska

People & Organization Development Director, Saint-Gobain w Polsce

Upskilling własnych pracowników czy nowe rekrutacje – która strategia przynosi większe korzyści w sektorze produkcyjnym?

Decyzja, czy inwestować w rozwój zawodowy obecnych pracowników, czy szukać nowych kandydatów na rynku, jest jednym z kluczowych dylematów, przed którym stoją pracodawcy w branży produkcyjnej. Które rozwiązanie jest lepsze? Jak mawiał klasyk: „to zależy”. Oba podejścia mają swoje zalety i wady, a wybór między nimi zależy od specyfiki organizacji, otoczenia rynkowego oraz bieżących potrzeb biznesowych.

Inwestowanie w rozwój obecnych pracowników przynosi wiele korzyści. Przede wszystkim, osoby, które mają możliwość rozwijania się w ramach firmy, często wykazują większe zaangażowanie i lojalność wobec swojego pracodawcy. Lepiej rozumieją też kulturę organizacyjną i znają specyfikę pracy w firmie, co zmniejsza ryzyko popełnienia kosztownych błędów wynikających z niezajomości procesów.

Oczywiście inwestowanie w rozwój pracowników wiąże się z kosztami, takimi jak organizacja szkoleń, czas poświęcony na mentoring oraz zasoby niezbędne do realizacji programów rozwojowych. Jednakże w dłuższej perspektywie może to być bardziej opłacalne niż zatrudnienie nowych pracowników. Proces rekrutacji, wdrożenia i przeszkolenia nowej osoby jest pracochłonny, a w zależności od specyfiki branży i lokalizacji, może być również trudny i kosztowny. Nowi pracownicy potrzebują czasu na adaptację – muszą poznać procesy, specyfikę pracy, swoje obowiązki oraz zespół, z którym będą współpracować. Ten proces wymaga czasu i może tymczasowo obniżyć efektywność pracy całego zespołu. Istnieje również ryzyko, że nowy pracownik nie spełni oczekiwań, co generuje dodatkowe koszty związane z koniecznością jego zastąpienia.

Aby inwestowanie w rozwój zespołu miało sens, organizacja musi stworzyć warunki, w których pracownicy będą chcieli kontynuować zatrudnienie i wykorzystywać nowo zdobyte kompetencje. Ważnym czynnikiem jest także odpowiednie wynagradzanie za dodatkowe umiejętności, które są potrzebne pracodawcy. Pracownicy, którzy czują, że ich rozwój jest doceniany, są bardziej skłonni do długotrwałego zaangażowania w działalność firmy.

Z drugiej strony, poszukiwanie nowych kandydatów może być atrakcyjne, gdy firma potrzebuje wprowadzać innowacje, nowe technologie lub skorzystać z już istniejących dobrych praktyk rynkowych. Nowi pracownicy mogą wnieść świeże spojrzenie oraz innowacyjne pomysły, które mogą być trudne do wygenerowania wewnętrznie. Czasami nowa perspektywa jest niezbędna, by zrewidować dotychczasowe praktyki i wprowadzić potrzebne zmiany.

Jaką zatem podjąć decyzję? Wybór między inwestowaniem w rozwój pracowników a poszukiwaniem nowych talentów powinien opierać się na analizie konkretnych potrzeb organizacji oraz potencjału zespołów. Jeśli taki potencjał jest – warto zainwestować w rozwój wewnętrzny. Natomiast w sytuacji, gdy firma stoi przed nowymi wyzwaniami, kiedy potrzeba innowacyjnych rozwiązań, zmiany procesów czy też zdobycia unikalnych kompetencji, pozyskanie nowych pracowników może okazać się wartościowe dla organizacji.

Kluczowe jest podejmowanie decyzji z uwzględnieniem zarówno krótkoterminowych, jak i długoterminowych celów przedsiębiorstwa. Istotne jest budowanie strategii HR, która zapewnia ciągłość operacyjną na bieżąco, jednocześnie umożliwiając myślenie perspektywiczne i rozwojowe. Ważne jest planowanie, jakie kompetencje będą potrzebne w nadchodzących miesiącach oraz latach oraz ocena, czy można je rozwijać wewnętrznie, czy też lepiej poszukać odpowiednich specjalistów na rynku.

Równie istotne jest dbanie o utrzymanie tych kompetencji oraz zapewnienie odpowiedniej zastępowalności i skutecznego przekazywania wiedzy w organizacji. Optymalnym rozwiązaniem może być połączenie obu strategii: inwestowanie w rozwój wewnętrzny pracowników oraz pozyskiwanie nowych talentów z rynku. Taka kombinacja pozwala zbudować elastyczny zespół, zdolny sprostać zmieniającym się wyzwaniom rynkowym. Umożliwia to zachowanie stabilności i jednocześnie otwartości na innowacje i zmiany, niezbędne w dynamicznym otoczeniu.



Artur Kluba

Dyrektor Działu Personalnego, ZF Automotive Systems Poland – Zakład Elektroniki

Budowanie kompetencji i lojalności pracowników produkcyjnych

Gdy podejmowaliśmy w 2018 roku decyzję o lokalizacji zakładu produkcji komponentów elektroniki w Częstochowie, głównym kryterium była obecność innych zakładów grupy ZF w tym mieście. Jednak nowy, całkowicie inny profil produkcji wymagał pozyskania pracowników z odpowiednimi kompetencjami i umiejętnościami, przede wszystkim znajomością produkcji elektroniki. Rekrutując pierwszą grupę pracowników produkcji kierowaliśmy się właśnie tym kryterium – w praktyce okazało się, że nie było to łatwe zadanie. W związku z tym zdecydowaliśmy się na zatrudnianie także osób, które wykazywały gotowość do poznania nowych technologii i zdobycia nowych umiejętności.

Otwartość, chęć do nauki, szybkie przyswajanie wiedzy, inicjatywa, odpowiedzialność, zaangażowanie i pasja stały się dla nas jednymi z głównych kryteriów rekrutacyjnych. Uznaliśmy, że wiedzę praktyczną związaną z procesami produkcyjnymi będziemy w stanie przekazać pracownikom poprzez szkolenia, również we współpracy z innymi zakładami ZF o podobnym profilu produkcji oraz dzięki wsparciu doświadczonych ekspertów. Ta strategia sprawdziła się. Osoby zatrudniane w pierwszej fazie działalności firmy aktualnie zajmują stanowiska kierownicze i specjalistyczne w różnych obszarach organizacji. Możliwości rozwoju zawodowego, otwartość na awanse wewnętrzne oraz docenianie zaangażowania i aktywności pracowników skutkują bardzo niskim współczynnikiem odejść (poniżej 5%).

Z naszej praktyki wynika, że nie zawsze konieczne jest zatrudnienie pracownika, który już posiada wszystkie wymagane kompetencje techniczne. Warto zwrócić uwagę na inne jego cechy, a następnie pozwolić na naukę oraz obserwować i wspierać jego rozwój. Obecnie realizujemy rozwinięte wewnętrzne programy wdrożenia, szkolenia i przekwalifikowywania pracowników produkcji, które prowadzą nasi wewnętrzni eksperci. Dzięki temu w procesach rekrutacyjnych nie musimy brać pod uwagę wyłącznie doświadczenia w elektronice, ponieważ jesteśmy w stanie efektywnie przeszkolić nawet osoby bez kwalifikacji, zaraz po szkole, a następnie zatrzymać je w organizacji oraz zapewnić ich dalszy rozwój.

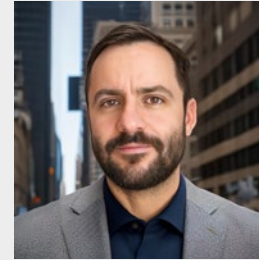
Staramy się aktywnie współpracować z lokalną społecznością, miastem oraz szkołami, promując miejsca pracy w naszej firmie. Organizujemy staże i praktyki, które pozwalają przyszłym kandydatom lepiej poznać nasze przedsiębiorstwo.

Na każdym etapie rozwoju firmy warto inwestować w pracownika, obserwować jego pracę, dawać możliwość poznawania nowych technologii i korzystać z jego zaangażowania. To według mnie najlepszy sposób na utrzymanie zespołu. Oczywiście należy uwzględnić również aspekty ekonomiczne – odpowiednio zaprojektowane, jasne systemy wynagradzania i motywacji (nie tylko finansowej) wspierają retencję pracowników. W naszej organizacji pracownicy produkcji mogą liczyć nie tylko na wynagrodzenie podstawowe ale również na szereg elementów zmiennych, zależnych od zaangażowania i udziału w programach takich jak Kaizen, obserwacje BHP, polecenia innych pracowników czy zdobywanie nowych umiejętności.



