



silesia  
automotive  
& advanced  
manufacturing

2/2019

NEWSLETTER

**KLAstra  
SILESIA AUTOMOTIVE  
& ADVANCED  
MANUFACTURING**

kwiecień 2019

Grupa HR Masters

# SPIS TREŚCI



## **1. Klaster = Współpraca**

Łukasz Górecki, Menedżer Klastra SA&AM .....str.2-3

## **2. Potrzeby i wyzwania MŚP z sektora automotive - analiza w ramach projektu EACN**

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

Ewa Dudzic, Zespół Projektu EACN KSSE S.A. ....str. 4-9

## **3. Czy Europa jest właściwym rynkiem dla limitowanych edycji pojazdów elektrycznych? Czy Polska może grać istotną rolę w tym segmencie rynku samochodowego?**

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 10-12

## **4. Jak zaprojektować szkolenie, które spełni oczekiwania wszystkich?.**

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 13-16

## **5. Umowa o przyjaźń - normy społeczne kontra normy ekonomiczne**

Roman Warkocz Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM .....str. 17-20

## **6. Menedżer w świecie różnorodnych pokoleń - budowanie efektywnych zespołów**

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 21-23



# KLASTER = WSPÓŁPRACA



Czas biegnie nieubłaganie szybko, zaledwie dwa miesiące temu, podsumowywałem dla Państwa działania Klastra SA&AM w roku 2018, a już tak wiele wydarzyło się w roku 2019, że postanowiłem skrać Państwu parę minut i przybliżyć kilka ważnych, zrealizowanych inicjatyw klastra, których celem był rozwój współpracy z otoczeniem zewnętrznym.

**Słowo „Współpraca” jest słowem klucz dla klastrów. Celem klastrów jest zachęcanie do współpracy, tworzenie warunków i sposobności do nawiązywania nowych współpracy oraz wspieranie rozwoju współpracy nie tylko pomiędzy członkami klastra.**

Dlatego, kontynuując przyjętą w tym zakresie politykę naszego klastra, w ciągu kilku ostatnich miesięcy, nawiązaliśmy i sformalizowaliśmy współpracę z kilkoma nowymi, kluczowymi w swoich obszarach, organizacjami:



- **Klastrem PoolNet** – zlokalizowanym w Marinha Grande w Portugalii, który zrzesza prawie 100 podmiotów, głównie producentów form i narzędzi dla przemysłu motoryzacyjnego, ale również centra badawczo-rozwojowe i uniwersytety specjalizujące się w tym obszarze tematycznym.

Wielu motoryzacyjnych producentów komponentów, w tym także członków Klastra SA&AM, korzysta z narzędzi wyprodukowanych przez firmy zrzeszone w Klastrze PoolNet, dlatego liczymy, że rozwój współpracy pomiędzy oboma klastrami przyniesie wymierne korzyści dla członków obu inicjatyw.

Pierwsza wizyta naszych partnerów w Polsce miała już miejsce. W marcu br., Klaster SA&AM zorganizował warsztaty grupy tematycznej ds. Technologii Wtrysku Tworzyw Sztucznych „Trendy i wyzwania związane z formami i narzędziami dla procesów produkcji komponentów z tworzyw sztucznych w motoryzacji” w których uczestniczyli przedstawiciele portugalskiego Klastra PoolNet i Centrum Technologicznego CENTIMFE oraz firmy zrzeszone w Klastrze SA&AM.



- **Polskim Klastrem Technologii Kompozytowych** - który zrzesza kilkadziesiąt firm rozwijających technologie związane z nowymi materiałami, producentów komponentów, elementów kompozytowych, producentów urządzeń i dostawców usług dla branży materiałów kompozytowych.

Tematy nowych materiałów, w tym kompozytów, są w kręgu zainteresowania firm motoryzacyjnych zrzeszonych w Klastrze SA&AM, jest więc płaszczyzna do współpracy, wymiany kontaktów, doświadczeń oraz wzajemnego zaprezentowanie swoich kompetencji. Planujemy wspólne działania klastrowe, które mamy nadzieję przerodzą się w nowe projekty realizowane wspólnie przez członków obu inicjatyw.



- **Polską Grupą Motoryzacyjną (PGM)** - powstałą z inicjatywy firm o polskim kapitale aktywnych w sektorze motoryzacyjnym, która zrzesza dzisiaj kilkadziesiąt firm i instytucji. PGM bardzo aktywnie rozwija swoją działalność, podobną do działalności Klastra SA&AM tyle, że w południowo-wschodniej części Polski. Mamy nadzieję na owocną współpracę, wymianę doświadczeń i powielanie dobrych praktyk realizowanych w ramach obu inicjatyw. Liczymy także na zaangażowanie firm zrzeszonych w PGM w projektach Klastra SA&AM skierowanych do MŚP z sektora motoryzacyjnego, nie mamy niestety, wiele takich firm w naszej inicjatywie klastrowej.

Liczę, że nasze działania związane z tworzeniem Państwu nowych możliwości współpracy z kolejnymi organizacjami, firmami i instytucjami, przyniosą Państwu wymierne efekty, a może i wspólne, nowe projekty inwestycyjne lub badawczo-rozwojowe.

