



silesia  
automotive  
& advanced  
manufacturing

1/2019

NEWSLETTER

**KLAstra  
SILESIA AUTOMOTIVE  
& ADVANCED  
MANUFACTURING**

luty 2019

Grupa HR Masters

# SPIS TREŚCI



## **1. SA&AM - 8 lat klastrowania**

Łukasz Górecki, Menedżer Klastra SA&AM.....str. 2-6

## **2. Czujność i otwartość na zmiany**

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 7-9

## **3. Kultura zjada strategię za śniadanie**

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 10-12

## **4. Rozpoczęcie inwestycji w Polskiej Strefie Inwestycji**

Mateusz Rzeszowski, Mirosław Pachucki, Dział Prawny KSSE S.A.....str. 13-15

## **5. RODO- czy pracodawca może przechowywać niewykorzystane**

**CV kandydatów?.....str.16**

**6. Zarządzanie Kapitałem Ludzkim 2019- perspektywa europejska .....str.17**

## **7. Efektywna praca zespołowa? To jest możliwe!**

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 18-22

## **8. 12 razy na TAK- w poszukiwaniu idealnego miejsca pracy? cz. 2**

Roman Warkocz, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 23-24



Szanowni Członkowie Klastra SA&AM,

Kolejny rok funkcjonowania naszej inicjatywy klastrowej za nami. Udało nam się zrealizować wspólnie z Państwem kilkadziesiąt ciekawych wydarzeń, wprowadzić w życie nowe, dotychczas nie oferowane usługi i narzędzia rozwijające współpracę podmiotów zrzeszonych w klastrze. Rok 2018 był rokiem intensywnej pracy, budowania nowych relacji klastra także z otoczeniem zewnętrznym w kraju i zagranicą, okresem w którym rozpoczęliśmy kilka zupełnie nowych projektów na skalę ponad regionalną, a nawet międzynarodową.

Ubiegły rok to interesujący okres dla całego sektora motoryzacyjnego, czas w którym bardzo mocno dominowały tematy związane z elektromobilnością i przemysłową rewolucją 4.0., zapowiadające duże zmiany na światowym rynku motoryzacyjnym, które niewątpliwie wpłyną na funkcjonowanie również firm zrzeszonych w Klastrze SA&AM, tematy te nie mogły więc zostać poza naszym zainteresowaniem.

Nadchodzące zmiany w motoryzacji były sygnałem do aktualizacji strategii Rozwoju Klastra SA&AM. Celem uwzględnienia nowych kierunków rozwoju, tematów i zagadnień wokół których powinny skupiać się działania naszego klastra w najbliższych latach, razem z wybraną w kwietniu 2018 roku, Radą Programową Klastra SA&AM, wypracowaliśmy nową strategię Rozwoju Klastra SA&AM na lata 2019-2023. Nowa strategia wyznacza nam nowe cele ale zakłada również kontynuację dotychczas realizowanych działań. Dlatego, pomimo dużych tematów wokół których skupia się uwaga sektora, w roku 2018 kontynuowaliśmy realizację misji klastra i na poziomie operacyjnym pracowaliśmy z Państwem według sprawdzonego modelu współpracy, opartego na pracy warsztatowej, rozwiązywaniu konkretnych problemów występujących w firmach naszych członków, wymiany doświadczeń, dobrych praktyk, pokazywaniu nowych rozwiązań i możliwości usprawnień w różnych obszarach prowadzonej przez Państwa działalności.

## Działalność podstawowa Klastra SA&AM

W ramach obszaru Rynek Pracy i Edukacja zorganizowaliśmy dla Państwa w roku 2018, sześć warsztatów, poruszając tematykę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, obszarem kluczowych wyzwań przed którymi stoi dzisiaj przemysł nie tylko motoryzacyjny.

Tematami naszych spotkań były:

- Kompetencje przyszłości, zmieniające się oblicza rynku pracy - kluczowa rola HR i zarządzania;
- Budowanie marki współczesnej organizacji: Employer Branding, czyli efektywne działania wizerunkowe;
- Facylitacja – porozmawiamy o (nie)odpowiedzialności... i zaangażowaniu pracowników;
- Rola HR jako wsparcie kadry menedżerskiej – warunki efektywnej współpracy;
- Od projektu do efektu – przegląd metod rozwojowych, które się opłacają;
- Wyzwania w międzynarodowym biznesie – inteligencja międzykulturowa jako niezbędny kapitał organizacji.



W ramach obszaru Innowacji i Kooperacji Klastra SA&AM, kontynuowaliśmy działania mające na celu skuteczne łączenie myśli inżynierskiej z najnowszymi technikami i technologiami, pozwalającymi usprawniać procesy produkcji, zwiększać produktywność, optymalizować zużycie zasobów, a w konsekwencji gwarantować naszym firmom konkurencyjną pozycję na arenie międzynarodowej.

W roku 2018 pracowaliśmy z członkami klastra w grupach tematycznych, wokół następujących zagadnień:

- „Technologie Wtrysku Tworzyw Sztucznych” – spotkanie dedykowane kwestiom związanym z pracami nad uruchomieniem Centrum Kompetencji Technik Tworzyw Sztucznych przy Politechnice Śląskiej;
- „Jak efektywnie wykorzystać nową ulgę na badanie i rozwój?” w ramach którego przeanalizowaliśmy także dostępne dla firm z sektora motoryzacji i zaawansowanych systemów produkcji, środki z programów HORIZON 2020;
- RODO w motoryzacji, czyli co się zmienia w zakresie zbierania, przetwarzania i magazynowania danych osobowych i jak do nowych przepisów związanych z ochroną danych osobowych powinny przygotować się firmy z sektora automotive;
- „Elektromobilność i pojazdy autonomiczne” - przegląd aktywności wśród członków SA&AM;
- „Science 2 Business w Motoryzacji”- poświęcone technologii przetwórstwa tworzyw, symulowania procesów wtrysku, technologii wtrysku dwukomponentowego, produkcji detali złożonych, obróbce tworzyw overmolding, metodologii trouble shooting w procesach wtrysku oraz standaryzacji metod analitycznych i rozwiązywania problemów w procesach wtrysku;
- „Dostawcy technologii Przemysłu 4.0” poświęcone tworzonemu Digital Innovation Hub - ŚCKP4.0;
- „Nowe zasady zastosowania FMEA” - zmiany w podejściu do dokumentowania analizy i procesu oceny ryzyka;
- „Bezpieczeństwo rąk” - analiza ergonomii pracy rąk na stanowisku produkcyjnym;
- „Monitoring wibracji i drgań maszyn” na przykładzie rozwiązań zastosowanych w zakładzie Opel Gliwice;
- „Bezpieczeństwo w inteligentnych systemach maszyna-maszyna”;
- „Inteligentne zarządzanie energią i optymalizowanie jej zużycia w dobie wzrostu cen”.

Łącznie, w roku 2018 zorganizowaliśmy 24 branżowe, warsztatowe, spotkania tematyczne. Przy współudziale członków klastra, opracowaliśmy dwa badania w formie benchmarkingu w tematyce „Wykorzystania technologii wytwarzania przyrostowego (druk 3D)” oraz „Bezpieczeństwa rąk na stanowiskach pracy w przemyśle i stosowanych w tym zakresie zabezpieczeń”.



Przeprowadziliśmy pierwsze w nowej odsłonie, badanie monitorujące rynek pracy, oparte na firmach Klastra SA&AM. Badanie zakończone raportem „Kompas Automotive SA&AM” zawiera szereg analiz porównawczych, wskaźników związanych z rekrutacją i selekcją, rotacją i absencją, wynagradzaniem, działaniami inwestycyjnymi i rozwojowymi w firmach klastra SA&AM. Badanie, stanowiące swego rodzaju benchmarking Klastra SA&AM, będziemy prowadzić dwa razy w roku, a jego wyniki będą dla Państwa dostępne na stronie internetowej klastra. Z tego miejsca zwracam się do Państwa o czynny udział w badaniach, tylko wówczas dane zawarte w raporcie będą wiarygodne, oddające rzeczywistą sytuację naszego lokalnego rynku „Silesia automotive and advanced manufacturing”.