Aleksandra Micewicz

Permanent Recruitment Team Leader, Gi Group



Szczepan Zajdel

Permanent Recruitment Team Leader, Gi Group

Benefity pozapłacowe w produkcji i logistyce – co przyciąga pracowników?

Współczesny rynek pracy intensywnie ewoluuje, stawiając nowe wyzwania przed pracodawcami. Utrzymujący się od wielu lat jeden z najniższych w Unii Europejskiej poziom bezrobocia. Systematyczny wzrost wynagrodzeń, zwłaszcza w branżach, w których występują braki kadrowe. Rosnące wymagania pracodawców, którzy w związku z postępującą digitalizacją i automatyzacją procesów produkcyjnych poszukują kandydatów z coraz bardziej wyspecjalizowanymi umiejętnościami. Wreszcie zmiany demograficzne wynikające ze starzenia się społeczeństwa oraz emigracja zarobkowa, szczególnie w niektórych regionach kraju. To trendy, które kształtują obecnie polski rynek zatrudnienia, znacząco wpływając na dostępność pracowników w sektorze produkcyjnym i logistycznym.

Wobec rosnącej konkurencji o wykwalifikowaną kadrę, aby przyciągnąć i zatrzymać wartościowych pracowników, firmy muszą oferować coś więcej niż tylko atrakcyjne wynagrodzenie. Benefity pozapłacowe są obecnie jednym z kluczowych elementów strategii rekrutacyjnej w sektorze produkcyjnym i logistycznym.

Do najczęściej oferowanych świadczeń pozapłacowych należą opcje ubezpieczeń oraz opieka medyczna, które wielu pracowników traktuje już jako standardowy element oferty pracy. Coraz większą popularność zyskują rozwiązania kafeteryjne, dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników. Zamiast narzucać konkretny zestaw świadczeń, pracodawca przyznaje określoną pulę środków finansowych, które pracownik może przeznaczyć na wybrane przez siebie benefity. Może być to dofinansowanie karty sportowej, opieki medycznej, vouchery lub karty przedpłacone na zakupy, usługi lub wydarzenia kulturalne, możliwość dofinansowania posiłków i inne, w zależności od oferty.

Wiele firm przekonuje kandydatów możliwościami rozwoju, dofinansowując szkolenia i kursy zawodowe. To rozwiązanie korzystne zarówno dla pracownika, pozwalające na podniesienie jego kompetencji, jak i dla pracodawcy, który dzięki temu zyskuje lepiej wykwalifikowaną kadrę. Firmy produkcyjne i magazynowe oferują przykładowo: kurs operatora wózka widłowego (UDT), operatora suwnic, maszyn CNC czy kurs uprawnień elektrycznych SEP.

Popularnym benefitem oferowanym w sektorze jest również zorganizowany transport pracowniczy lub dofinansowanie dojazdu do pracy w postaci kart przedpłaconych, kart paliwowych albo dopłat do biletów komunikacji. Z takich rozwiązań często korzystają przedsiębiorstwa zlokalizowane na obrzeżach miast lub w małych miejscowościach, gdzie trudno dojechać komunikacją zbiorową lub dojazd jest utrudniony, np. trasa do firmy obejmuje długi odcinek autostrady. Oferowanie takich dodatków może w takim przypadku być czynnikiem decydującym o przyjęciu oferty pracy przez kandydata.

Benefity pozapłacowe są często wykorzystywanym narzędziem w procesie rekrutacji i utrzymania pracowników we wcześniej wspomnianych branżach. Ich skuteczność zależy jednak od tego, czy odpowiadają potrzebom pracowników i są dla nich użyteczne. Dobrą praktyką jest stałe monitorowanie oczekiwań kandydatów i dostosowywanie oferty świadczeń dodatkowych do specyfiki danego przedsiębiorstwa, regionu czy konkretnej lokalizacji. Warto też zwrócić uwagę, że obecnie firmy najczęściej wprowadzają jednolitą ofertę benefitów dla całej organizacji, niezależnie od poziomu stanowiska.

04

**Rekrutacja w sektorze
produkcyjnym
– specyfika nowych inwestycji**





Monika Zych

HR Manager, AFL Telecommunications Poland Sp. z o.o.

Kluczowe wyzwania HR w realizacji nowych inwestycji w sektorze produkcyjnym i magazynowym

Efektywna realizacja nowych inwestycji w sektorze produkcyjnym stawia przed działami HR liczne wyzwania, szczególnie w obszarach rekrutacji i wynagrodzeń. W ostatnich latach jednym z największych problemów, z którymi przychodzi się mierzyć w trakcie takich realizacji, jest niedobór lub brak wykwalifikowanych pracowników, zwłaszcza w branżach nowych na polskim rynku. W samej organizacji natomiast często pojawiają się luki w obszarach wymagających specjalistycznych umiejętności, wiedzy technicznej i doświadczenia zawodowego. W tym kontekście dobrą praktyką jest ścisła współpraca działu HR z kadrą zarządzającą przy opracowywaniu i wdrożeniu programów szkoleń wstępnych, by pracownicy w optymalnym czasie byli w stanie samodzielnie i efektywnie pełnić swoje funkcje. Przynosi to korzyści zarówno samemu pracownikowi, którzy czują się pewnie w swojej roli, jak i firmie, która dzięki temu realizuje założone cele biznesowe.

Na trudności w pozyskiwaniu pracowników w ostatnim czasie wpływają także zmiany zachodzące na rynku pracy, takie jak rosnąca konkurencja o talenty, dynamiczny wzrost wynagrodzeń przy spadku bezrobocia i zmiennej inflacji oraz duża niepewność w niektórych sektorach. Stałe zatrudnienie zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa i stabilności dochodów. Wiele osób boi się zmiany pracodawcy, zwłaszcza na zupełnie nowego, który dopiero zaczyna budować swoją pozycję na rynku polskim. W takim przypadku dobrą strategią jest podjęcie współpracy z zaufaną agencją rekrutacyjną, która zna rynek i może dostarczyć nie tylko odpowiednich pracowników, ale również istotne informacje o aktualnych wydarzeniach i trendach rynkowych. Pełni także rolę ambasadora nowej firmy wśród kandydatów.

Takimi ambasadorami stają się również lojalni pracownicy, którzy przyciągają do organizacji zaufane osoby ze swojego otoczenia. W tym kontekście niezwykle ważna jest otwarta komunikacja wewnętrzna, spotkania informacyjne z pracownikami, ale także rekrutacje wewnętrzne, awanse i perspektywa rozwoju w ramach struktur organizacji, które budują poczucie bezpieczeństwa i stabilności dla pracowników oraz wspomagają proces pozyskiwania talentów umożliwiających realizację celów biznesowych.

Dopełnieniem strategii budowania zaufania do nowego pracodawcy na rynku są działania w obszarze employer branding, jak publikowanie ofert z własnym logo, direct search, czy współpraca z lokalnymi instytucjami rządowymi i szkolnictwem.

Kolejnym wyzwaniem dla firm są rosnące koszty pracy, na które wpływają zarówno zmiany prawne, jak i duża presja na konkurencyjność wynagrodzeń. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych oznacza to balansowanie między atrakcyjnymi zarobkami a utrzymaniem rentowności i dostosowaniem polityki płacowej do wymogów koncernów. Z tego powodu coraz większą popularność w takich firmach zyskują pozapłacowe formy motywacji, jak karty sportowe, ubezpieczenia medyczne, ubezpieczenia grupowe, przedpłacone karty lunchowe, wspólne wydarzenia czy nagrody w programie poleceń pracowniczych.

Nie mniej istotne jest umiejętne zarządzanie różnorodnością i inkluzją w globalizującym się świecie. Firmy zatrudniając pracowników z wielu krajów, muszą sprostać ich różnorodnym potrzebom i oczekiwaniom, wynikającym ze zróżnicowanych norm kulturowych, wartości czy konieczności komunikacji w obcym języku. Ważne jest, by kadra zarządzająca i kierownicy działów promowali komunikację międzykulturową oraz otwartość na różnorodność. Niezwykle istotne jest też wsparcie obcokrajowców w codziennym funkcjonowaniu w Polsce, szczególnie ze strony bezpośrednich przełożonych. Z kolei zadaniem działów HR jest dążenie do tego, by do zespołów rekrutacyjnych włączać osoby o różnych doświadczeniach i perspektywach, co pozwoli lepiej identyfikować talenty wśród kandydatów.