**Korzystając z okazji zbliżającego się okresu świątecznego, chciałem Państwu również złożyć w imieniu własnym i całego zespołu Klastra SA&AM życzenia Spokojnych i Radosnych Świąt Wielkanocnych!**



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

# POTRZEBY I WYZWANIA MŚP Z SEKTORA AUTOMOTIVE – ANALIZA W RAMACH PROJEKTU EACN

Od października 2018 roku Klaster SA&AM zaangażowany jest w Projekt EACN - Europejska sieć klastrów motoryzacyjnych na rzecz wspólnych inwestycji w modernizację przemysłową. Prowadzony od początku realizacji projektu etap przygotowania, za który odpowiedzialny był klaster SA&AM, powoli dobiega końca. W jego trakcie 6 partnerów projektu – klastry motoryzacyjne z Francji, Serbii, Bułgarii, Hiszpanii i Polski – zajmowało się:

- wykonaniem analizy czynników i trendów światowych wpływających na zmiany w zakresie modernizacji przemysłu motoryzacyjnego, w tym szczególnie wśród MŚP;
- opracowaniem Strategii EACN wraz z mapą drogową dotyczącą współpracy z MŚP w zakresie: wirtualizacji procesów planowania, autonomicznych robotów i sztucznej inteligencji w procesach wytwarzania, uelastycznienia procesów wytwarzania, rozwoju kompetencji pracowników w erze czwartej rewolucji przemysłowej;
- opracowaniem narzędzi wsparcia, które będą wykorzystane podczas identyfikacji potrzeb i wyzwań MŚP w motoryzacji, określania obszarów wymagających inwestycji, identyfikacji międzynarodowych partnerów oraz przygotowania wspólnych projektów.

## FAZA PRZYGOTOWAWCZA

### OPRACOWANIE STRATEGII SIECI EACN

- Analiza czynników i warunków wpływających na zmiany w zakresie modernizacji przemysłu motoryzacyjnego
- Opracowanie mapy drogowej i planu marketingowego w zakresie promocji inwestycji wśród MŚP w motoryzacji

## FAZA WDROŻENIOWA

### WSPIERANIE WSPÓŁPRACY MIĘDZY PRZEDSIĘBIORCAMI

- Audyty prowadzone wśród MŚP w motoryzacji w celu identyfikacji potrzeb i wyzwań w zakresie modernizacji przemysłowej
- Organizacja warsztatów tematycznych
- Organizacja spotkań B2B w celu inicjowania współpracy między przedsiębiorstwami

### WZMOCNIENIE WSPÓŁPRACY MIĘDZY KLASTRAMI W EUROPIE

- Identyfikacja dobrych praktyk
- Identyfikacja instrumentów finansowych, programów wsparcia
- opracowanie mapy drogowej „Przyszłość MŚP w sektorze motoryzacyjnym w Europie do 2030 roku”