## Projekty specjalne

W roku 2018, Klaster SA&AM zaangażowany został w realizację ważnego dla całego sektora motoryzacyjnego, ogólnopolskiego projektu „Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Motoryzacji (z uwzględnieniem elektromobilności)”. Celem projektu jest budowanie pomostu pomiędzy przedsiębiorcami i sektorem edukacji w celu wymiany informacji, wiedzy i doświadczeń różnych środowisk, prowadzących zmiany w systemie edukacji zawodowej i technicznej, dla poprawy kształcenia młodych ludzi w zakresie kompetencji oczekiwanych przez zmieniający się sektor motoryzacyjny. W roku ubiegłym, w ramach projektu zrealizowaliśmy trzy spotkania z przedsiębiorcami sektora motoryzacyjnego i sektora edukacji. Założeniem projektu jest dopasowanie systemu kształcenia do oczekiwań przedsiębiorców i przywrócenie do łask systemu kształcenia praktycznego na poziomie szkolnictwa branżowego i technicznego z udziałem przedsiębiorców. Mamy dobre przykłady, że ten model współpracy rozwija się bardzo dobrze na poziomie szkolnictwa wyższego.



Klaster SA&AM wspiera w tej kwestii od kilku lat studia dualne na wydziale Mechanicznym Technologicznym Politechniki Śląskiej. Program ten, cieszy się dużym zainteresowaniem firm i studentów, uczestniczy w nim wielu przedsiębiorców sektora automotive - członków Klastra SA&AM

W roku 2018, przy współpracy Katowickiej SSE, Klastra SA&AM i Politechniki Śląskiej powołano do życia Digital Innovation Hub - Śląskie Centrum Kompetencji Przemysłu 4.0. List intencyjny współpracy ze ŚCKP4.0 podpisało 16 firm technologicznych, w tym firmy będące członkami Klastra SA&AM. Celem tej inicjatywy jest wspieranie małych i średnich firm w rozwoju technologicznym i wdrażaniu narzędzi przemysłu 4.0.

ŚCKP4.0 będzie realizowało między innymi cele określone, w podpisanej parę dni temu "Ustawie o Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości".

W roku 2018, w drodze wygranego konkursu organizowanego ramach europejskiego programu „Smart Factories - wsparcie rozwoju ośrodków Digital Innovation Hub w Europie wschodniej”, udało nam się uzyskać pakiet usług doradczych i szkoleniowych dla personelu tego projektu.

ŚCKP4.0 w roku 2018, zrealizowało już pierwszy pilotażowy projekt w zakresie analizy i kształtowania potencjału rynku dla Przemysłu 4.0. Wizyty studyjne połączone ze wstępnym audytem technologicznym odbyły się w 17 małych i średnich firmach naszego regionu, także firmach zrzeszonych w Klastrze SA&AM. W ubiegłym roku ŚCKP4.0 rozpoczęło kolejny projekt na zlecenie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, którego celem jest ustandaryzowanie wymogów dla funkcjonowania ośrodków Digital Innovation Hub /Centrów Kompetencji w Polsce i personelu odpowiedzialnego za transformację cyfrową tzw. Liderów Przemysłu 4.0.

## Budowanie marki Klastra SA&AM

Budowanie marki Klastra stanowiło ważny element działań podejmowanych w roku 2018.

Klaster SA&AM był współorganizatorem ponad 27 wydarzeń branżowych: kongresów, konferencji i seminariów. Współpracowaliśmy ze wszystkimi znaczącymi, branżowymi organizacjami sektora motoryzacyjnego:

- Polskim Związkiem Przemysłu Motoryzacyjnego współtworząc konferencję „Nowe formy wsparcia dla przedsiębiorców w branży motoryzacyjnej”,
- Polską Izbą Motoryzacji współtworząc konferencję „Auto Event 2018”,
- Stowarzyszeniem Dystrybutorów Części Motoryzacyjnych, tworząc wspólne wydarzenie „Śniadanie Biznesowe w Dąbrowie Górniczej” oraz „XIII Kongres Przemysłu i Rynku Motoryzacyjnego”.

Rozpoznawalność marki naszego klastra budowaliśmy również poprzez aktywne uczestnictwo w najważniejszych w regionie wydarzeniach branżowych: Europejskim Kongresie Gospodarczym w Katowicach, Konferencji Impact Mobility Revolution'18 w Krakowie i Impact eRevolution w Katowicach, gdzie współorganizowaliśmy RoundTable „Hub motoryzacyjny impactem do innowacyjności branży”. Klaster jest już stałym partnerem branżowych wydarzeń organizowanych na terenie Targów Expo-Silesia w Sosnowcu. W roku 2018 współpracowaliśmy przy organizacji Targów „Technologii Przemysłowych - ExpoSilesia Industry Meeting”, oraz Targów „Opakowania w Przemśle - ExpoOPAKOWANIA” podczas których na przykładzie SA&AM prezentowaliśmy „Rolę klastrów w transferze nowoczesnych technologii do przemysłu”.

Jak co roku wspieraliśmy wydarzenia branżowe organizowane przez członków Klastra SA&AM. W roku 2018 patronowaliśmy cyklicznemu wydarzeniu EMT Tour organizowanemu przez firmę EMT Systems oraz wspólnie z firmą Future Processing organizowaliśmy konferencję „Future Motive - Sztuczna inteligencja i cyberbezpieczeństwo w motoryzacji”.

### Współpraca międzynarodowa

W roku 2018 zacieśniliśmy współpracę z Brytyjsko-Polską Izbą Handlową, z którą zorganizowaliśmy wspólnie seminarium „Usprawnienie procesów produkcyjnych i procesów logistycznych w branży automotive” a także Włoską Izbą Handlowo-Przemysłową, z którą współtworzyliśmy międzynarodową konferencję International Automotive Business Meeting (IABM2018). Podczas tego wydarzenia do organizowanej przez Klaster SA&AM sesji panelowej „Europejskie klastry motoryzacyjne i projekty związane z elektromobilnością i pojazdami autonomicznymi”, zaprosiliśmy naszych partnerów - motoryzacyjne klastry z Austrii, Wielkiej Brytanii i Czech.

To wydarzenie była szansą dla wielu zrzeszonych w klastrze firm na nowe biznesowe kontakty międzynarodowe, dzięki networking-owej formule tego spotkania. Klaster SA&AM w roku 2018, był także współorganizatorem „Pierwszego Kongresu Klastrów Grupy Wyszehradzkiej” organizowanego w Gliwicach przez Związek Pracodawców Klastry Polskie. Dużą wartością dodaną tego wydarzenia była wymiana doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie zarządzania inicjatywami klastrowymi z naszymi południowymi sąsiadami.

Mając na uwadze właśnie pozyskanie nowych doświadczeń i dobrych praktyk klastrowych, otwarliśmy Klaster SA&AM szerzej na współpracę międzynarodową. Dzisiaj, SA&AM jest zrzeszona w dwóch sieciach europejskich klastrów motoryzacyjnych: European Automotive Cluster Network (EACN) i European Connected Mobility Alliance (ECNA) i współpracuje z klastrami motoryzacyjnymi w całej Europie. Te działania przerodziły się już w pierwszy wspólny międzynarodowy projekt realizowany w konsorcjum klastrów w ramach programu COSME. Celem projektu, do uczestnictwa w którym zaprosiliśmy członków naszego klastra, jest wpieranie firm małych i średnich z sektora motoryzacyjnego w rozwoju i wdrażaniu nowoczesnych technologii przemysłowych (Industry 4.0).

## Komunikacja

W roku 2018 uruchomiliśmy całkowicie nową stronę internetową Klastra SA&AM oraz rozpoczęliśmy publikację branżowego Newsletter'a SA&AM, dzięki któremu możemy docierać do Państwa z pakietem artykułów poświęconych, w różnych aspektach, sektorowi motoryzacyjnemu i zaawansowanych technologii przemysłowych. Newsletter oraz wszystkie pozostałe materiały wypracowane w ramach działań klastra możecie Państwo pobierać po zalogowaniu na stronie Klastra SA&AM. Zapraszamy także do śledzenia naszego profilu Facebook-owego który stał się już naszym podstawowym narzędziem do komunikowania Państwu informacji o naszych inicjatywach.