Wreszcie warto zwrócić uwagę na dynamikę zmian w prawodawstwie. Nowe regulacje dotyczące wynagrodzeń, czasu pracy, warunków zatrudnienia, nowych obowiązków czy wprowadzające dodatkowe obowiązki dla pracodawców (m.in. nowe przepisy dotyczące sygnalistów) także stanowią wyzwanie dla działów HR. Rosnąca liczba i zmienność przepisów krajowych i zagranicznych wymaga regularnego monitorowania i aktualizacji wewnętrznych regulaminów organizacji, a przede wszystkim wypracowania solidnych mechanizmów zarządzania zgodnością z aktualnym stanem prawnym. W tym kontekście bardzo istotna, zwłaszcza w firmach o globalnym zasięgu, jest elastyczność i zrozumienie, że regulacja wewnętrzna musi być dostosowana do lokalnych wymogów, a nie odwrotnie.

Realizacja nowych inwestycji w sektorze produkcyjnym to bardzo złożony proces, który od działów HR wymaga strategicznego podejścia oraz bliskiej współpracy z innymi działami w firmie. W obecnych warunkach takie podejście jest kluczowe dla powodzenia tego typu przedsięwzięć.

**Marta Cupiał**

HR Manager, SMAY

Planowanie rekrutacji i strategii wynagrodzeń dla nowych inwestycji w sektorze produkcyjnym i magazynowym

Raporty rynkowe jednoznacznie wskazują, że zapotrzebowanie na pracowników blue collars, zwłaszcza specjalistów posiadających określone uprawnienia, jak UDT czy SEP, jest obecnie największe. W obliczu rosnącej konkurencji na rynku pracy, kluczowe jest opracowanie przemyślanej strategii rekrutacji i wynagrodzeń, aby efektywnie zrealizować nowe inwestycje w sektorze produkcyjnym czy magazynowym. W tym procesie należy uwzględnić kilka etapów.

Pierwszym krokiem jest dogłębna analiza potrzeb nowej inwestycji. Należy zidentyfikować wymagania poszczególnych stanowisk oraz oszacować liczbę potrzebnych pracowników na podstawie przewidywanej produkcji. Ważne jest także przeanalizowanie rynku pracy, aby ocenić dostępność odpowiednich kandydatów w regionie.

Kolejnym krokiem jest opracowanie strategii wynagrodzeń, zgodnej z rynkowymi standardami. Konieczne jest zbadanie poziomu wynagrodzeń na podobnych stanowiskach w branży, a także opracowanie systemów motywacyjnych, obejmujących zachęty finansowe oraz pozapłacowe, takie jak opieka zdrowotna czy dofinansowanie posiłków. Ważna jest przy tym przejrzystość wynagrodzeń: jasne informacje o systemie premiowania i możliwościach awansu w powiązaniu z oceną roczną.

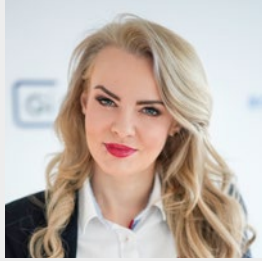
Po zidentyfikowaniu potrzeb i wynagrodzeń, czas na strategię rekrutacyjną. W pierwszej kolejności kluczowe jest określenie grupy docelowej, a więc zrozumienie kim są potencjalni kandydaci, jakie mają oczekiwania i w jaki sposób poszukują pracy. Kolejnym krokiem jest wybór kanałów rekrutacyjnych. Dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie różnych źródeł, takich jak portale pracy, media lokalne, tablice ogłoszeń czy social media.

Niezbędne jest również przygotowanie atrakcyjnych materiałów rekrutacyjnych, które jasno opisują warunki zatrudnienia i wynagrodzenie. Nie można też zapomnieć o promocji marki pracodawcy – budowaniu wizerunku poprzez działania lokalne, wspieranie społeczności czy udział w akcjach charytatywnych.

Selekcja kandydatów to kolejny kluczowy etap, wpływający na jakość zatrudnienia oraz koszty rotacji. Konieczne jest ustalenie jasnych kryteriów oceny kompetencji i dopasowania do kultury organizacyjnej. Efektywną metodą jest wywiad behawioralny, który poprzez pytania o konkretne sytuacje z pracy pozwala ocenić np. umiejętności radzenia sobie w warunkach wysokiego napięcia, nadmiaru pracy czy relacje z przełożonym. Ważny jest także feedback dla kandydatów na każdym etapie rekrutacji, np. w formie zautomatyzowanej informacji zwrotnej.

Ostatnim etapem jest monitorowanie skuteczności prowadzonych działań i ich usprawnianie. Zbieranie danych poprzez ankiety pozwala na analizę efektywności rekrutacji oraz zadowolenia pracowników. W oparciu o otrzymany feedback, biorąc pod uwagę zmieniające się warunki, można doskonalić procesy, wprowadzać zmiany i innowacje – taka optymalizacja powinna mieć charakter ciągły. Warto również zainwestować w programy szkoleń podnoszące kwalifikacje, co zapewnia sukcesę i minimalizuje ryzyko odejść kluczowych pracowników.

Dobrze zaplanowane procesy oraz elastyczne podejście do rekrutacji i wynagrodzeń pozwolą firmie utrzymać konkurencyjność i kontrolować koszty związane z personelem. Skoordynowane działanie w tych obszarach jest kluczowe dla sukcesu w branży produkcyjnej i magazynowej.



Beata Oczkowicz

Permanent Recruitment Director, Gi Group

Budowa zespołu od podstaw: Jakie korzyści daje współpraca z agencją rekrutacyjną przy realizacji nowych inwestycji?

Rozpoczęcie nowej inwestycji – niezależnie od tego, czy mowa o budowie fabryki od podstaw, uruchomieniu startupu, czy otwarciu nowej linii produkcyjnej – zawsze stanowi duże wyzwanie, zarówno dla inwestorów planujących i wdrażających projekt, jak i przyszłych pracowników. W dynamicznym procesie realizacji nowego przedsięwzięcia, gdzie harmonogramy mogą ulegać zmianom, ważne jest minimalizowanie ryzyka związanego z procesami rekrutacyjnymi i budową zespołu. Na tym etapie wartościowe może okazać się wsparcie doświadczonej agencji rekrutacyjnej. Dzięki znajomości uwarunkowań rynku pracy, doświadczeniu i posiadanemu know-how, eksperci mogą pomóc zoptymalizować proces rekrutacji, uniknąć kosztownych błędów, a finalnie zbudować zespół dopasowany do konkretnych potrzeb firmy.

Kiedy przedsiębiorstwo rozpoczyna działalność w nowym miejscu, pozyskanie odpowiednich pracowników staje się jednym z kluczowych wyzwań. W takiej sytuacji agencja rekrutacyjna staje się nieocenionym partnerem dla inwestora. Przede wszystkim konsultanci pomagają w identyfikacji potrzeb kadrowych w ramach nowej inwestycji, a następnie w dostosowaniu ofert pracy do lokalnych warunków. Działając na danym rynku, agencja posiada wiedzę na temat poziomu wynagrodzeń, pakietów dodatkowych świadczeń oferowanych przez konkurencję, systemów zmianowych funkcjonujących w innych firmach w regionie czy optymalnych trasach transportu pracowniczego, co ułatwia pozyskanie kandydatów. Warto zwrócić uwagę, że eksperci agencji są także doskonale zorientowani w lokalnych przepisach związanych z zatrudnianiem pracowników. To niezwykle ważne szczególnie w przypadku inwestorów zagranicznych, po raz pierwszy lokalizujących swoje przedsięwzięcie w danym miejscu.

Na podstawie zebranych informacji konsultanci pomagają zidentyfikować potencjalne wyzwania i ograniczenia związane z procesem rekrutacji. Analizując rynek pracy oraz warunki oferowane przez inwestora, są w stanie przedstawić realne prognozy dotyczące czasu rekrutacji oraz szans powodzenia na poszczególnych stanowiskach, a także zaproponować alternatywne rozwiązania, uwzględniające zarówno sytuację rynkową, jak i oczekiwania inwestora.

Agencje korzystają z szerokiego wachlarza narzędzi rekrutacyjnych – od tradycyjnych metod, po nowoczesne rozwiązania online. Dysponują również rozbudowanymi bazami kandydatów, w tym także pasywnych, co pozwala znacząco skrócić czas rekrutacji i ułatwia pozyskanie odpowiedniej kadry.