## FAZA INWESTYCYJNA

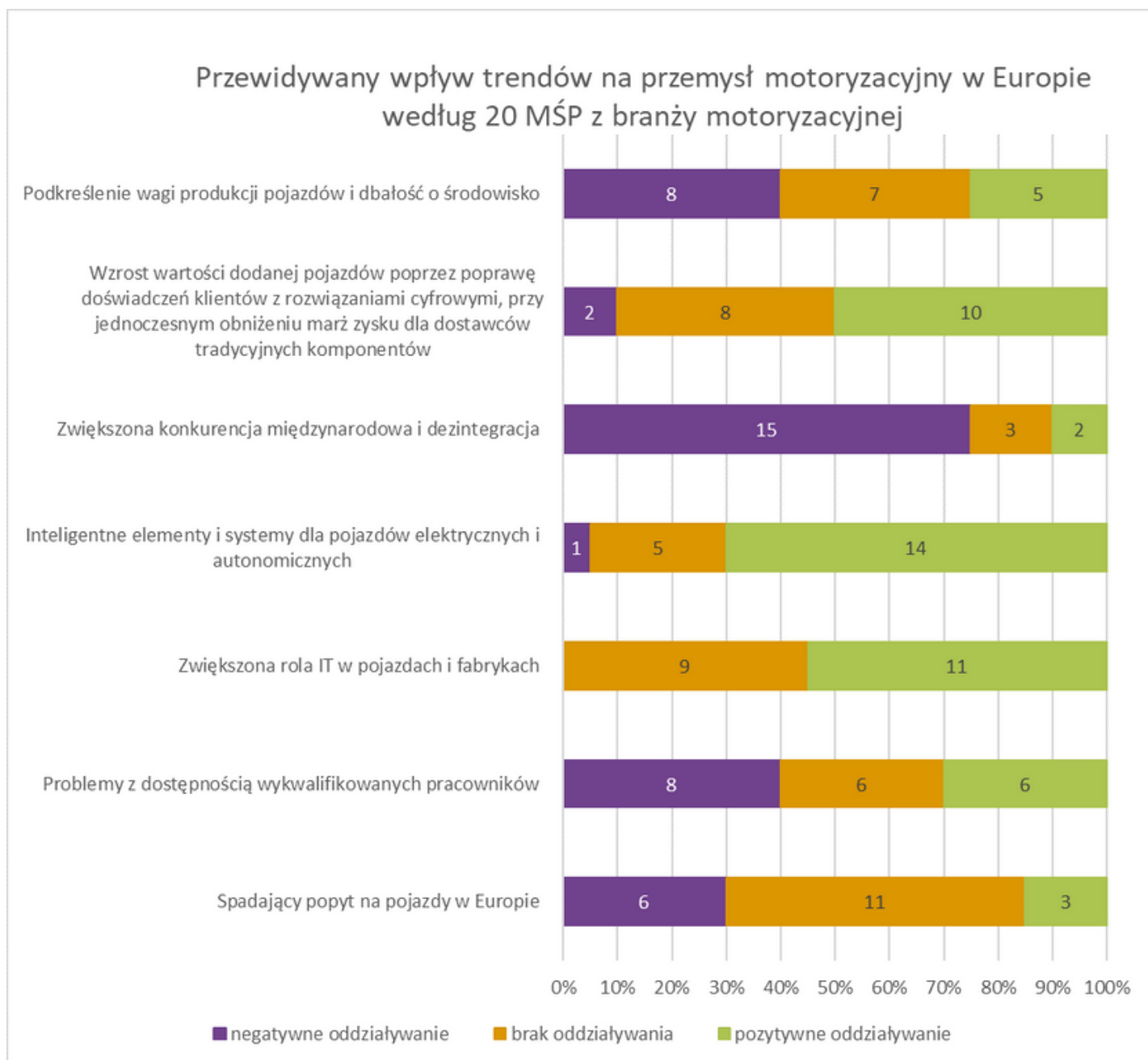
### INICJOWANIE PROJEKTÓW PILOTAŻOWYCH

- Zaproszenie do składania wniosków w celu wsparcia przygotowania projektu i zgłoszenia w ramach wybranych instrumentów wsparcia i wsparcia procedur przetargowych
- Pomoc przy przygotowaniu i zgłoszeniu propozycji projektów w konkursach wybranych instrumentów finansowych oraz w przygotowaniu i organizacji przetargów na projekty inwestycyjne (zakup wspólnych rozwiązań) związanych z modernizacją przemysłową
- Wsparcie organizacji dni DEMO-LAB u wybranych dostawców technologii

Jednym z narzędzi wykorzystanych do identyfikacji czynników stymulujących modernizację przemysłową wśród MŚP w motoryzacji było badanie ankietowe. Badanie, przeprowadzone wśród 20 firm, miało na celu zebranie, zidentyfikowanych przez firmy, barier związanych z transformacją cyfrową oraz nakreślenie tematycznego, sektorowego i technologicznego zakresu strategii z uwzględnieniem czterech tematów wybranych przez partnerstwo EACN:

1. wirtualizacja procesów planowania,
2. autonomiczne roboty i sztuczna inteligencja w procesach produkcyjnych,
3. uelastycznienie procesów wytwarzania,
4. rozwój kompetencji pracowników w erze 4 rewolucji przemysłowej.

Ankieta przeprowadzona w styczniu 2019 wykazała, że firmy spodziewają się różnych skutków zidentyfikowanych trendów. MŚP wiążą duże nadzieje, w szczególności, z rozwiązaniami cyfrowymi.





## **MŚP uczestniczące w ankiecie wskazały następujące priorytety strategiczne na lata 2019-2021:**

- wprowadzenie ulepszonych lub nowych relacji z klientami,
- wprowadzenie ulepszonych lub nowych produktów,
- skoncentrowana ekspansja rynkowa,
- wprowadzenie ulepszonych lub nowych procesów produkcyjnych,
- poprawa rentowności poprzez wprowadzenie produktów o wyższej wartości dodanej,
- poprawa rentowności poprzez inwestycje w systemy monitorowania i zarządzania danymi,
- poprawa rentowności poprzez tradycyjne programy ciągłego doskonalenia,
- wprowadzenie ulepszonych lub nowych procesów logistycznych,
- zapewnienie restrukturyzacji organizacyjnej z uwzględnieniem oczekiwanego wzrostu,
- wprowadzenie ulepszonych lub nowych relacji z dostawcami.

## **Firmy skupiać się będą w tym okresie nad następującymi wskaźnikami:**

- wzrost wydajności,
- wzrost przychodów,
- redukcja kosztów na jednostkę produkcji,
- skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek,
- redukcja kosztów przestojów,
- redukcja kosztów jakości,
- redukcja kosztów utrzymania,
- zwiększenie ilości produktów wyprodukowanych w określonym przedziale czasowym dla określonej części procesu produkcji,
- zwrot z inwestycji w projekty dotyczące zmian organizacyjnych i poprawy zarządzania,
- zwrot z inwestycji w projekty dotyczące usprawnienia procesu produkcyjnego.

Pod względem oczekiwanych skutków inwestycji w modernizację przemysłu, wskaźniki te były ściśle powiązane z czterema tematami objętymi inicjatywą EACN.

Wśród 5 najbardziej oczekiwanych skutków, zaczynając od najważniejszych, firmy wskazały następujące rezultaty.



W celu utrzymania konkurencyjności, MŚP z sektora motoryzacyjnego prędzej czy później będą musiały wprowadzać technologie przemysłu 4.0. Obecnie jednak rozwiązania cyfrowe – a także w wielu przypadkach w pełni zautomatyzowane i zrobotyzowane gniazda czy linie produkcyjne – stanowią inwestycje nie do przeskoczenia dla MŚP z uwagi na wysoki nakład inwestycyjny i brak odpowiednich kompetencji wśród pracowników.

W kolejnych miesiącach (do października 2020 roku) będziemy zapraszać MŚP, a także dostawców technologii, centra technologiczne, uniwersytety i organizacje szkoleniowe, do udziału w warsztatach w celu opracowania wspólnych projektów badawczo-rozwojowych i demonstracyjnych związanych z przeprowadzeniem transformacji cyfrowej w MŚP w sektorze motoryzacyjnym.