## Podsumowanie

W roku w 2018 do Klastra SA&AM dołączyły 34 podmioty i klaster tworzy więc dzisiaj 110 firm i instytucji, w tym 97 przedsiębiorstw związanych z sektorem motoryzacyjnymi i zaawansowanych technologii przemysłowych, 10 jednostek badawczo-naukowych i uczelni oraz 3 instytucje otoczenia biznesu.

Od września ubiegłego roku Klaster SA&AM posiada certyfikat jakości zarządzania klastrem - Bronze Label, wydany przez europejską organizację ESCA. W kolejnych latach będziemy się starali o kolejne szczeble jakości zarządzania klastrem.

Jeszcze raz dziękuję wszystkim Państwu za zaangażowanie w działania Klastra SA&M w roku 2018 i zapraszam na nasze wydarzenia w roku 2019. Przypominam, że na bieżąco przyjmujemy Państwa zgłoszenia dotyczące propozycji tematów które chcieliby Państwo poruszać w ramach warsztatów klastra. Czekamy także na Państwa opinie i sugestie które można przekazywać na adres [biuro@silesia-automotive.pl](mailto:biuro@silesia-automotive.pl) lub kontaktując się bezpośrednio z zespołem managerów Klastra SA&AM.

Na zakończenie, chciałem zaprosić Państwa na doroczne Zgromadzenie Członków Klastra SA&AM, które odbędzie się już niebawem, w dniu 26 marca 2019 roku (od godziny 13.00) w Centrum Kongresowo-Wystawienniczym StrefArt - Tychy ul. Fabryczna 2.

Jak co roku, będziemy chcieli opowiedzieć Państwu o naszych planach i wyzwaniach przed którymi stanie Klaster w roku 2019, ale także umożliwić Państwu spotkanie się w gronie wszystkich członków Klastra SA&AM. Jest to dla naszej inicjatywy najważniejsze wydarzenie w roku dlatego bardzo liczymy na Państwa obecność. Do zobaczenia.



**Łukasz Górecki**  
Menedżer Klastra SA&AM  
Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna





Old Way

# CZUJNOŚĆ I OTWARTOŚĆ NA ZMIANY

New Way

## JAK PLANOWAĆ W CZASACH WIELKICH ZMIAN? JAKIE SYGNAŁY UWZGLĘDNIĄĆ W OCENIE SYTUACJI W KTÓREJ MOŻE SIĘ ZNALEŻĆ NASZE PRZEDSIĘBIORSTWO W PERSPEKTYWIE 6, 12, 24 MIESIĘCY? KTÓRE TRENDY NA POZIOMIE GLOBALNYM MOGĄ DAĆ SIĘ WE ZNAKI W ZAKŁADACH W POLSCE?

Wśród trendów społecznych warto obserwować zachowanie młodego pokolenia, które jest bardziej świadome kosztów i potencjalnych wyborów, które może dokonywać. To pokolenie urodziło się ze smartfonem w ręce i jest ciągle online, doświadczyło w wielu krajach skutków kryzysu finansowego w latach 2008-2011 i kieruje się innymi wartościami wyboru. Dla nich posiadanie pojazdu czy mieszkania nie koniecznie jest symbolem statusu, potwierdzającym poziom dobrobytu. Nie można jednak zapomnieć o pokoleniu 45-60 lat, w grupie której rośnie zainteresowanie kupnem pojazdów spersonalizowanych, pojazdów kolekcjonerskich czy limitowanych edycji. Z kolei w debatach o zanieczyszczeniu powietrza można zauważać powrót do korzystania z transportu publicznego w miastach i aglomeracjach oraz do ograniczenia dostępu samochodów osobowych dla centrów miast. Systemy pożyczenia rowerów, skuterów i samochodów uzupełniają tradycyjne środki transportu publicznego i zapewniają swobodną mobilność na pierwszym i ostatnim kilometrze. Nie można jednak zostać obojętnym wobec zmian demograficznych. Już od kilku lat przedsiębiorstwa doświadczają na własnej skórze skutki braku rąk do pracy. Walka o kolejnych pracowników przyczyni się do wzrostu wynagrodzeń, większej rotacji pracowników oraz do trudności przy planowaniu kolejnych projektów. Wzrost kosztów związanych z tym negatywnie oddziałuje na konkurencyjność przedsiębiorstw w walce o nowe projekty.

Trendy technologiczne można dzielić na te, które dotyczą samych pojazdów i te, które dotyczą systemów produkcji. Wyścig związany z wprowadzeniem pojazdów autonomicznych na drogi naszych miast nie jest jeszcze wygrany. Niemniej jednak, dla europejskich producentów pojazdów będzie to nie lada wyzwanie, aby zmierzyć się z konkurentami z Chin i USA. Mimo pojawienia się nowych aliansów europejskich marek na rzecz rozwoju pojazdów autonomicznych, roli chińskich firm nie można lekceważyć.



Obawy ze strony USA i Kanady w kwestii próby ustawienia światowego standardu technologii 5G przez firmę Huawei są uzasadnione, lecz trudne do zatrzymania. Wszelkie blokady handlowe i technologiczne mogą nas pchać w stagnację globalnej gospodarki. W międzyczasie należy spodziewać się nowych aliansów między producentami pojazdów, dostawcami platform informatycznych i firmami IT, które mogą dzięki swoim rozwiązaniom znacznie poprawić tzw. drivers experience. Procesy gromadzenia i dostarczania danych będą podstawą kreowania nowych wartości dla użytkowników pojazdów, a także dla ich producentów. Oprócz prac nad nowymi bateriami dla samochodów elektrycznych, które mają przyczynić się do tego, że w Europie będzie ponad 17 mln takich pojazdów na drogach do 2030 roku, trwają próby zastosowania nowych materiałów lekkich i materiałów funkcjonalnych. Te materiały już dziś mają swoje znaczenie w kontekście zmniejszenia zużycia paliwa i ograniczenia emisji szkodliwych substancji. W perspektywie najbliższej dekady zastosowanie nowych lżejszych materiałów będzie odgrywać istotną rolę, gdyż IoT przyczyniać się będzie raczej do wzrostu wagi pojazdów, a europejskie standardy emisyjne stawiać będą restrykcyjne wymogi.

Jeśli chodzi o technologie produkcji, to obecnie wkraczamy w ósmy rok czwartej rewolucji przemysłowej. Można się zatem zastanawiać, czy rewolucja ta ciągle trwa jako proces intensywnej transformacji, czy już została ona zakończona i uznano, że technologie związane z digitalizacją procesów wytwarzania stanowią niezbędne „must have” w przemyśle? Obserwując to co się dzieje w przedsiębiorstwach, twierdzę, że dla wielu proces transformacji w kierunku digitalizacji systemów produkcji i zarządzania ciągle odczuwany jest jako rewolucja. Niekoniecznie jako rewolucja technologiczna, bardziej jako rewolucja organizacyjna i świadomościowa. Ponadto, proces transformacji ten wiąże się z niebagatelnym nakładem inwestycyjnym. W związku z tym wymaga prowadzenia krytycznej analizy modelu biznesu oraz audytu źródeł kosztów i przychodów w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem zestawu wskaźników, które dane przedsiębiorstwa chcą poprawić dzięki zastosowaniu technologii cyfrowych. Wraz z gromadzeniem, transferem, obróbką i magazynowaniem danych rośnie wyzwanie zabezpieczenia systemów informatycznych, a także zapewnienia ciągłości funkcjonowania tych systemów. Dodatkowo należy zauważać, że produkcja ogromnej ilości danych i raportów nie ma sensu, jeśli nie ma osób po drugiej stronie, które potrafią je zinterpretować i podejmować decyzje.