Nowe inwestycje często wiążą się z koniecznością szybkiego zatrudnienia dużej liczby pracowników, co stanowi spore obciążenie dla działów HR. W takiej sytuacji agencja rekrutacyjna może być wsparciem i rozszerzeniem wewnętrznych struktur firmy. Agencje oferują pełen zakres usług HR, wspierając dział wewnętrzny zarówno w procesie rekrutacji, jak i na późniejszych etapach zatrudnienia – począwszy od formalności związanych z zatrudnieniem, aż po onboarding nowego pracownika. Umożliwia to firmie skupienie się na innych, strategicznych działaniach z obszaru HR.

Współpraca z ekspertami rekrutacyjnymi to wartościowe wsparcie w procesie realizacji nowych inwestycji. Dzięki ich wiedzy, doświadczeniu i szerokim kontaktom, inwestorzy mogą szybciej i skuteczniej pozyskać odpowiednich pracowników, minimalizując przy tym ryzyko związane z rekrutacją.

05

Wynagrodzenia





Beata Oczkowicz

Permanent Recruitment Director, Gi Group

Konkurencja o pracowników stawia przed pracodawcami nowe wyzwania

W trzecim kwartale 2024 roku, podobnie jak w poprzednich miesiącach, obserwujemy znaczną dynamikę rekrutacji w sektorze produkcyjnym i logistycznym. Zapotrzebowanie na pracowników na stanowiskach niższego i średniego szczebla w szeroko rozumianej produkcji i logistyce nie tylko nie maleje, ale w przypadku wielu ról staje się coraz większym wyzwaniem dla firm. W walce o specjalistów takich jak np. technik utrzymania ruchu, automatyk, spawacz, elektromechanik czy mechanik – których bezrobocie praktycznie nie dotyczy, a na rynku mamy do czynienia niemal wyłącznie z kandydatami pasywnymi – oferta wynagrodzenia musi być konkurencyjna.

Dwukrotna podwyżka pensji minimalnej w bieżącym roku wpłynęła na rosnące oczekiwania finansowe pracowników i kandydatów, co wyraźnie obserwujemy w prowadzonych procesach rekrutacyjnych. Przekłada się to na oferty płacowe, które w przypadku najniższych stanowisk często przewyższają pensję minimalną, zwłaszcza po uwzględnieniu dodatków i premii – dotyczy to także kandydatów bez doświadczenia.

Jednocześnie widzimy tendencję do spłaszczania wynagrodzeń w wielu przedsiębiorstwach. Pracodawcy podnieśli płace najniżej zarabiających, ale dynamika wzrostu wynagrodzeń dla pracowników o wyższych kwalifikacjach, którzy dotychczas zarabiali więcej, nie jest już tak wysoka. Podwyżki są nieproporcjonalne w stosunku do wzrostu płacy minimalnej, co może prowadzić do niezadowolenia i zwiększenia rotacji wśród tej grupy pracowników.

Wynagrodzenia w produkcji są zróżnicowane, zarówno z uwagi na stanowisko, jak i lokalizację. Na najniższych stanowiskach, takich jak pracownik produkcji kształtują się znacznie poniżej przeciętnego wynagrodzenia w sekcji przetwórstwa przemysłowego i w większości poniżej mediany wynagrodzeń w tym obszarze – między 4 500 zł a 6 500 zł brutto, uwzględniając premie i nagrody. Na wyższe zarobki mogą liczyć pracownicy posiadający określone kwalifikacje – automatycy, spawacze, elektrycy, operatorzy i programiści CNC czy technicy utrzymania ruchu. W branżach o wysokim stopniu specjalizacji, jak stoczniowa, hutnicza czy poligraficzna pensje kształtują się na wyższym poziomie, co potwierdza dużą konkurencyjność w walce o wykwalifikowanych pracowników.

Rosnące oczekiwania kandydatów nie ograniczają się tylko wynagrodzeń. Pracownicy przy wyborze oferty coraz częściej zwracają uwagę na inne aspekty, jak np. system pracy. Oferty pracy w systemie czterobrygadowym są postrzegane jako najmniej atrakcyjne – niejednokrotnie nawet te z wyższym wynagrodzeniem przegrywają z mniej konkurencyjnymi płacowo ofertami z systemem jedno- lub dwuzmianowym czy systemem zakładającym pracę nocną, ale z wolnymi weekendami. To wyraźnie pokazuje, że work-life balance jest dla pracowników coraz bardziej istotny.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na wybór pracodawcy jest łatwość dojazdu do miejsca pracy. Kandydaci preferują oferty, które umożliwiają dojazd komunikacją miejską lub zapewniają transport pracowniczy, przy czym czas dojazdu ma często większe znaczenie niż sama odległość od zakładu.

Konkurencja o kadrę w sektorze produkcyjnym i logistycznym jest duża, choć oczywiście różni się w zależności od rodzaju stanowisk, branży czy regionu. Niemniej, powszechny deficyt pracowników stawia przedsiębiorców przed złożonym wyzwaniem: muszą balansować rosnące koszty pracy z potrzebą utrzymania efektywności kosztowej, jednocześnie spełniając oczekiwania pracowników. Wymaga to przemyślanej strategii rekrutacyjnej i polityki personalnej, ale także dużej elastyczności i gotowości do dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Tabela wynagrodzeń

		pomorskie						kujawsko-pomorskie				zachodniopomorskie				warmińsko – mazurskie				podlaskie	
		Trójmiasto		Słupsk		Tczew		Toruń		Bydgoszcz		Szczecin		Koszalin		Olsztyn		Elbląg		Białystok	
Produkcja	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	Kierownik zmiany	8 800	12 000	8 500	12 000	8 500	12 000	8 100	11 000	8 100	11 000	8 500	11 000	8 000	11 000	8 000	11 000	8 000	11 000	8 500	11 000
	Brygadzysta	8 500	10 000	8 500	10 000	7 000	8 000	7 500	8 500	7 500	8 500	7 500	9 500	7 500	9 500	7 500	9 500	8 000	9 500	7 500	9 000
	Operator maszyn	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	6 800	5 500	6 500	5 500	6 500	5 500	7 000	5 500	6 500	5 500	6 500	6 000	7 000	5 500	6 500
	Pracownik produkcji	5 000	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500	4 800	5 500
	Elektromechanik	8 500	11 000	8 500	11 000	8 500	10 000	8 000	9 000	8 000	9 000	8 000	9 000	8 000	9 000	8 000	9 000	8 000	9 000	7 500	8 500
	Technik utrzymania ruchu	8 500	11 000	8 500	11 000	7 500	10 500	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 500	7 000	9 500	7 000	9 000	7 000	9 500	7 000	8 500
	Ślusarz narzędziowy/Narzędziowiec	7 000	10 000	7 000	10 000	7 000	10 000	6 500	9 500	6 500	9 500	7 000	9 500	7 000	9 500	7 000	9 500	7 000	9 500	6 500	9 500
	Konstruktor/Technolog	8 000	11 000	8 000	11 000	7 500	11 000	7 000	10 000	7 000	10 000	7 500	11 000	7 000	11 000	7 000	11 000	6 500	10 000	7 000	11 000
	Automatyk	9 000	12 000	8 500	12 000	8 500	12 000	7 500	11 000	7 500	11 000	8 000	12 000	7 500	11 000	7 500	11 000	8 000	11 000	7 000	11 000
	Spawacz	7 000	9 000	7 000	8 500	7 000	9 000	6 500	8 500	6 500	8 500	7 000	9 000	6 500	8 500	6 500	8 500	7 000	9 000	6 500	8 500
	Elektryk	7 500	9 500	7 500	9 500	7 500	9 500	7 000	8 500	7 000	8 500	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000	6 000	8 500
	Ślusarz	6 500	7 500	6 500	7 500	6 500	7 500	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	5 500	7 000
	Operator CNC	6 000	8 000	6 000	8 000	6 000	8 000	5 500	7 000	5 500	7 000	6 000	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500	6 000	8 000	5 500	7 000
	Ustawiacz maszyn CNC	6 500	8 000	6 500	8 000	6 000	8 000	5 500	7 000	5 500	7 000	6 000	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500	6 000	8 000	5 500	7 000
	Programista maszyn CNC	7 000	10 000	7 000	10 000	7 000	10 000	6 500	9 500	6 500	9 500	7 000	9 500	6 500	8 500	6 500	9 500	7 000	9 500	6 500	9 000
	Mechanik	7 000	10 000	7 000	10 000	7 000	10 000	6 500	9 500	6 500	9 500	7 000	9 500	6 500	9 500	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000
	Planista produkcji	7 500	10 000	7 500	10 000	7 500	10 000	7 000	9 500	7 000	9 500	7 500	10 000	7 000	9 500	7 000	9 500	7 500	10 000	7 000	9 500
	Kontroler jakości	6 000	8 000	6 000	8 000	6 000	8 000	5 500	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500	5 500	7 500
Produkcja - branża poligraficzna	Operator maszyn introligatorskich	5 500	8 500	5 500	8 500	5 500	8 500	5 500	8 000	5 500	8 000	5 500	8 500	5 500	8 000	5 500	8 000	5 500	8 500	5 500	8 000
	Drukarz	7 000	11 000	7 000	11 000	7 000	11 000	6 500	10 000	6 500	10 000	6 500	10 000	6 500	10 000	6 500	10 000	7 000	11 000	6 500	10 000
	Maszynista offsetowy	6 500	11 000	6 500	10 000	6 500	11 000	6 000	10 000	6 000	10 000	6 500	11 000	6 000	10 000	6 000	10 000	6 500	11 000	6 000	10 000
	Pracownik działu introligatori	4 800	5 200	4 800	5 200	4 800	5 200	4 800	5 000	4 800	5 000	4 800	5 200	4 700	5 000	4 800	5 000	4 800	5 200	4 700	5 000