**Dziękujemy firmom, które aktywnie brały udział w fazie przygotowawczej, w tym podczas warsztatów w marcu i w kwietniu. Wśród nich były:**



Twórca limitowanych edycji pojazdów oraz pojazdów jubilerskich. Carlex Design projektuje i produkuje wyjątkowe wnętrza oraz elementy zewnętrzne pojazdów w zakresie przemysłu motoryzacyjnego, lotniczego oraz jachtingowego. Kieruje swoje usługi do partnerów biznesowych (limitowane edycje w produkcji seryjnej) oraz klientów indywidualnych. Carlex Design łączy najlepsze elementy współczesnego wzornictwa samochodowego: wysoki poziom technologii, doskonałe materiały, profesjonalny park maszynowy, wykwalifikowany personel i nowoczesne studio projektowe.



Jeden z liderów na rynku międzynarodowym w użyciu technologii termoformowania próżniowego, w produkcji dla przemysłu motoryzacyjnego. Dostarcza między innymi komponenty do produkcji pojazdów, osłony technologiczne, przekładki transportowe i międzyoperacyjne oraz dedykowane opakowania zwrotne. Geo Globe oferuje formowanie i projektowanie w technologii Twin-Sheet, pozwalającej na formowanie detali z dwóch arkuszy w jednym cyklu produkcyjnym i otrzymanie finalnego produktu, który jest pusty w środku, sztywny i lekki.



Producent metalowych oraz kompozytowych części i akcesoriów motoryzacyjnych. Współpracuje z wiodącymi producentami samochodów, a także ich dostawcami, zaopatrując w produkty najlepsze pod względem jakości, designu oraz funkcjonalności. Poza produkcją seryjną komponentów, Michael realizuje procesy projektowania i rozwoju oprzyrządowania produkcyjnego, stacji roboczych oraz innych rodzajów konstrukcji. Zapewnia również prewencyjne utrzymanie ruchu w firmach zewnętrznych, jak i oferuje usługi diagnostyki i napraw samochodowych.



EMT-Systems sp. z o. o. Centrum Szkoleń Inżynierskich to największy i najbardziej kompleksowy ośrodek szkoleń technicznych w kraju. Tylko w zeszłym roku gliwicka firma przeszkoliła niemal 9 tysięcy osób. Laureat wielu prestiżowych nagród doceniających innowacyjne podejście do procesu dydaktycznego oraz dynamiczny rozwój. Misją EMT-Systems jest prowadzenie najwyższej jakości kursów, których celem jest przystosowanie pracowników do nowoczesnych stanowisk pracy w przemyśle. Koncepcja Przemysłu 4.0 jest żywo obecna w programach szkoleniowych centrum.

# Future Processing

Future Processing to gliwicka firma informatyczna specjalizująca się w tworzeniu oprogramowania dopasowanego do indywidualnych potrzeb klienta. Jako partner technologiczny, dostarcza kompleksowe rozwiązania na każdym etapie procesu rozwoju oprogramowania: od analizy potrzeb i projektu produktu, poprzez rozwój, aż po usługi serwisowe i wsparcie techniczne. Future Processing posiada bogate portfolio klientów, wśród których znajdują się znane marki z branży motoryzacyjnej, takie jak Tenneco czy Valeo.



Członek Polskiej Grupy Motoryzacyjnej - Producent części samochodowych, w szczególności sprężyn gazowych, sprzęgieł i komponentów stalowych. FA Krosno dostarcza swoje produkty do takich przedsiębiorstw jak: Fiat (Polska, Turcja, Serbia), Scania, Man, AGCO i jest znaczącym graczem na europejskim rynku części zamiennych. Firma dysponuje kompletną linią produkcyjną sprężyn gazowych, pełną linią regeneracji sprzęgieł, wydziałem obróbki skrawania oraz parkiem maszynowym.



Stowarzyszenie zrzeszające wyłącznie polskich producentów części i akcesoriów motoryzacyjnych. PGM stawia sobie za cel tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi polskich przedsiębiorstw przemysłu motoryzacyjnego, w tym zwiększenie konkurencyjności i dostępności części i akcesoriów motoryzacyjnych, pochodzących od rodzimych producentów.

**Interesariuszami projektu EACN są przede wszystkim MŚP funkcjonujące w sektorze motoryzacyjnym, będące członkami lub działające w zasięgu klastrów wchodzących w skład konsorcjum EACN, ale także dostawcy technologii i usług przemysłu 4.0, centra badawcze, parki technologiczne, start-upy technologiczne, instytucje sektora publicznego na poziomie regionalnym i krajowym odpowiedzialne za programy wsparcia MŚP oraz inne klastry motoryzacyjne w Unii Europejskiej.**

**Wszelkie zainteresowane uczestniczeniem w Projekcie podmioty zapraszamy do kontaktu: Luk Palmen, [lpalmen@silesia-automotive.pl](mailto:lpalmen@silesia-automotive.pl) lub Ewa Dudzic, [edudzic@ksse.com.pl](mailto:edudzic@ksse.com.pl)**



**Ewa Dudzic**  
**Zespół Projektu EACN KSSE S.A.**



**Luk Palmen**  
**Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM**

# CZY EUROPA JEST WŁAŚCIWYM RYNKIEM DLA LIMITOWANYCH EDYCJI POJAZDÓW ELEKTRYCZNYCH?

## Czy Polska może grać istotną rolę w tym segmencie rynku samochodowego



Grupa PSA i FCA prowadzą rozmowy w sprawie wdrożenia wspólnej platformy dla nowych pojazdów elektrycznych w celu obniżenia kosztów. BMW i Daimler rozważają wspólną pracę nad platformą dla pojazdów elektrycznych w Chinach. Nie ma jednak pewności czy do tego dojdzie, gdyż obie strony próbują też osobno nawiązać współpracę z chińskimi podmiotami (Daimler i Geely: elektryczny Smart; BMW: elektryczna wersja MINI). Z kolei Grupa Volkswagen, która opracowała platformę pod nazwą „Modular Electric Toolkit” komunikowała gotowość udostępnienia tej platformy innym producentom.