Wśród trendów ekonomicznych na uwagę zasługują dwa procesy. Pierwszy to program „Made in China 2025”, w ramach którego rząd chiński stawia na zdobywanie pozycji światowego lidera w określonych grupach technologii i produktów, w tym w pojazdach elektrycznych i autonomicznych oraz technologiach IoT. Tym samym Chiny mogą osłabiać pozycję Korei Południowej, Tajwanu i Niemiec. Słabsza gospodarka niemiecka, oznacza również słabszą gospodarkę polską. Obecne pogorszenie się sytuacji w globalnym wolnym handlu jest wynikiem próby obrony pozycji krajów zachodnich przeciwko przyszłemu scenariuszowi dominacji światowej gospodarki przez Chiny. Z drugiej strony, europejscy producenci pojazdów nawiązują kolejne alianse z firmami chińskimi, bo wiedzą, że sprzedaż pojazdów nowej generacji będzie rosła najszybciej właśnie tam. Przewiduje się, że udział wartości siły nabywczej klasy średniej w krajach azjatyckich w globalnej sile nabywczej klasy średniej rosnąć będzie z 42% w 2020 roku do 59% w 2030 roku.

Ponadto, starzenie się populacji w Europie oraz wzrost kosztów życia przyczyniać się będą do spadku kupna nowych samochodów przez osoby prywatne w krajach europejskich. Wraz z pojawieniem się nowinek technologicznych, producenci pojazdów skupiają się na optymalizacji kosztów, w tym poprzez wprowadzanie tzw. platform modułowych. Ten drugi trend skutkować będzie nie tylko obniżeniem kosztów badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, ale również ograniczeniem liczby dostawców komponentów. Ujednolicenie podzespołów i standaryzacja komponentów wpisuje się w próbę uzyskania efektów skali. W związku z tym można się spodziewać konsolidacji dostawców na poziomie Tier 1, aby sprostać nowym wymaganiom swoich klientów i dostarczać podstawowe komponenty platformy w jak najniższej cenie. Tym samym będzie rosła zapotrzebowanie na dostawców komponentów dedykowanych, dostarczanych w ograniczonych ilościach dla pojazdów zaprojektowanych i produkowanych w limitowanych edycjach dla określonych odbiorców.

Parlament Europejski uzgodnił w grudniu 2018 nowe normy emisyjne, które okazały się bardziej restrykcyjne niż te które Komisja Europejska pierwotnie zaproponowała. Nowe samochody będą mogły emitować w 2030 roku średnio o 37,5% CO<sub>2</sub> mniej niż w 2021 roku. Również nowe procedury badań poziomów emisyjnych w warunkach rzeczywistych będą komplikować życie producentów pojazdów i mogą skutkować, że w najbliższych latach znikną niektóre modele większych pojazdów i pojazdów z tradycyjnymi silnikami spalinowymi, w tym z silnikiem diesla. Protesty społeczne na rzecz klimatu będą raczej skłaniać rządy europejskie do tego, aby ustalić rygorystyczne prawo przeciwko zanieczyszczeniu środowiska, w tym w zakresie emisji szkodliwych substancji, ale także w zakresie odzyskiwania materiałów i recyklingu pojazdów na koniec cyklu życia w ramach gospodarki o obiegu zamkniętym. Wśród politycznych trendów należy również zwrócić uwagę na rosnącą fragmentaryzację. Działania protekcyjnistyczne przez rządy populistyczne stanowić mogą istotny hamulec międzynarodowego transferu komponentów w ramach globalnych łańcuchów dostaw. Można się spodziewać oczekiwań politycznych w zakresie współpracy producentów pojazdów z dostawcami z danego regionu lub kraju. Dodatkowo należy być czujnym wobec skutków wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej.

**Wychodząc naprzeciw tym trendom, planujemy w najbliższych miesiącach spotkania warsztatowe w następujących tematach:**

- 28.02.2019: Zapewnienie ciągłości w międzynarodowych łańcuchach dostaw a BREXIT
- 01.03.2019: Zarządzanie informacjami i diagnostyka maszyn w czasie rzeczywistym
- 15.03.2019: Trendy i wyzwania związane z formami i narzędziami dla procesów produkcji komponentów z tworzyw sztucznych w motoryzacji
- 11.04.2019: Bezpieczne i świadome przeprowadzenie transformacji 4.0
- 16.04.2019: Optymalizacja komunikacji w łańcuchach dostaw - zaawansowane systemy komunikowania

Więcej informacji można uzyskać na stronie: [silesia-automotive.pl](http://silesia-automotive.pl)

Zapraszam również do zgłoszenia tematów, które dla Państwa firmy są istotne i które warto poruszać podczas naszych prac warsztatowych.



Luk Palmen

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

# KULTURA ZJADA STRATEGIĘ NA ŚNIADANIE

**Silna kultura organizacyjna, zgodna ze strategią, wspiera osiągnięcie wyników biznesowych oraz jest kompasem dla kadry zarządzającej wyższego i niższego szczebla.**

Zwykle mówiąc o budowaniu i rozwoju organizacji skupiamy się na planowaniu strategicznym. O kulturze organizacyjnej wspomina się niejako przy okazji innych działań. Być może powodem tego jest fakt, iż strategia jest zwykle mocno dookreślona, opisana i ubrana w konkretne zaplanowane cele biznesowe. Natomiast kultura organizacji jest trudniejsza do zdefiniowania, często nie jest opisana - obejmuje nienazwane schematy zachowania, sposoby myślenia czy preferowane wzorce społeczne i wartości.

Kultura organizacji bardzo ściśle wiąże się z preferowanym w organizacji stylem zarządzania (przywództwa). W ostatnich latach, trend definiowania w organizacji wartości i przekładanie ich na konkretne zachowania, staje się umacniać i rozwijać. Normy kulturowe wzmacniają konkretne zachowania - określają co jest akceptowane a co potępiane.

## Naukowy punkt widzenia

Kultura organizacyjna decyduje o tożsamości firmy- określa jaka firma jest, jakich pracowników potrzebuje, jakimi kieruje się wartościami.

Przyjrzymy się cechom kultury organizacyjnej z naukowego punktu widzenia, który potem możemy odnieść do praktyki biznesowej.

Naukowcy Edgar Schein, Shalom Schwartz i Geert Hofstede wyróżnili 4 cechy każdej kultury:

### Wspólnotowość

Kultura jest zjawiskiem grupowym - grupa tworzy reguły zasady, standardy postępowania w konkretnych sytuacjach. Kulturę możemy „zobaczyć” w zachowaniach pracowników, czy w wyznawanych wartościach.

### Wszechobecność

Kulturę organizacyjną widać wszędzie - na każdym poziomie, niezależnie do stanowiska czy roli w firmie. Obserwujemy ją w zachowaniach, ale też w sposobie podejmowania decyzji, motywacji, sposobach rozwiązywania problemów aż po organizację miejsca pracy (biura, budynki itp.) czy slogany reklamowe.



## Trwałość

Kultura organizacyjna obejmuje konkretne wzorce społeczne, które są stałe i trwałe – ewoluują w trakcie rozwoju firmy, ale zwykle w pewnych obszarach (wartości) są stałe. Wzorce zachowań powinny odpowiadać zatrudnionym pracownikom, którzy w nie wierzą.

## Niepisany charakter

Jak wspominałam wcześniej – kultura organizacyjna zwykle nie jest opisana czy „ubrana” w konkretną dokument. Pracownicy intuicyjnie wiedzą, jakie zachowania są z nią zgodne a które niekoniecznie...

Niezależnie od wielkości czy specyfiki firmy, kultura organizacyjna to interakcje między ludźmi skierowane albo na współzależność (nastawienie na współpracę, wspólną pracę i osiąganie celów) lub niezależność (nastawienie na rywalizację, autonomię pracowników, indywidualizm).

Z drugiej strony, wymiarem opisującym kulturę organizacyjną jest sposób, w jaki firma reaguje na zmiany. Są organizacje nastawione na stałość i bezpieczeństwo - chroniące status quo - najczęściej o określonych regułach i hierarchiczności. Z kolei inne - kierują się elastycznością, zmiennością czy otwartością, wspierając różnorodność.

## Kultura organizacyjna – czyja odpowiedzialność ?

Przykład idzie z góry, ryba psuje się od głowy- to popularne powiedzenia. Nie można im jednak odmówić racji.

Zarządzanie kulturą organizacji zaczyna się od zarządu i kadry menedżerskiej, dlatego też tak ważny jest przyjęty model przywództwa i wartości organizacyjne. Co ważne – nie tylko wartości deklarowane (na przykład na stronie internetowej), ale faktycznie realizowane.