Tabela wynagrodzeń

		wielkopolskie						mazowieckie				łódzkie		dolnośląskie						lubuskie			
		Poznań		Gniezno		Kalisz		Warszawa		Aglomeracja warszawska		Łódź		Wrocław		Wałbrzych		Legnica		Zielona Góra		Gorzów Wielkopolski	
Produkcja	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	Kierownik zmiany	9 500	12 000	8 000	10 000	8 000	10 000	9 500	12 000	9 000	12 000	8 500	11 000	8 500	12 000	8 500	10 500	8 500	11 000	9 000	11 000	9 000	11 000
	Brygadzysta	8 000	9 500	7 500	9 000	7 500	9 000	9 000	10 000	8 000	9 500	7 000	8 500	8 000	9 500	7 000	8 500	7 000	8 500	7 500	9 500	7 500	9 500
	Operator maszyn	6 000	7 500	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	7 000	6 000	7 500	5 500	7 000	5 500	7 000	6 000	6 500	5 800	6 500
	Pracownik produkcji	5 000	5 500	4 500	5 500	4 800	5 500	5 000	5 500	5 000	5 700	5 000	6 000	5 000	6 000	4 700	5 500	4 500	5 500	4 600	5 500	4 500	5 500
	Elektromechanik	8 500	11 000	7 500	9 000	7 500	9 500	9 500	10 500	8 500	10 000	7 500	9 000	8 000	10 000	7 500	8 500	7 000	8 500	7 000	9 500	7 000	9 000
	Technik utrzymania ruchu	8 500	11 000	7 000	9 000	7 000	9 500	8 500	10 000	7 800	9 500	6 500	8 000	8 000	9 500	7 000	8 500	7 500	8 000	7 000	9 000	7 000	9 000
	Ślusarz narzędziowy/Narzędziowiec	7 000	9 000	7 000	8 500	7 000	8 500	8 000	10 000	7 500	9 000	7 500	8 500	6 500	8 000	6 000	7 000	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	8 000
	Konstruktor/Technolog	7 500	11 000	7 000	10 000	7 000	9 000	9 500	11 000	8 500	11 000	7 000	9 500	7 000	10 000	6 500	9 000	6 500	8 500	7 500	9 500	7 500	9 000
	Automatyk	9 000	11 000	8 500	10 000	8 500	10 000	9 000	12 000	9 000	11 000	7 500	9 500	9 000	12 000	7 500	9 000	7 500	9 500	9 000	12 000	9 000	12 000
	Spawacz	6 500	8 500	6 000	8 000	6 000	8 000	7 000	8 500	7 000	8 500	6 000	8 500	7 000	9 000	6 500	8 500	6 000	8 000	5 500	7 000	6 000	7 000
	Elektryk	7 500	9 000	7 000	8 500	6 500	8 000	7 000	9 000	7 000	8 500	7 500	8 500	7 500	8 500	7 000	8 000	6 500	8 000	7 000	9 000	7 000	8 500
	Ślusarz	6 500	7 500	6 000	7 500	6 000	7 000	6 500	8 000	6 500	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	5 500	7 500	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000
	Operator CNC	6 000	7 500	5 500	7 000	6 000	7 500	6 000	8 000	6 000	7 500	5 500	7 000	6 000	7 500	5 700	7 000	5 700	7 000	5 700	6 500	5 500	6 500
	Ustawiacz maszyn CNC	6 500	7 500	6 000	7 000	6 000	7 500	6 500	9 000	6 000	8 000	6 300	7 000	6 500	8 000	6 000	7 500	6 500	7 500	5 500	6 500	5 500	6 500
	Programista maszyn CNC	7 000	9 000	6 500	8 500	6 500	8 000	7 500	9 500	8 000	8 500	7 800	9 000	8 000	9 500	8 000	9 500	7 500	9 500	7 000	9 000	7 000	8 500
	Mechanik	7 000	9 500	6 500	8 000	6 500	8 000	7 500	10 000	7 800	9 500	7 000	9 500	7 500	10 000	6 650	8 550	6 650	9 000	7 000	9 500	6 500	9 000
	Planista produkcji	7 500	9 500	7 000	8 500	7 000	8 500	8 500	10 000	8 500	9 000	7 200	8 000	7 000	9 500	6 500	9 000	6 000	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000
	Kontroler jakości	5 500	7 500	5 500	6 500	6 000	7 000	6 500	8 000	6 500	7 500	5 500	7 000	6 500	7 500	6 000	7 300	6 500	7 000	5 000	6 500	5 000	6 000
Produkcja - branża poligraficzna	Operator maszyn introligatorskich	5 500	8 000	5 300	7 500	5 500	8 000	6 000	8 500	5 800	8 300	5 500	8 500	5 800	8 500	5 500	7 500	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000
	Drukarz	6 500	10 000	6 200	9 000	6 300	9 500	7 000	11 000	6 800	11 000	6 500	9 500	6 500	10 000	6 500	9 500	6 500	9 000	6 000	9 000	6 000	9 000
	Maszynista offsetowy	6 500	10 000	6 300	9 500	6 300	10 000	6 700	11 000	6 500	10 500	6 300	9 000	6 500	9 500	6 500	7 500	6 300	8 000	6 200	8 500	6 300	9 000
	Pracownik działu introligatori	4 900	5 300	4 700	5 200	4 800	5 000	5 000	5 300	5 000	5 300	4 800	5 200	4 900	5 300	4 800	5 300	4 800	5 200	4 800	5 200	4 700	5 200

Tabela wynagrodzeń

		małopolskie		opolskie		podkarpackie		śląskie						lubelskie		świętokrzyskie	
		Kraków		Opole		Rzeszów		Katowice		Częstochowa		Bielsko-Biała		Lublin		Kielce	
Produkcja	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	Kierownik zmiany	8 500	12 000	10 000	13 000	7 500	9 500	11 000	14 000	10 000	13 000	10 000	13 000	8 000	10 000	7 500	10 000
	Brygadzysta	7 500	9 500	8 000	11 000	6 500	8 000	7 500	11 000	7 500	11 000	7 500	11 000	6 500	8 000	6 500	8 000
	Operator maszyn	5 500	7 000	6 000	7 500	5 000	6 000	5 800	6 500	5 500	6 500	5 500	6 500	5 500	6 500	5 500	6 500
	Pracownik produkcji	5 000	5 500	5 000	6 500	4 600	5 500	4 600	5 500	4 600	5 800	4 600	6 000	4 600	5 500	4 600	5 500
	Elektromechanik	8 000	9 000	8 000	10 000	7 000	8 000	8 000	9 500	8 000	9 500	8 000	9 000	7 000	8 000	7 000	8 000
	Technik utrzymania ruchu	7 500	8 500	8 000	10 000	7 500	10 000	8 000	9 500	7 500	9 000	7 500	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000
	Ślusarz narzędziowy/Narzędziowiec	8 000	10 000	7 500	9 000	6 500	7 500	9 000	13 000	9 000	12 000	9 000	12 000	6 500	7 500	6 000	7 500
	Konstruktor/Technolog	7 000	10 000	9 000	12 000	7 000	9 000	9 000	12 000	8 000	11 000	8 000	11 000	7 000	9 000	7 000	9 000
	Automatyk	8 500	9 500	8 500	12 000	8 000	12 000	9 000	12 000	8 500	11 000	8 500	11 000	8 000	12 000	8 000	12 000
	Spawacz	7 000	8 500	7 500	9 000	6 000	8 000	7 000	8 500	7 500	9 000	7 000	9 000	6 500	9 000	6 500	8 000
	Elektryk	7 500	8 500	8 000	9 000	7 000	8 500	7 500	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	8 500	7 000	8 500
	Ślusarz	6 000	7 500	7 000	8 000	5 500	6 500	6 500	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	5 500	6 500	5 500	6 500
	Operator CNC	6 500	7 500	7 000	8 500	5 500	7 500	6 500	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	7 000	6 000	7 000
	Ustawiacz maszyn CNC	7 000	9 000	8 000	9 000	6 000	8 500	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000	6 500	8 000	6 000	8 000
	Programista maszyn CNC	8 000	10 000	9 000	10 000	7 000	9 000	9 000	10 000	8 000	10 000	8 000	10 000	7 000	9 000	7 000	9 000
	Mechanik	7 500	8 500	8 000	9 000	6 500	8 000	8 000	9 000	7 500	8 500	8 000	9 000	6 500	8 000	6 500	8 000
	Planista produkcji	7 500	9 500	8 000	12 000	6 500	9 000	7 500	10 000	7 000	9 000	7 000	9 000	6 500	8 500	6 500	8 500
	Kontroler jakości	5 500	6 500	6 500	7 000	5 500	6 000	5 500	6 500	5 500	6 000	5 500	6 000	5 500	6 500	5 000	6 500
Produkcja - branża poligraficzna	Operator maszyn introligatorskich	5 500	7 000	6 000	7 500	5 500	7 000	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	5 500	7 000	5 500	7 000
	Drukarz	7 000	9 000	7 000	9 000	6 500	8 000	7 000	9 000	7 000	8 500	7 000	8 500	6 500	8 000	6 500	8 000
	Maszynista offsetowy	6 500	9 000	6 800	10 000	6 500	9 000	6 500	10 000	6 500	10 000	6 500	10 000	6 500	9 000	6 500	9 000
	Pracownik działu introligatori	4 800	5 300	4 800	5 300	4 800	5 300	4 900	5 400	4 900	5 400	4 900	5 400	4 800	5 300	4 800	5 300