Pierwszy projekt będzie realizowany z firmą GO Mobile AG – technologiczny start-up, który powstał w 2015 roku. Również Renault, Nissan i Mitsubishi opracowały wspólne platformy pn. „Common Module Family” co z jednej strony ma się przyczynić do obniżenia kosztów części o 20%-30%, z drugiej zaś strony do bardziej innowacyjnych modeli o większej portfolio usług i funkcjonalności, aby uatrakcyjnić doświadczenie użytkownika samochodu.

W grudniu 2018 roku rząd chiński postanowił, że start-upy zajmujące się projektowaniem pojazdów elektrycznych w Chinach (jest ich kilkaset) od czerwca 2019 będą musiały korzystać z zaplecza produkcyjnego dużych koncernów (na koniec 2017 roku potencjał produkcyjny w chińskim sektorze motoryzacyjnym wynosił 64 mln samochodów przy wolumenie sprzedaży na poziomie 28 mln sztuk).

Do 2020 roku Chiny stopniowo wycofują się z udzielenia subwencji dla tego typu start-up'ów. Prognozy przewidują, że tylko 1% z nich przetrwa, z czego większość będzie skazana na rynek chiński, bez możliwości uzyskania globalnej pozycji, jak w przypadku europejskich marek samochodów.

**W międzyczasie firma EDG Engineering wybrana została na integratora technicznego projektu budowy pierwszego polskiego samochodu elektrycznego.**

Warto tutaj przytoczyć słowa Pana Jens Horning, Partner, CEE Automotive Leader, PwC Slovakia, podczas 6 Regionalnej Konferencji o Motoryzacji organizowanej przez PwC w Tychach w kwietniu 2019.

Jens Horning zwrócił uwagę na to, że powstają różne inicjatywy produkcji pojazdów elektrycznych na świecie, jednak sztuką jest produkowanie dobrych samochodów, a także produkowanie ich odpowiednio dużo.

### **W związku z tym rodzi się pytanie:**

**Czy oprócz inicjatywy spółki ElektroMobility Poland jest jeszcze miejsce na polskim rynku, aby wypracować nowe koncepcje pojazdów elektrycznych, które mogą odgrywać rolę w rewolucji elektromobilności w Polsce i poza jej granicami?**

W grudniu 2018 roku firma RAFAKO przedstawiła swój e-bus z bateriami w podwoziu. Również firma FSE - Fabryka Samochodów Elektrycznych w Bielsku-Białej przy współpracy z Instytutem Badań i Rozwoju Motoryzacji BOSMAL pracuje nad innowacyjnym modułowym rozwiązaniem dla lekkich elektrycznych pojazdów dostawczych.

Wcześniej, w 2017 roku, samochód elektryczny na platformie FIAT500 widział już światło dzienne w Bielsku-Białej.

W południowej strefie Polski nie brakuje firm, które projektują samochody lub ich części, na przykład Carlex Design, Auto Design, SOKKA, Exeon, AX Automotive Experience, CADM Automotive i wiele inne.

Są również firmy, które dysponują nowoczesnym parkiem maszynowym do wykonania części w materiałach kompozytowych i tworzyw sztucznych dla mniejszych serii pojazdów.

**Czy na przykładzie współpracy VW z firmą GO Mobile AG można byłoby zaprojektować nadwozie i wygląd zewnętrzny i wewnętrzny dla nowego samochodu o małej serii produkcji dla dedykowanych zastosowań?**



**Czy być może warto włączyć do takiego procesu również firmy, które pracują obecnie nad oprogramowaniem dla pojazdów autonomicznych i dla nowych usług cyfrowych w pojazdach?**

**Czy raczej na tym etapie lepiej przestać tworzyć wielkie wizje o własnych pojazdach i lepiej szukać możliwości współpracy przy zidentyfikowaniu istniejących pojazdów, dla których warto stworzyć limitowane edycje, co do wyglądu, jak i rozszerzonej funkcjonalności cyfrowej?**

Tym artykułem chciałbym przede wszystkim zainspirować firmy projektowe, firmy produkcyjne o specyficznym profilu wytwarzania komponentów z kompozytów i tworzyw sztucznych, jak i firmy ICT zajmujące się oprogramowaniem.

**W najbliższej przyszłości chciałbym uruchomić grupę ds. e-mobilności w ramach klastra SA&AM.**

Ostatnio prowadziłem rozmowy z producentami ładowarek, z producentami baterii, z producentami skrzyń do baterii i z producentami nowych materiałów dla pojazdów elektrycznych.

Mam wrażenie, że różne składniki są na miejscu, jednak nie ma pomysłu ich wykorzystania w ciekawym projekcie.