## Czy kulturą organizacyjną można zarządzać?

Nasuwa się pytanie, na ile kulturą organizacyjną można zarządzać. Na ile HR, pracownicy i kadra zarządzająca ma na nią świadomy wpływ. Oczywiście pozornie najłatwiej byłoby takie zadanie rzucić na dział HR. Ale praktyka pokazuje, że jednak jest to odpowiedzialność wszystkich grup pracowniczych.

Jeśli chcemy kształtować kulturę organizacji – pierwszym krokiem jest analiza stanu faktycznego – określenie cech organizacji, preferowanego stylu zarządzania, faktycznie istniejących wartości, nastawienia pracowników na współpracę, rywalizację czy rozwój. Nie bez znaczenia jest region działalności (kultura regionalna), branża, przyjęta strategia, struktura firmy.





# REKRUTACJA- ZATRUDNIAMY WŁAŚCIWYCH LUDZI

Moim zdaniem, wszystko zaczyna się od zatrudnienia właściwych ludzi, którzy będą kształtować organizację zgodnie z przyjętymi wartościami. Dobrze przygotowany i zaplanowany proces rekrutacji pozwoli na przyciągnięcie odpowiednich pasujących do organizacji kandydatów.

Celowe i przemyślane działania employer brandigowe to klucz do budowania wizerunku pracodawcy. Wszelkie działania rekrutacyjne podejmowane chaotycznie, pod wpływem chwili, mogą spowodować pojawienie się błędów rekrutacyjnych – a to niesie za sobą spore koszty finansowe.

## Wartości – promujmy konkretne zachowania

Jak wspominałam wcześniej, przykład powinien iść z góry : ze strony menedżerów, zarządu. Pracownicy na każdym szczeblu powinni widzieć faktycznie działania promujące deklarowane wartości. Na przykład jeśli firma deklaruje jako wartość innowację i rozwój - wszystkie nowe pomysły powinny być przeanalizowane i potraktowane poważnie.

## Przywódstwo – wpływ menedżera

Nie na darmo badania Instytutu Gallupa wykazały, że na zaangażowanie i motywację pracowników największy wpływ ma przyłożony. Q12 – proste narzędzie do analizy sytuacji w zespole może być punktem wyjścia w sprawdzeniu postaw menedżerskich. Aktywni liderzy, zaangażowani w wsparcie swoich zespołów, świadomie reagujący na zmiany, innowacyjni – to stan do którego powinna dążyć każda organizacja.

Jednocześnie to właśnie głównie kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za faktyczne budowanie kultury organizacyjnej, ponieważ określenie wartości czy preferowanych schematów i standardów zachowań to jedno – a faktycznie, codzienne wdrażanie ich w życie to już zupełnie co innego. Oczywiście – ważna tutaj jest również rola HR i HR Business Partnerów, którzy mają stanowić efektywne wsparcie.

Zaznaczam tutaj – menedżerowie każdego szczebla czyli również brygadziści, team liderzy czy kierownicy, którzy stanowią często grupę pomijaną w szkoleniach czy pomocy ze strony HR.



Magdalena Siwińska  
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



Polska  
**Strefa Inwestycji**

# ROZPOCZĘCIE INWESTYCJI W POLSKIEJ STREFIE INWESTYCJI

## KIEDY WYSTĄPIĆ Z WNIOSEM O WYDANIE DECYZJI O WSPARCIU I JAKIE SKUTKI NIESIE ZA SOBĄ TA CZYNNOŚĆ?

Moment wystąpienia z wnioskiem o wydanie decyzji o wsparciu w ramach obowiązującej ustawy o wspieraniu nowych inwestycji powinien być ściśle skorelowany z rozpoczęciem prac w ramach nowej inwestycji.

Ma to znaczenie nie tylko w kontekście sprawnej realizacji samego procesu inwestycyjnego, ale jest również kluczowe dla dopuszczalności otrzymania przez przedsiębiorcę wsparcia dla nowej inwestycji. Warunkiem pozytywnego rozpatrzenia wniosku o wydanie decyzji o wsparciu przez zarządzającego obszarem,

jest złożenie przez inwestora oświadczenia, że do chwili złożenia wniosku nie zawarł on umów przesądzających nieodwołalnie o realizacji nowej inwestycji.

Wymóg ten wynika bezpośrednio z przepisów unijnych regulujących kwestię dopuszczalności udzielenia przedsiębiorcy wsparcia ze strony państwa członkowskiego, a mianowicie rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. Uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (dalej „GBER”). Zgodnie z art. 6 ust. 1 i 2 omawianego rozporządzenia, udzielenie wsparcia jest dopuszczalne wyłącznie w przypadku wystąpienia efektu zachęty. Efekt zachęty rozumiany jest tu jako impuls bez którego inwestor nie zdecydowałby się na realizację projektu. Efekt ten uznaje się co do zasady za osiągnięty w przypadku jeżeli beneficjent złożył do danego państwa

członkowskiego pisemny wniosek o przyznanie pomocy przed rozpoczęciem prac nad projektem lub rozpoczęciem działalności.

Rozpoczęcie prac przed złożeniem wniosku o wydanie decyzji o wsparciu jest zatem równoznaczne z przyjęciem, że pomoc publiczna nie stanowi dla inwestora zachęty do przeprowadzenia inwestycji. Co za tym idzie, przyjmuje się że inwestor zrealizowałby projekt niezależnie od otrzymania wsparcia w ramach decyzji o wsparciu nowej inwestycji. W takiej zaś sytuacji udzielenie wsparcia jest niedopuszczalne na gruncie przepisów omawianego rozporządzenia.

Ażeby zabezpieczyć się przed ewentualnym zarzutem że rozpoczęcia prac nastąpiło przed wystąpieniem z wnioskiem o wydanie decyzji o wsparciu, należy zdefiniować czym właściwie jest rozpoczęcie inwestycji. Pojęcie to opisane zostało dość szeroko w art. 2 pkt 23 GBER, zgodnie z którym "rozpoczęcie prac" oznacza rozpoczęcie robót budowlanych związanych z inwestycją lub pierwsze prawnie wiążące zobowiązanie do zamówienia urządzeń lub inne zobowiązanie, które sprawia, że inwestycja staje się nieodwracalna, zależnie od tego, co nastąpi najpierw. Zakupu gruntów ani prac przygotowawczych, takich jak uzyskanie zezwoleń i przeprowadzenie studiów wykonalności, nie uznaje się za rozpoczęcie prac. W odniesieniu do przejęć "rozpoczęcie prac" oznacza moment nabycia aktywów bezpośrednio związanych z nabytym zakładem.

O ile dość jasnym jest jak należy rozumieć rozpoczęcie robót budowlanych, to pewne wątpliwości może budzić pojęcie „zobowiązania powodującego że inwestycja staje się nieodwracalna”. W praktyce, przyjmuje się, że jest nim jakakolwiek forma umowy, o ile powoduje, że z ekonomicznego punktu widzenia rezygnacja z inwestycji jest trudna, a w szczególności skutkowałaby stratą po stronie przedsiębiorcy (np. w wyniku konieczności zapłacenia kar umownych). Nieodwracalność umowy jest rozumiana zatem w szczególności jako negatywna konsekwencja finansowa dla inwestora, który rozsądnie gospodarując środkami nie wycofałby się z danej inwestycji po podpisaniu umowy, w warunkach rynkowych.

Omawiany przepis jednocześnie jasno definiuje, że w pojęciu rozpoczęcia prac nie mieszczą się prace przygotowawcze, jak w szczególności uzyskanie zezwoleń i przeprowadzenie studiów wykonalności. Dzięki temu, możliwe jest przygotowanie inwestycji, w sposób pozwalający przewidzieć jej ostateczny kształt na etapie składania wniosku. Co więcej, jak wynika z omawianego przepisu, przed wystąpieniem z wnioskiem o wydanie decyzji o wsparciu, dopuszczalne jest także nabycie gruntu na którym ma zostać zlokalizowana nowa inwestycja.