Tabela wynagrodzeń

		pomorskie		zachodniopomorskie	
		Trójmiasto		Szczecin	
Produkcja – branża stoczniowa	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max
	Spawacz	8 000	12 000	8 000	12 000
	Ślusarz	7 000	9 000	6 700	9 000
	Elektryk	8 500	12 000	8 500	12 000
	Automatyk	11 500	13 500	11 500	13 500
	Monter	7 500	10 000	7 500	10 000
	Mechanik	7 500	11 000	7 500	11 000
	Malarz	6 500	8 500	6 500	8 500

		śląskie			
		Katowice		Częstochowa	
Produkcja – branża hutnicza	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max
	Operator pieca	7 000	8 000	6 500	7 500
	Elektryk	7 500	9 000	7 000	9 000
	Mechanik	7 500	9 000	7 000	9 000

Tabela wynagrodzeń

		pomorskie						kujawsko-pomorskie				zachodniopomorskie				warmińsko – mazurskie				podlaskie	
		Trójmiasto		Słupsk		Tczew		Toruń		Bydgoszcz		Szczecin		Koszalin		Olsztyn		Elbląg		Białystok	
Logistyka	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	Brygadzysta	8 500	10 000	8 500	10 000	7 000	8 000	7 500	8 500	7 500	8 500	7 500	9 500	7 500	9 500	7 500	9 500	8 000	9 500	7 500	9 000
	Operator wózka widłowego z UDT	6 500	8 500	6 500	8 500	6 500	8 500	6 000	7 500	6 000	7 500	6 500	8 000	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	8 000	5 500	7 500
	Magazynier	5 300	6 500	5 300	6 500	5 300	6 500	5 000	6 300	5 000	6 300	5 500	6 500	5 000	6 000	5 300	6 300	5 000	6 300	5 000	6 000
	Logistyk	6 500	9 500	6 500	9 500	6 500	9 500	6 000	9 000	6 000	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000	6 000	9 000	6 000	9 000	6 000	9 000
	Spedytor	7 000	9 500	7 000	9 500	7 000	9 500	6 500	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000
	Specjalista ds. zakupów	7 500	11 000	7 000	9 000	6 500	8 000	7 000	9 000	7 000	9 000	6 500	8 000	6 500	8 000	6 500	8 000	6 500	8 000	6 500	8 000

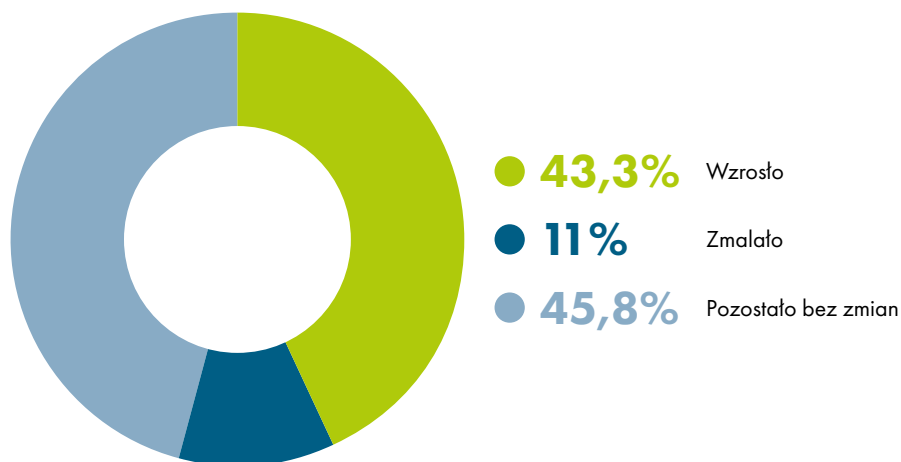
		wielkopolskie						mazowieckie				łódzkie		dolnośląskie						lubuskie			
		Poznań		Gniezno		Kalisz		Warszawa		Aglomeracja warszawska		Łódź		Wrocław		Wałbrzych		Legnica		Zielona Góra		Gorzów Wielkopolski	
Logistyka	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	Brygadzysta	8 000	9 500	7 500	9 000	7 500	9 000	8 500	10 000	8 000	10 000	8 000	9 000	8 000	9 500	7 000	8 550	7 000	8 550	7 500	9 000	7 200	9 500
	Operator wózka widłowego z UDT	6 500	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500	6 500	8 500	6 000	8 200	6 000	7 500	6 000	8 000	5 700	7 125	6 000	7 125	6 000	7 500	5 800	7 500
	Magazynier	5 000	6 000	5 000	6 000	5 000	6 000	5 500	6 500	5 500	6 300	5 500	6 000	5 500	6 500	5 000	6 650	5 300	6 500	5 300	6 500	5 200	6 800
	Logistyk	6 800	9 000	6 500	8 000	6 500	8 000	7 500	9 000	7 000	8 500	7 000	8 500	6 800	9 000	6 500	8 500	6 500	8 000	6 800	8 300	6 800	7 800
	Spedytor	7 000	10 000	6 500	8 000	6 500	8 300	8 000	9 500	7 500	8 500	6 500	7 500	6 800	9 000	6 300	8 500	6 500	9 000	6 800	9 000	6 800	8 500
	Specjalista ds. zakupów	6 500	8 500	6 500	7 500	6 500	7 500	7 500	8 500	6 500	8 000	6 500	7 500	6 800	8 500	6 500	8 500	6 300	8 550	6 800	9 000	6 500	8 500

		małopolskie		opolskie		podkarpackie		śląskie						lubelskie		świętokrzyskie	
		Kraków		Opole		Rzeszów		Katowice		Częstochowa		Bielsko-Biała		Lublin		Kielce	
Logistyka	Wynagrodzenie brutto	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	Brygadzysta	6 500	7 500	7 000	9 000	6 500	8 000	7 000	9 000	6 500	8 500	6 500	8 500	6 500	8 000	6 500	8 000
	Operator wózka widłowego z UDT	5 500	6 500	6 000	7 500	5 500	6 500	6 000	6 500	6 000	6 500	5 500	6 000	5 500	6 500	5 500	6 500
	Magazynier	5 000	6 000	5 500	6 000	5 000	6 000	5 000	6 000	5 000	5 500	5 000	5 500	5 000	6 000	5 000	6 000
	Logistyk	7 000	10 000	7 000	10 000	6 500	9 000	7 500	10 000	7 000	9 000	7 000	9 000	6 500	8 500	6 500	8 500
	Spedytor	7 000	10 000	7 500	9 500	6 500	10 000	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000	6 500	9 000	6 500	9 000
	Specjalista ds. zakupów	7 500	11 000	7 500	12 000	7 000	9 000	8 000	12 000	7 000	10 000	7 000	10 000	6 500	9 000	6 500	9 000