Czekam na propozycje: [lpalmen@silesia-automotive.pl](mailto:lpalmen@silesia-automotive.pl).



**Luk Palmen**

**Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM**

# JAK ZAPROJEKTOWAĆ SZKOLENIE, KTÓRE SPEŁNI OCZEKIWANIA WSZYSTKICH?



**Zapytania ofertowe dzisiejszych klientów charakteryzuje jedno motto:**

**Kupić jak najtaniej - oczekiwać jak najwięcej. Takie założenie na starcie stwarza problemy do zaprojektowania dobrego szkolenia, w którym przygotowanie oferty ma uwzględniać warunki stawiane przez klientów, mylnie definiowane jako potrzeby.**

## **Było fajnie i do dalej?**

Cele szkolenia formułowane na wyrost pojawiają się zarówno w ofertach firm szkoleniowych jak i w zapytaniach ofertowych przedsiębiorstw, które podjęły decyzję o zainwestowaniu w rozwój swoich pracowników. Jednak są to raczej oczekiwania wobec szkolenia, a nie cele szkoleniowe, które zostaną sformułowane w oparciu o rzetelną analizę firmy i jej adekwatne potrzeby. W takim ujęciu ewaluacja wyników jest praktycznie niemożliwa. Oczekuje się, że sprawę załatwi dobry trener na sali szkoleniowej, a o sukcesie szkolenia zadecyduje zadowolenie uczestników, czyli mówiąc wprost reakcja emocjonalna po szkoleniu.

Najlepiej mierzona jeszcze przed wyjściem z sali szkoleniowej, bo po upływie czasu następuje racjonalizacja „Szkolenie było fajne, świetnie się bawiliśmy, trener miał świetne pomoce i robił piękne notatki wizualne, ale... ?”

**Czego się nauczyliśmy? Co zmieniliśmy w pracy? Jakie narzędzia wdrożyliśmy? Jak poprawiła się jakość naszej pracy?**

## **Wszyscy sobie to robimy**

Formułowanie celów szkoleniowych w dzisiejszych ofertach ma mało wspólnego z projektowaniem szkolenia. Wszyscy wiemy, że wypisanie coraz dłuższej listy celów szkoleniowych nie jest jeszcze gwarantem jej realizacji. To trudno mierzalny proces, przede wszystkim uzależniony od innych czynników i ludzi, którzy wezmą za to odpowiedzialność.

A jednak otrzymujemy coraz bardziej szalone zapytania szkoleniowe.

Firmy szkoleniowe przygotowując oferty w odpowiedzi na zapytania ofertowe swoich klientów poddają się takiemu szaleństwu bardzo często. Wypisują większą ilość celów, niż są w stanie w rzeczywistości zrealizować. Słowem tworzą listy celów, dzięki którym szkolenie się sprzedaje. W takim ujęciu, powiedzmy to sobie wprost, cele szkoleniowe stanowią chwyt marketingowy i służą przede wszystkim pozyskaniu klientów. Modne treści mają zachęcić odbiorców do kupna szkolenia, jednak często już na starcie są niemożliwe do spełnienia. Wiele działań bazujących na zmianie postaw wymaga innych metod pracy, jak coaching, moderacja, a nawet szczerą rozmowa.

# SZKOLENIE NIE JEST LEKIEM NA WSZYSTKO

Wygórowane oczekiwania dotyczące celów szkolenia padają również ze strony działów HR. Personalni mają zwykle większą wiedzę na temat procesów HR w firmie, a pomimo tego oczekują często bardzo rozbudowanych rozwiązań, niekoniecznie szkoleniowych.

Wszyscy wiemy, że nie uda się zrealizować kilkustronicowego programu szkolenia podczas jednego dnia, a jednak lista oczekiwań rośnie.

Do tego dochodzą absurdalne pomysły sprzeczne z etyką zawodową, przykładowo raporty z jednodniowej obserwacji uczestników, opinie psychologiczne, testy osobowościowe, wskazówki do pracy indywidualnej, rozwiązanie konfliktu interpersonalnego, czy nawet pomoc w podjęciu decyzji o rozstaniu się z pracownikiem.

Takie podejście do polityki szkoleniowej jest z góry skazane na niepowodzenie i musi zaważyć na jakości szkolenia!

Z kolei szczególna sytuacja ma miejsce na szkoleniach otwartych. Powtarza się jeden scenariusz, pracownik otrzymuje określony budżet na szkolenie. Pracownik, bądź dział HR ma wybrać szkolenie, które rozwiąże problemy działu, tu nazywane potrzebami szkoleniowymi.

Wybieramy firmę szkoleniową, najlepiej z dobrą marką. Rezultat: pracownik bierze udział w szkoleniu, którego efektów nikt nigdy potem nie sprawdzi. Nie spisano również oczekiwań wobec zmiany, jaka ma zostać wdrożona po powrocie ze szkolenia, nikt nie monitoruje wyników. Temat umiera, nie ma czasu.

Z perspektywy biznesowej firma zapłaciła, pracownik zatrzymał wiedzę dla siebie. Dobrze jak w firmie, w której jeszcze pracuje.



## Jak być powinno?

### No przecież wszyscy wiemy, tylko dlaczego nie stosujemy w praktyce?

Cele szkolenia powinny być rezultatem właściwie przeprowadzonej analizy potrzeb. Powinny zostać sformułowane przed zaprojektowaniem programu szkolenia, w oparciu zarówno o analizę oczekiwań wobec programu, jak i mierniki, którymi będziemy monitorować rezultaty wdrożonych zmian.