Należy jednakże w tym miejscu wskazać, że dopuszczalność takiego działania nie jest jednoznaczna z późniejszą możliwością kwalifikowania środków wydatkowanych na nabycie gruntów. Ponadto, nawet w przypadku rozpoczęcia prac po złożeniu wniosku o wydanie decyzji o wsparciu (a więc zgodnie z art. 6 GBER), jeżeli inwestor poniesie jakiegokolwiek koszty przed wydaniem decyzji o wsparciu, to nie będą mogły one zostać wzięte pod uwagę przy obliczaniu wysokości kosztów kwalifikowanych. Stanowisko takie wynika bezpośrednio z § 9 ust. 1

Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej niektórym przedsiębiorcom na realizację nowych inwestycji. Zgodnie z tym przepisem,



**wsparcie z tytułu kosztów kwalifikowanych nowej inwestycji przysługuje przedsiębiorcy, począwszy od miesiąca, w którym poniósł te koszty po dniu wydania decyzji o wsparciu, aż do wygaśnięcia decyzji o wsparciu lub wyczerpania maksymalnej dopuszczalnej pomocy regionalnej, w zależności od tego, które zdarzenie wystąpi wcześniej.**

Mając na uwadze powyższe okoliczności, należy wskazać że możliwość rozpoczęcia prac po złożeniu wniosku ma znaczenie dla inwestora, w szczególności w kontekście zawierania umów przesądzających o realizacji nowej inwestycji, ale nie wiążących się z poniesieniem kosztów w chwili ich zawierania. Innymi słowy, możliwe jest np. zamówienie przez przedsiębiorcę maszyn i urządzeń służących realizacji nowej inwestycji, bezpośrednio po dniu złożenia wniosku o wydanie decyzji o wsparciu, ale wszelkie koszty poniesione przez niego do dnia wydania decyzji o wsparciu, z tytułu takiej umowy, nie będą mogły być uznane za koszty kwalifikowane nowej inwestycji. Oczywiście, wybór w tej materii należy do inwestora, jednakże w celu maksymalizacji wsparcia, zasadnym jest rozważenie zawierania umów nie generujących kosztów na etapie składania zamówienia.

Reasumując, inwestor planujący wystąpić o wsparcie w ramach przepisów ustawy o wspieraniu nowych inwestycji, powinien liczyć się z negatywną konsekwencją rozpoczęcia prac przed wystąpieniem z wnioskiem o wsparcie dla nowej inwestycji. W związku z tym, złożenie wniosku o wydanie decyzji o wsparciu, powinno nastąpić w momencie w którym jego zamierzenie inwestycyjne będzie jasno sprecyzowane, jednakże nie rozpoczął on jeszcze robót budowlanych, ani nie zamówił maszyn i urządzeń służących realizacji nowej inwestycji. Wszelkie zaś koszty, które przedsiębiorca zamierza kwalifikować w ramach uzyskanej decyzji o wsparciu powinny zostać faktycznie poniesione dopiero po dniu jej wydania.



Mateusz Rzeszowski  
Dział Prawny KSSE S.A.



Mirosław Pachucki  
Dział Prawny KSSE S.A.



CA, USA  
888 888  
hol Terminator@gmail.com  
Personal Statement  
former body builder and action hero currently looking for a role  
double agent for the right pay. Expe  
from the future and barbarian cut  
experience using M

British Secret Service, London – Intelligence Operative  
Jan 2001 - Present  
Protecting the UK and her allies from nefarious masterminds from  
around the world.  
Skills  
Licensed to kill  
Multi lingual (German,  
Russian, French, Arabic,  
Spanish)

# RODO – CZY PRACODAWCA MOŻE PRZECHOWYWAĆ NIEWYKORZYSTANE CV KANDYDATÓW?

Wielu pracodawców zastanawia się co zrobić z niewykorzystanymi aplikacjami, które zostają po zakończeniu procesu rekrutacji i selekcji. Najczęściej są one niszczone po zakończeniu procesu, chyba, że kandydat wyraził zgodę (w formie pisemnej!) na ich wykorzystanie w kolejnych procesach. Nasuwa się jednak pytanie, po jakim czasie należy je niszczyć i kiedy można je przechowywać dalej.

Za Ministerstwem:

„Dane zawarte w dokumentach rekrutacyjnych mogą być przez pracodawcę przetwarzane przez okres konieczny dla wykonania zawieranej z pracownikiem umowy, a po jej rozwiązaniu w celu ochrony przed mogącymi się pojawić roszczeniami. Dopuszczalna jest bowiem zmiana celu przetwarzania danych osobowych, o ile nowy cel ich przetwarzania nie jest sprzeczny z pierwotnym celem.”  
W związku z powyższym, jeśli kandydat złożył aplikację, a tym samym wyraził chęć udziału w prowadzonym procesie rekrutacji (i kolejnych) oraz wyraził zgodę na ich przetwarzanie w tym celu, pracodawca może przechowywać dane aż do momentu odwołania tej zgody przez kandydata. Natomiast w sytuacji, kiedy kandydat wyraził zgodę na uczestniczenie tylko w jednym procesie rekrutacyjnym, pracodawca również ma prawo przechowywać aplikację.”

Za Ministerstwem:

„Po zakończonej rekrutacji pracodawca ma prawo przechowywać dokumenty rekrutacyjne osób, które nie zostały zatrudnione, w celach ochrony przed ewentualnymi roszczeniami mogącymi pojawić się w związku z prowadzoną uprzednio rekrutacją. W tym przypadku podstawą przetwarzania danych osobowych będzie art. 6 ust. 1 lit. f RODO tj. prawnie uzasadniony interes niedoszłego pracodawcy, czyli ochrona przed ewentualnymi przyszłymi roszczeniami osoby, która nie została zatrudniona w wyniku rekrutacji, która nie została zatrudniona. (...) Kandydat nie tylko może przypuszczać, ale wręcz musi się liczyć z tym, że jego dane będą przechowywane również po zakończonej rekrutacji. „

Ministerstwo Cyfryzacji, Objąśnienie prawne z 23.01.2019r.

# ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM 2019 – PERSPEKTYWA EUROPEJSKA

Jako główny cel działań działów HR w najbliższym roku będzie z jednej strony pozyskiwanie pracowników (każdego szczebla) a z drugiej obniżenie rotacji i zadbania o utrzymanie pracowników już zatrudnionych. Koszt rekrutacji i zatrudnienia nowego specjalisty jest bardzo duży – przewyższa podjęcie działań budujących zaangażowanie i wspierających rozwój.

Z badań wynika, że w perspektywie europejskiej działy HR powinny się w pierwszej kolejności zająć to: szkolenia i rozwój, rekrutacja, zarządzanie talentami, zarządzanie relacjami z pracownikami

W dalszej kolejności są: badania porównawcze czyli analiza danych, kwestie administracyjne, wynagrodzenia, zarządzanie czasem i pracą.

Z kolei firmy polskie jako najważniejsze uważają usprawnienie zarządzania czasem i pracą, w dalszej kolejności szkolenie i rozwój oraz rekrutację.

Zarządzanie i pozyskiwanie talentów, tak ważny w dzisiejszej rzeczywistości, znalazło się na niższych miejscach.

Szkolenia i rozwój wydają się kluczowe, zwłaszcza dla młodszego pokolenia pracowników. Dodatkowym aspektem jest różnorodność wyboru różnych narzędzi rozwojowych oraz dobór odpowiednich kanałów komunikacyjnych. Budowanie marki pracodawcy wydaje się kluczowe w obecnej sytuacji na rynku pracy- zwłaszcza w kontekście pozyskiwanie talentów . Wśród przedstawicieli HR rośnie świadomość faktu, iż na wizerunek wiarygodnego pracodawcy wpływają zarówno odpowiednio prowadzone procesy, ale też codzienne zarządzanie zespołami. Nie zawsze jeszcze ta świadomość jest po stronie zarządów czy kadry menedżerskiej.

Niezależnie od wielkości firmy ogromne znaczenie ma również standaryzacja procesów: szczególnie należy zwrócić uwagę na proces adaptacji pracowników (onboarding) oraz proces rekrutacji i selekcji (Candidate Experience). Istotnym trendem jest również, w miarę możliwości, wykorzystanie technologii w do obsługi procesów związanych z kapitałem ludzkim – od rejestracji czasu pracy, poprzez komunikacyjne platformy online czy zarządzanie zdalne benefitami. Ma to silny związek z popularnością mediów społecznościowych- pracownicy chcą w podobny sposób mieć ułatwiony kontakt z pracodawcą. Obserwowalny jest również trend outsoursowania procesów biznesowych – w tym tych, związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Zwłaszcza organizacje, które podlegają szybkiemu wzrostowi i dynamicznemu rozwojowi korzystają z usług firm / konsultantów zewnętrznych, którzy wspomagają doraźnie w realizacji konkretnych procesów HR. Z czasem coraz więcej firm może skorzystać z takiego rozwiązania.