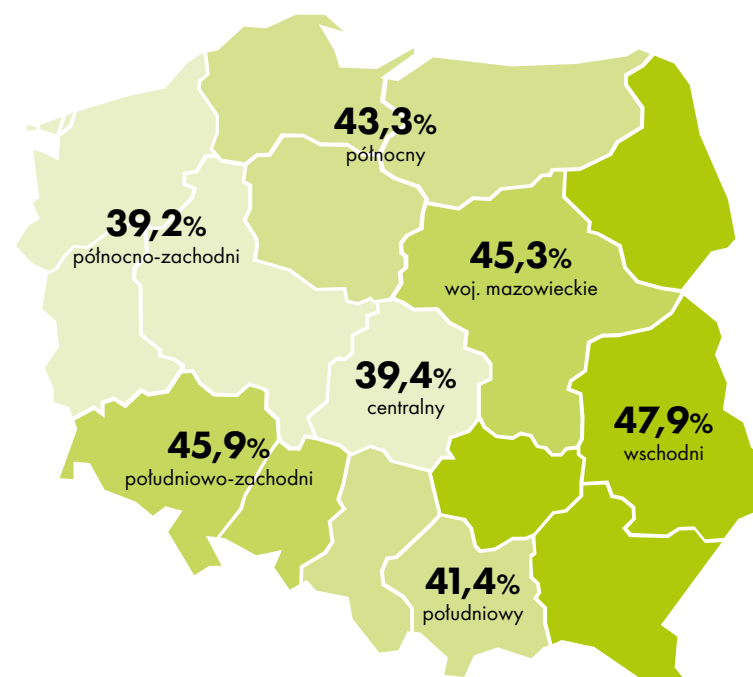
Oczekiwania finansowe pracowników

Według danych z badania, które przeprowadziliśmy wśród pracowników w sierpniu 2024 roku, w drugim kwartale tego roku ponad 4 na 10 pracowników otrzymało podwyżkę wynagrodzenia. Co dziesiąty pracujący deklaruje, że jego dochody obniżyły się w tym okresie. Wynagrodzenia blisko 46% ankietowanych pozostały bez zmian. Odsetek respondentów deklaruujących zwiększenie wynagrodzenia maleje wraz z wiekiem – w najmłodszej grupie podwyżki otrzymało 59% badanych, w najstarszej – 35%. Odwrotnie sytuacja wygląda w przypadku wykształcenia – im wyższy jego poziom, tym większy odsetek badanych deklaruje wzrost zarobków (38% – zasadnicze zawodowe, 44% – wyższe). Podwyżki otrzymali głównie pracownicy z miast liczących 100-199 tys. mieszkańców – 52% z nich, podczas gdy wśród badanych mieszkańców wsi i najmniejszych miast około 40%.

Jak zmieniło się Pana/Pani wynagrodzenie w ostatnim kwartale?



Zmiana wynagrodzenia w drugim kwartale 2024 r. – zwiększenie wynagrodzenia*

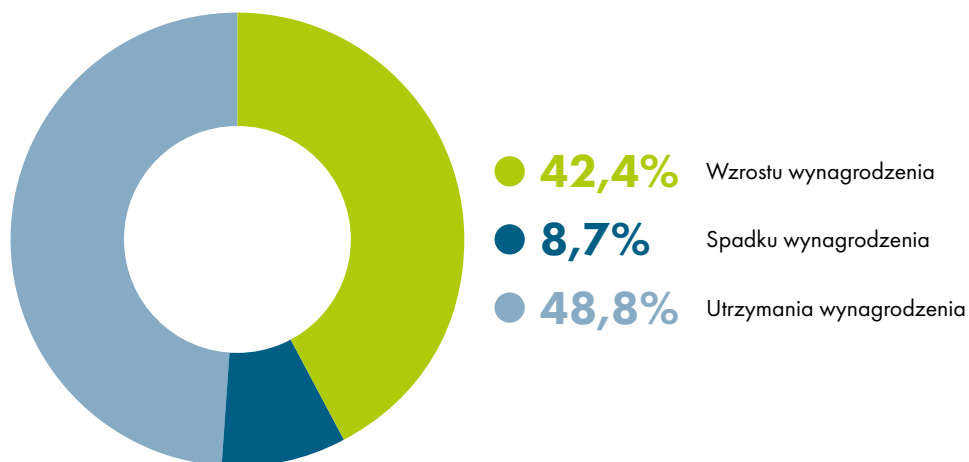


*Odsetek osób w danym regionie, które deklarują zwiększenie wynagrodzenia

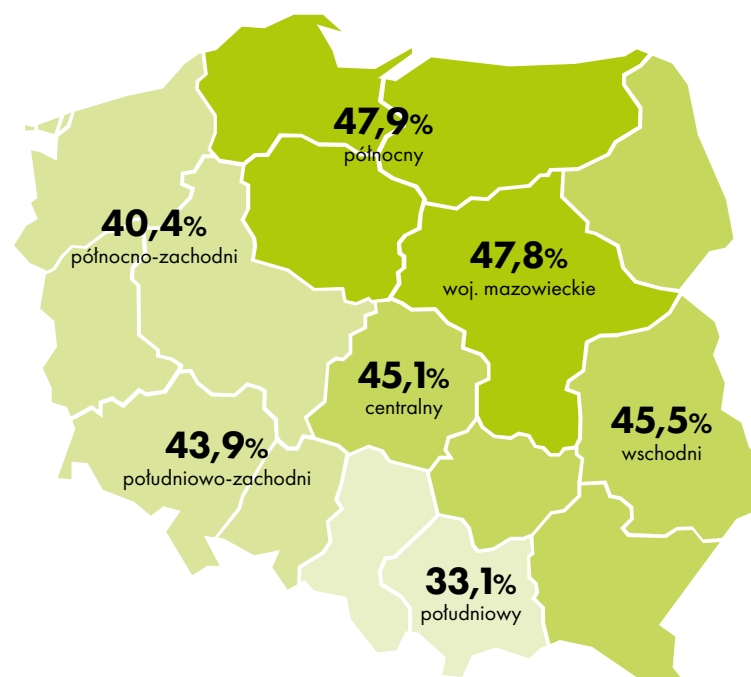
Oczekiwania finansowe pracowników

W najbliższych miesiącach ponad połowa badanych nie spodziewa się wzrostu swojej pensji, jednak 42% respondentów oczekuje podwyżek. Największe nadzieje na wzrost płac mają najmłodsi pracownicy – liczy na to aż 61% badanych w wieku do 24 lat, w porównaniu z zaledwie 32% wśród osób po 50. roku życia. Podwyżkę częściej spodziewają się również mieszkańcy największych miast (46%) oraz osoby o najwyższych dochodach (53%). Nieco większe oczekiwania dotyczące wzrostu pensji mają mężczyźni (44% w porównaniu do 41% kobiet).

Czego spodziewa się Pan/Pani w najbliższych miesiącach odniesieniu do swojego poziomu wynagrodzenia?