Warto zadbać o efektywność tego procesu i pamiętać o kilku zasadach:

#### 1. Identyfikacja prawdziwych potrzeb i oczekiwań uczestników szkolenia

Planując proces szkoleniowy należy zdawać sobie sprawę ze specyfiki pracy w każdej firmie, jej odrębności i potrzeb osób tam pracujących. Jeśli chcemy, by szkolenie rozwinęło potrzebne kompetencje pracowników, etap ten powinien być dobrze przemyślany i przygotowany. Solidna analiza zebranych informacji o firmie i jej pracownikach daje szansę pełnego wdrożenia procesu zmiany.

To działania skoncentrowane na zdobyciu jak największej ilości informacji o przedsiębiorstwie i kompetencjach przyszłych uczestników, m.in. wywiady z przełożonymi, obserwacja pracy, ankiety. Metod jest wiele, ważne by angażowały obie strony. Cele szkoleniowe należy określić z punktu widzenia przełożonego i podwładnego. Tylko takie działanie pozwala uzyskać pełną informację o przyszłych uczestnikach szkolenia oraz sformułować cele szkoleniowe w oparciu o rzeczywiste potrzeby pracowników.

To co najważniejsze, to zaangażowanie pracowników w odpowiedzialność za wynik szkolenia. Wartość dodaną stanowi wcześniejsze poznanie trenera, co zwykle procentuje większym poziomem akceptacji szkolenia. Nie ma bowiem nic gorszego, jak praca na zmianie postaw przez pierwsze godziny szkolenia i przekonywanie uczestników do zasadności treningu bezpośrednio na sali szkoleniowej. Świetnym rozwiązaniem jest tu przeprowadzenie kilkugodzinnego warsztatu (samplingu) przed właściwym szkoleniem, który poza sformułowaniem celów szkoleniowych, pozwoli przełamać pierwsze lody, poznać trenera i zebrać prawdziwe oczekiwania wobec szkolenia. Ważnym punktem będzie tu również wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie nowych działań po szkoleniu i monitoring rezultatów.

## **2. Zdefiniowanie reguł współpracy pomiędzy klientem a firmą szkoleniową**

Dobrze sformułowane cele szkoleniowe to konkretne zobowiązania firmy szkoleniowej przed klientem do rozwoju wybranych kompetencji u pracowników. Jeśli lista celów szkolenia została zaakceptowana przez obie strony, nie ma przeszkód, by wykorzystać jej treść do sporządzenia formalnej umowy pomiędzy firmą szkoleniową, a zleceniodawcą. To uczciwy układ, który od początku zobowiązuje trenera do wymiernej pracy, a klienta do zaangażowania się w proces przekazywania niezbędnych informacji do właściwego zorganizowania szkolenia.

## **3. Adekwatny program szkolenia**

Definiowanie celów szkoleniowych porządkuje i zarazem definiuje właściwy zakres tematyczny szkolenia. Koncentruje się na narzędziach realizacji celu oraz zaprojektowaniu szkolenia, w taki sposób, by ćwiczenia wynikały bezpośrednio z realnych sytuacji firmy. Umiejętne sformułowanie celów pozwala trenerowi zarządzać czasem szkolenia, zaplanować trening w odniesieniu do konkretnych ćwiczeń, zadań i kolejności ich występowania. Wszystko po to by jak najlepiej dostosować szkolenie do poziomu uczestników, specyfiki grupy i wykonywanej pracy.

Jest jeszcze jedna zaleta. Właściwe sformułowanie celów ogranicza ingerencję klienta w dobór treści szkoleniowych i pozwala uniknąć „koncertu życzeń” zleceniodawcy.

## **4. Wzrost motywacji do działania uczestników szkoleń**

Właściwie zdefiniowane cele szkoleniowe są wartością samą w sobie, są cenne i osiągalne dla uczestników. Pracownicy wiedząc czego się od nich oczekuje, angażują się w proces zdobywania nowej wiedzy, chętnie uczestniczą w ćwiczeniach, często dzieląc się swoimi doświadczeniami. Jasne określenie rezultatów ma dla grupy bardzo duże znaczenie. Wpływa na jej motywację do pracy szkoleniowej, buduje wysoki poziom akceptacji oraz angażuje w ćwiczenia szkoleniowe. Ludzie lubią mieć poczucie sensu i celowości swojej pracy. Trener, który już na początku szkolenia przedstawia możliwe do osiągnięcia rezultaty jest postrzegany jako osoba dobrze przygotowana do szkolenia.







## 5. Miernik efektywności szkolenia

Ewaluacja powinna dotyczyć oceny całego procesu szkoleniowego i wynikać bezpośrednio ze wszystkich jego etapów. Praca nad właściwym zdefiniowaniem celów szkoleniowych przed realizacją szkolenia, powinna teraz zaowocować sprawną ewaluacją.

Oznacza to sprawdzenie, w jakim stopniu program szkoleniowy spełnił cele, które zostały określone na podstawie wyników analizy potrzeb szkoleniowych. To także oszacowanie użyteczności samego programu szkoleniowego, formy, treści i zastosowanych metod oraz określenie mocnych i słabych stron treningu. Ważna wydaje się też ocena pracy samego trenera. Poziom emocjonalny reakcji uczestników jest zwykle sprawdzany po samym szkoleniu, podobnie jak poziom wiedzy i umiejętności uczestników.