Raport ADP/IDC

# EFEKTYWNA PRACA ZESPOŁOWA? TO JEST MOŻLIWE!

Badania dowodzą, że często praca indywidualna przynosi więcej efektów, niż wyniki pracy zespołowej. Okazuje się, że zgrane zespoły są mniej twórcze, a ich kreatywność hamuje konformizm społeczny, próżniactwo społeczne czy poczucie nieomylności, tak charakterystyczne dla syndromu myślenia grupowego.

Efektywny lider powinien być świadomy tych zależności oraz umieć zidentyfikować podatność grupy na czynniki, które mogą ograniczać pracę zespołową.



Z pewnością warto omówić w tym miejscu model Patricka Lencioniego, który wyróżnił pięć dysfunkcji, które hamują potencjał i obniżają efektywność pracy zespołowej. Czynniki, o których mowa mogą stanowić celowe działanie w ograniczaniu wymiany wiedzy i doświadczeń. Dysfunkcje te nie stanowią odrębnych problemów, do których można odnosić się indywidualnie, ale tworzą wzajemnie powiązany model. Warto omówić każdą z nich, ze względu na ogromne zagrożenie jakie mogą stwarzać dla rozwoju zespołu.



## 1. Brak zaufania między członkami zespołu

Członkowie grupy odczuwają dyskomfort, który wynika z obawy przed uzależnieniem się od grupy, nie mają też przekonania o dobrych intencjach innych członków zespołu. Efektem takiego postępowania jest koncentracja na własnych interesach i rywalizacja między członkami grupy.

Model pięciu dysfunkcji pracy zespołowej  
Źródło: P.Lencioni, 2016, s.210



Członkowie zespołu całą swoją energię i uwagę ukierunkowują na opracowaniu indywidualnych strategii pozwalających na zabezpieczeniu własnego interesu. Nie dzielą się wiedzą w trakcie wykonywania zadań. Nie czerpią też z wiedzy i doświadczeń innych. Pracownicy rywalizując ze sobą nie ujawniają popełnianych błędów w obawie przed odstoną słabości. Mają opory w zwróceniu się do siebie o pomoc, ale też sami tej pomocy nie oferują. Interpretując zachowania i motywacje postępowania innych, oceniają je negatywnie wyciągając pochopne wnioski i przypisując im złe intencje.

## **KIEDY W ZESPOLE UJAWNIA SIĘ DYSFUNKCJA BRAKU ZAUFANIA I JAK WTEDY POSTĘPOWAĆ ?**

Brak zaufania wśród członków zespołu pojawia się kiedy lider wprowadza współzawodnictwo i rywalizację, które stają się motywatorem do rozwoju osobistego członków grupy, a nagradzany jest tylko sukces indywidualny. Dysfunkcja może się również ujawnić, gdy lider obawia się siły swojego zespołu, którego rozwój traktuje jako zagrożenie dla swojej kariery. Przewyciężenie dysfunkcji spowodowanej brakiem zaufania jest procesem długotrwałym, wymaga zbudowania nowych relacji opartych na wspólnych doświadczeniach. Rola lidera powinna polegać na stworzeniu atmosfery sprzyjającej współzależności, której sam jest członkiem, zachęca do budowy zaufania w zespole, nie boi się, że straci twarz przed zespołem ale daje dobry przykład i modeluje właściwe zachowania, by podwładni gotowi byli podjąć takie ryzyko.

### **2. Obawa przed konfliktem**

Brak zaufania tworzy podatny grunt dla drugiej dysfunkcji, jaką jest obawa przed konfliktem. Członkowie zespołu unikają konfrontacji i szczerzej wymiany zdań, nie potrafią zaangażować się w otwartą, niepohamowaną dyskusję nad swoimi pomysłami. Konflikt postrzegany jest w kategorii ryzyka, jako coś złego. Zawołowane dyskusje i wyważone komentarze uniemożliwiają wypracowanie twórczych pomysłów i najlepszych rozwiązań, co wpływa na obniżenie efektywności pracy. Taki sposób pracy sprzyja napięciom wewnątrz zespołu, zachowaniom manipulacyjnym i ukrytym atakom personalnym.

## **JAK ROZPOZNAĆ I POKONAĆ DRUGĄ DYSFUNKCJĘ OBAWY PRZED KONFLIKTEM?**



Obawa przed konfliktem rozwija się na bazie braku zaufania w zespole. Zespoły, które obawiają się konfliktu poświęcają całą swoją energię na ukrywanie potencjalnych źródeł, które mogą wywołać konflikt. Ich spotkania są nudne, mało produktywne i kreatywne. Nie poruszają trudnych tematów, które budzą kontrowersje i mogą wywołać spór. Wszystko to wywołuje ogromne napięcie w zespole.

Pokonanie konfliktu będzie możliwe tylko w sytuacji, gdy członkowie zespołu zrozumieją, że mogą w bezpiecznej atmosferze wyrazić swoje zdanie, bez napiętnowania i sankcji.

Lider nie powinien przerywać trudnych dyskusji, powinien raczej pełnić rolę moderatora spotkania i pozwolić wszystkim członkom na konstruktywnie wyrażone opinie. Nie jest to łatwa rola, gdyż w apogeum ostrej wymiany zdań, można mieć poczucie chaosu, co bynajmniej nie należy interpretować jako utratę kontroli nad sytuacją.

Warto zaryzykować, by pokazać, że produktywny konflikt ma na celu znalezienie najlepszego z możliwych rozwiązań w jak najkrótszym czasie.

### 3. Brak zaangażowania

To konsekwencja dwóch wcześniejszych dysfunkcji, która wynika z nieumiejętności zaangażowania się członków grupy w zdrowy konflikt. Członkowie zespołu nie identyfikują się z nim, przez co nie angażują się w podejmowanie decyzji i ich realizację, choć często podczas spotkań wyrażają udawaną zgodę. Zespół, który „cierpi” na trzecią dysfunkcję jest niepewny własnych działań, blokuje zadania, charakteryzuje go brak zaangażowania w podejmowane decyzje. Często marnuje szanse rozwoju swojego potencjału i opóźnia wynik, gdyż przesadnie brnie w drobiazgowo analizy i powraca do nierozwiązanych problemów. Stwarza niejasności co do kierunku i priorytetów oraz obawia się przyszłości.

## JAK PRZEZWYCIĘŻYĆ TRZECIĄ DYSFUNKCJĘ BRAKU ZAANGAŻOWANIA?

Zespół, by osiągnąć satysfakcjonujące zaangażowanie, powinien podjąć kroki mające na celu osiągnięcie jak największej jasności i identyfikacji celów. Ważne, by głos każdego członka zespołu był ważny i nie został pominięty we wspólnej debacie, by każdy miał możliwość wypowiedzenia się i wysłuchania przez innych. Zadaniem lidera jest wypracowanie wspólnej decyzji poprzez dopilnowanie ustaleń i terminów realizacji. Zebrania powinny kończyć się podsumowaniem działań i terminów poszczególnych etapów projektu.

### 4. Unikanie odpowiedzialności

Jak się można łatwo domyślić brak zaangażowania w pracę zespołu ma duży związek z unikaniem odpowiedzialności. Istotą tej dysfunkcji jest niechęć członków zespołu do trudnych rozmów i zwracania uwagi kolegom na ich zachowanie, na brak przejęcia odpowiedzialności za podejmowane zadanie. Oczywiście chodzi o dyskomfort związany z konfrontacją i popsuciem sobie pozornie dobrych relacji interpersonalnych.

Jednak w związku z tłumieniem prawdziwych intencji nieujawnione pretensje i napięcie wzrastają, co w efekcie pogarsza relacje w grupie. Tylko przejmowanie na siebie odpowiedzialności i spełnienie wzajemnych oczekiwań rozwija zespół, ogranicza jego przeciętność i pozwala osiągać wysokie wyniki.