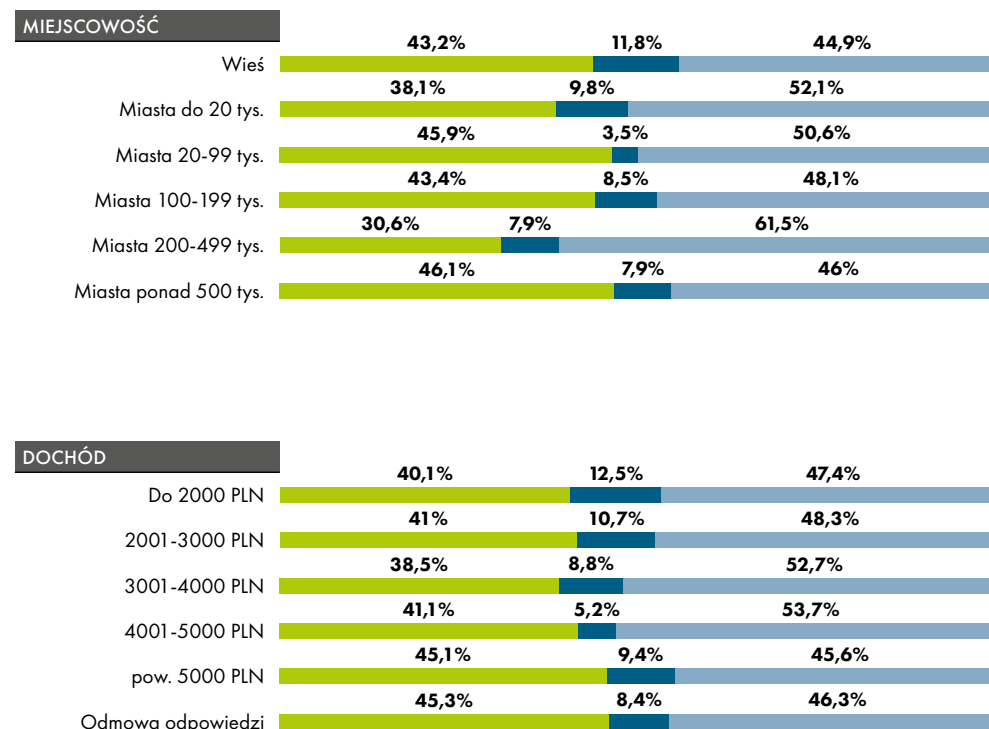
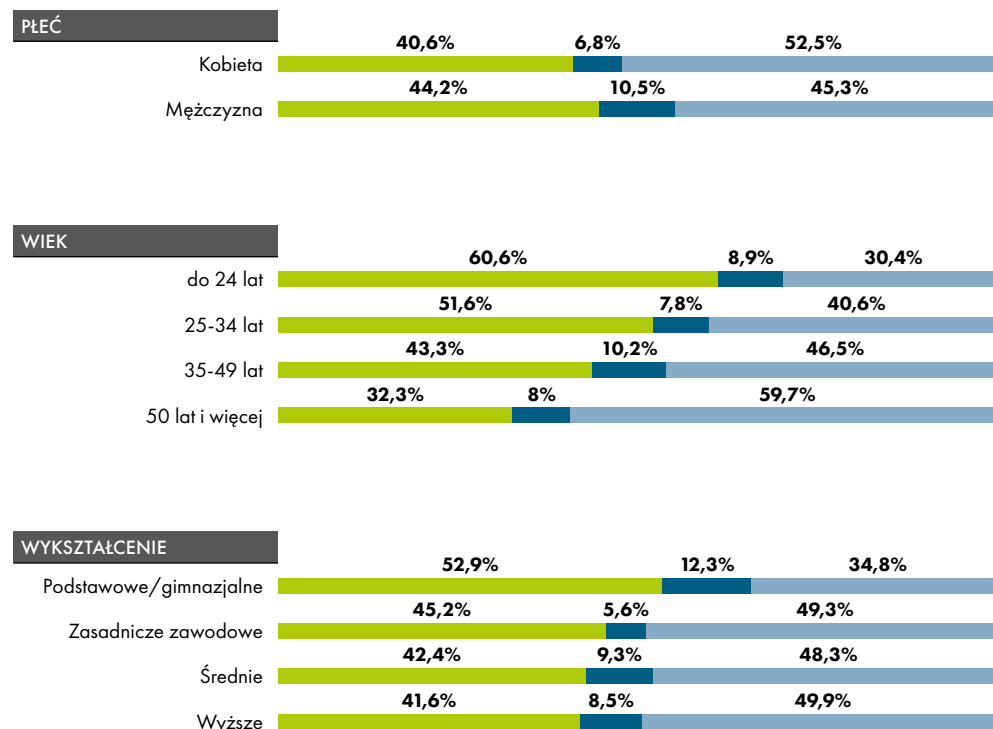
Spodziewana zmiana wynagrodzenia w najbliższych miesiącach – zwiększenie wynagrodzenia*



*Odsetek osób w danym regionie, które oczekują zwiększenia wynagrodzenia

Oczekiwania finansowe pracowników

Czego spodziewa się Pan/Pani w najbliższych miesiącach odniesieniu do swojego poziomu wynagrodzenia?

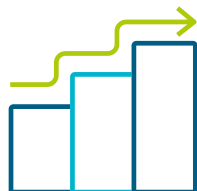


Wzrostu wynagrodzenia

Spadku wynagrodzenia

Utrzymania wynagrodzenia

Informacje o danych przedstawionych w raporcie



Dane rynkowe

Analiza sytuacji na polskim rynku pracy została przygotowana w oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS).

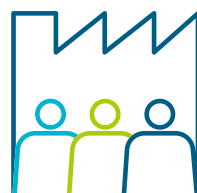


Tabele wynagrodzeń

Badanie wynagrodzeń zostało przeprowadzone przez ekspertów ds. rekrutacji z firmy Gi Group w III kwartale 2024 roku.

Przeanalizowano 11 032 aktualnych rekordów kandydatów oraz budżety wynagrodzeń 184 firm z sektora przemysłowego, spośród których 92% zatrudniało do 250 pracowników na pełen etat (FTE).

W raporcie przedstawiono miesięczne wynagrodzenia brutto w złotych polskich, w ujęciu od minimalnych do maksymalnych. Podane kwoty uwzględniają premie, które są specyficzne dla danych stanowisk, takie jak: premia frekwencyjna, premia wydajnościowa, premia za wyniki zespołu, premia uznaniowa czy premia za pracę w systemie zmianowym.



Pytania dotyczące wynagrodzeń – badanie wśród pracowników

Badanie metodą CAWI na panelu SW Panel zostało przeprowadzone przez Agencję Badań Rynku i Opinii SW Research w dniach 1-8 sierpnia 2024 roku, na próbie 837 osób pracujących, reprezentatywnej ze względu na płeć, wiek i miejsce zamieszkania.

Gi Group Holding – globalny ekosystem usług HR

Gi Group Holding jest jednym z wiodących globalnych dostawców usług HR. Biznesowy ekosystem rekrutacyjny tworzą w Polsce trzy indywidualne, ale uzupełniające się marki – Gi Group, Wyser oraz Grafton Recruitment, będący też autoryzowanym dostawcą narzędzi Thomas International w Polsce. Dzięki nim Grupa może zaoferować pełen zakres usług w obszarze HR, dostarczając przedsiębiorstwom rozwiązania skuteczne i adekwatne do bieżących potrzeb.

Nadrzędnym celem Gi Group Holding jest aktywne współtworzenie i promowanie zrównoważonego, usprawnionego oraz satysfakcjonującego globalnego rynku pracy, odzwierciedlającego stale zmieniające się potrzeby kandydatów i firm.

Gi Group Holding obsługuje obecnie ponad 25 000 Klientów na całym świecie, generując w 2023 roku przychody na poziomie 3,9 miliarda euro. Zatrudniamy ponad 9 000 pracowników i jesteśmy aktywni w 37 krajach w całej Europie, rejonie APAC oraz obu Amerykach.



Wśród największych firm HR



19
miejsce
GLOBALNIE



9
miejsce
W EUROPIE



Zapraszamy do kontaktu



Gi Pro specjalizuje się w obsłudze wymagających rekrutacji na stanowiska, na które istnieje duży popyt ze strony pracodawców, a pula kandydatów jest ograniczona. Dzięki precyzyjnej analizie potrzeb rekrutacyjnych naszych Klientów oraz innowacyjnym rozwiązaniom, pozyskujemy kandydatów posiadających poszukiwane umiejętności, także tych, którzy nie są aktywni na rynku pracy i w mediach społecznościowych. Korzystamy z własnych, regularnie aktualizowanych baz z całej Polski, co pozwala nam szybko i skutecznie reagować na zapotrzebowanie zgłaszane przez Klientów.

Jeśli szukasz pracowników produkcyjnych i magazynowych o określonych kompetencjach – skontaktuj się z nami i sprawdź, jak możemy wesprzeć Twoją firmę!

[**→ WIĘCEJ INFORMACJI**](#)



Beata Oczkowicz

Permanent Recruitment Director

Tel. +48 726 930 707

Beata.Oczkowicz@gigroup.com



OPRACOWANIE MERYTORYCZNE I REDAKCJA

Joanna Fitek-Chybińska (Gi Group Holding)

OPRACOWANIE GRAFICZNE

LABORATORIUM Grzegorz Janiszewski

WIĘCEJ INFORMACJI

Dorota Zawadzka

Manager ds. Komunikacji, rzecznik prasowy Gi Group Holding

M: +48 724 870 909

E: dorota.zawadzka@gigroupholding.com

Wynagrodzenia w produkcji i logistyce: stanowiska niższego i średniego szczebla Raport 2024

© 2024 Gi Group, Wszystkie prawa zastrzeżone.

Cytowanie danych za: Raport Gi Group – „Wynagrodzenia w produkcji i logistyce: stanowiska niższego i średniego szczebla. Raport płacowy 2024”



pl.gigroup.com