## CO ZROBIĆ GDY CZŁONKOWIE GRUPY UNIKAJĄ ODPOWIEDZIALNOŚCI?

Zespół, który nie dotrzymuje terminów i nie spełnia kluczowych wymagań obciąża swojego lidera rolą jedyne źródła dyscypliny.

Przewyciężenie czwartej dysfunkcji powinno polegać na ułatwieniu członkom zespołu wzajemnego pociągania się do odpowiedzialności. Lider może to osiągnąć poprzez publiczne oznajmienie celów, zasad i priorytetów oraz wskazanie konkretnych oczekiwań w stosunku do każdego członka zespołu. Jak słusznie zauważa Lencioni, wrogiem odpowiedzialności jest niejasność, czemu można zapobiec wywieszając uzgodnienia w widocznym miejscu, co zapobiega zapomnieniu czy ignorancji. Monitoring podejmowanych działań, a więc prosta informacja zwrotna w stosunku do członków zespołu na temat ich zachowań i osiągnięć też się dobrze sprawdzi. Dodatkowo kulturę odpowiedzialności wzmocnią nagrody zespołowe zamiast indywidualnego nagradzania.

Do jednych z najtrudniejszych zadań lidera chcącego wzbudzić w zespole poczucie odpowiedzialności należy stworzenie takich warunków, by zespół sam stał się mechanizmem wywierającym presję na odpowiedzialność jego członków za zadanie.

### 5 Brak dbałości o wyniki

To ostatnia dysfunkcja pracy zespołowej, która poza dbałością o wspólne cele koncentruje się na wypracowaniu i ocenie wspólnych osiągnięć. Dysfunkcja ta odnosi się do szerszej definicji wyników poza finansowymi aspektami. Jest rozumiana jako rezultat określonych działań. Dysfunkcja ta jest związana z unikaniem odpowiedzialności. Niestety wielu członków zespołów we współczesnych organizacjach jedynie egzystuje. Nie rozwija się i żyje w stagnacji, jest skupiona na własnych potrzebach i interesach zamiast koncentrować się na wynikach. Przez to wielu organizacjom trudno jest wypracować konkurencyjną pozycję na rynku.



## JAK POKONAĆ BRAK DBAŁOŚCI O WYNIKI?

Pokonać tę dysfunkcję pomoże z pewnością upublicznianie i nagradzanie wyników. Ważne by lider doceniał wszelkie zachowania, działania które przyczyniają się do osiągnięcia tych wyników. Rola lidera w pokonaniu tej dysfunkcji polegać będzie na motywowaniu zespołu oraz powiązaniu nagród z osiągnięciem określonych celów. Nagradzać zaś powinien tych, którzy wnoszą realny wkład w osiągnięcie celów grupowych.

W czasach, w których przyszło nam żyć, większość zadań, których oczekujemy od pracownika koncentruje się na wysokiej specjalizacji. Nie jest to zadanie łatwe, bo wymaga od jednostki samodyscypliny, która sprzyja koncentracji na własnych potrzebach i interesach. Praca zespołowa zwiększa swą wydajność poprzez połączenie indywidualnych sił, ułatwia wykonywanie obowiązków poprzez podział celów i zadań. Sukces w takich kategoriach jest pojmowany zespołowo, a wartość jaką osiąga zespół przewyższa niejednokrotnie indywidualne starania jednostki. I oto w tym wszystkim chodzi.



Agnieszka Bednarska  
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



# 12 RAZY NA TAK – W POSZUKIWANIU IDEALNEGO MIEJSCA PRACY. CZĘŚĆ 2.



**W drugiej części artykułu, na temat 12 pytań Gallupa, zwrócę Państwa uwagę jak bardzo odpowiedzi twierdzące na ten zestaw pytań, przekładają się na wydajność, zyskowność i rotację pracowników w firmie.**

**Jak słusznie zauważa autor większość z nas słyszała slogany takie jak: "zadowoleni pracownicy są bardziej wydajni" lub "pracownicy tak traktują klientów, jak sami są traktowani".**

**Większość specjalistów HR jest świadomych, że największy wpływ na samopoczucie pracowników mają managerowie.**

Test Gallupa był jednym z pierwszych który wskazywał silny związek pomiędzy wyrażonymi opiniami pracowników, a wynikami biznesowymi osiąganymi przez firmę. Analiza wykonana przez Instytut Gallupa jako pierwsza była przeprowadzona jednocześnie wśród firm z wielu różnych branż. Badacze skupili się przede wszystkim na wpływie opinii pracowników na takie wskaźniki jak: wydajność, zyskowność i rotacja pracowników.

Poniżej znajdą Państwo kilka najciekawszych wniosków:

- "Odpowiedzi pracowników powiązane były z tym, z której jednostki się wywodzili, niż z tym, w jakiej firmie działała dana jednostka." Na to jak pracownicy odpowiadają na 12 pytań, największy wpływ mieli bezpośredni przełożeni. Kultura organizacji, polityka personalna, obowiązujące procedury, słowa prezesów zarządzających całą firmą, nie były już tak ważne.

Idąc dalej tym tropem można stwierdzić, że dostępne w firmach benefity finansowe i niefinansowe są dużo mniej ważnym czynnikiem opiniotwórczym niż przełożony. Jak podkreśla autor: "... jeśli twoje relacje z szefem są zachwiane, żaden masaż w biurze nie zachęci cię do pozostania w miejscu pracy i osiągnięcia wyników."

W tym miejscu warto podkreślić, że "zły szef" ma wiele twarzy. Niektórzy są agresywni, manipulujący, ale są też tacy, którzy boją się kontaktu z pracownikami, podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za projekty. Jeżeli myśleli Państwo, że będzie łatwo, że "wystarczy" zatrudnić i/lub rozwijać "dobrych managerów" to niestety... jest to proste, ale nie łatwe. Do tego tematu wrócimy w następnych artykułach:)

- 9 z dwunastu pytań dotyczyły wskaźnika "wydajność". Jednak 6 pierwszych pytań najsilniej przekłada się na "wydajność".

Żeby na te pytania uzyskać odpowiedzi twierdzące, przed managerem stoją cztery zadania: wybór właściwej osoby, sprecyzowanie oczekiwań wobec niej, motywowanie i wypytywanie na jej rozwój. Tylko te sześć pytań przekłada się na kompetencje, których zdobycie wymaga wiele wysiłku i pracy. Co bliskie mojemu sercu, autor podkreśla, że firma nie powinna wymagać, aby wszyscy managerowie zarządzali swoimi pracownikami w ten sam sposób. Gwoździem do trumny są szczegółowe opisy kompetencji managerskich, wpisane w ocenę okresową kierujących.



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



- 8 z dwunastu pytań wykazywało związek z wskaźnikiem "zyskowność". Zdaniem badaczy oznacza to, że zyski firmy nie są tak bardzo uzależnione od czynników będących poza kontrolą poszczególnych pracowników, takich jak np. polityka cenowa czy zarządzanie kosztami zmiennymi.
- 5 z dwunastu pytań było silnie związanych z wskaźnikiem rotacji. Odpowiedzi twierdzące na pytanie 1, 2, 3, 5 i 7 przekładały się na dużo mniej zwolnień. Zdaniem badaczy ten wynik pokazuje, że zaangażowanie pracowników, nie gwarantuje mniejszej rotacji. Ludzie rozstają się z bezpośrednimi szefami, nie z firmą.

Ludzie rozstają się z bezpośrednimi szefami, nie z firmą... Większość z nas, w branży HR, stara się przebić z tym komunikatem od lat. Myślę, że teraz jest najlepszy czas na "sprzedanie" tego podejścia. Jest to prosty, ale nie łatwy sposób na coraz bardziej wymagający rynek pracy...



Roman Warkocz  
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



## Silesia Automotive & Advanced Manufacturing

ul. Wojewódzka 42

40-026 Katowice

+48 32 251 07 36

[biuro@silesia-automotive.pl](mailto:biuro@silesia-automotive.pl)

[www.silesia-automotive.pl](http://www.silesia-automotive.pl)



@SilesiaAutomotiveAndAdvancedManufacturing



silesia  
automotive  
& advanced  
manufacturing