Na tym etapie powinniśmy znać odpowiedź na pytanie, po czym poznamy, że cel szkolenia został osiągnięty i w jaki sposób będziemy wymagać, by nabyte kompetencje były stosowane w codziennej pracy zawodowej. Pracownik powinien skonfrontować nabytą wiedzę z praktyką zawodową w przeciągu najbliższych kilku tygodni po treningu. Proces oceny przydatności szkolenia nie powinien kończyć się wraz z powrotem jego uczestników do pracy.

**Właściwie sformułowane cele szkolenia urzeczywistniają jego realizację.**

**Szkolenie nie może być celem samym w sobie.**

**Badania dowodzą, że motywacyjny charakter szkoleń niekoniecznie wpływa na ich efektywność, tymczasem inwestycja szkoleniowa musi się zwrócić.**

**Wymaga to zarówno od firmy szkoleniowej, jak i przedstawicieli firmy zamawiającej zaangażowania w przygotowanie procesu rozwojowego jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia.**



**Agnieszka Bednarska**

**Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM**





## UMOWA O PRZYJAŹŃ - NORMY SPOŁECZNE KONTRA NORMY EKONOMICZNE

Gdzieś w Polsce, w gabinecie „szefa”:

- Cześć szefie.
- Wejdz Kowalski, co tam u Ciebie? Projekt zbliża się ku końcowi?
- Tak. Wszystko w porządku... ale ja przyszedłem w sprawie podwyżki. Już od prawie dwóch lat mam to samo wynagrodzenie. Inni dostali...
- Zaraz, zaraz... Zapomniałeś już, że dwa lata temu miałeś wylecieć? Przyszedłeś, prosiłeś: „żona w ciąży, kredyt spłacacie”. Tylko, dlatego poszedłem Ci na rękę!
- Tak, ale wtedy się umówiliśmy - biorę się do roboty, poprawiam wyniki, przecież miałem na to 3 miesiące - wywiązałem się z umowy, wyniki były lepsze!
- Może i lepsze, ale i tak w porównaniu z innymi gorsze, ledwie przyzwoite!
- Ale w pierwszym kwartale tego roku mój zespół ma najlepsze wyniki! Wysłałem ich na dobre szkolenia i są rezultaty.
- No właśnie - szkolenia... sam za nie zapłaciłeś? Było kilku innych chętnych! Znowu poszedłem Ci na rękę, bo znamy się długo. Nie przypisuj sobie nie swoich zasług!
- Ja zasuwam, nadgodziny robię! Już rozmawiałem z radcą prawnym i wiem, co mi się należy!
- To już jest bezczelność! Sądem będziesz mnie straszyl? Ja Ci życie uratowałem a ty mi teraz nóż w plecy!
- Ale to było prawie 2 lata temu - i mieliśmy umowę!!!

Podobne sceny codziennie rozgrywają się w wielu polskich przedsiębiorstwach. Moglibyśmy przeanalizować tę rozmowę z punktu widzenia teorii komunikacji lub motywacji. Jednak Dan Ariely, autor książki „Potęga irracjonalności” przedstawia teorię, która w prosty sposób wyjaśnia zaistniałe nieporozumienie. Według niej problem wynika z faktu, że żyjemy równocześnie w dwóch światach - w jednym obowiązują normy społeczne, a w drugim rynkowe. Każdy z uczestników przykładowej rozmowy stosuje inny zestaw reguł. Pracodawca działa według zasad narzuconych przez normy społeczne które dotyczą przysług wyświadczanych „przyjaciółom”, nie do końca są określone, a rewanż nie jest wymagany od razu. Pracownik podejmuje działanie według zasad rynkowych - te nie są „przyjazne” i nieokreślone. Transakcje są przejrzyste, opierają się na bilansie zysków i strat, porównywalnych korzyściach i szybkim płaceniu. W strefie zasad rynkowych dostajemy to, za co płacimy. Według autora, kiedy społeczne i rynkowe normy spotykają się - zaczynają się kłopoty.

**Przedsiębiorstwa funkcjonują w świecie rynkowym. Jednak normy społeczne są nierozzerwalnie związane z naszym funkcjonowaniem w społeczeństwie. Dlatego większość relacji między pracownikami a pracodawcą ma dwoisty charakter.**

**Ma to duży wpływ na większość procesów kadrowych realizowanych w przedsiębiorstwie. Jakie kłopoty mogą się przez to pojawić i jak można im zaradzić?**

## **Rekrutacja - czyli „oferujemy możliwość rozwoju”**

Już sama rozmowa kwalifikacyjna znajduje się na styku tych dwóch światów. Kandydat jest informowany o warunkach pracy i płacy, formie i zasadach przyznawania premii, awansu. Jeżeli deklaracje pracodawcy są podparte odpowiednimi dokumentami, takimi jak regulaminy wynagradzania, ścieżki kariery, które mają oparcie w systemach kompetencyjnych to cały proces rozgrywa się w świecie zasad ekonomicznych. Na tym etapie pojawia się też dużo obietnic i deklaracji, które nie są nigdzie spisane. W przypadku przyjęcia kandydata do pracy obydwie strony dobrze o nich pamiętają – często każda ze stron ma swoją „wersję”, niekoniecznie przypisując warunki realizacji umowy tej samej grupie zasad. Takie sytuacje mają często miejsce w czasie rozmów z absolwentami, którzy podejmują pierwszą poważną pracę. Pracodawca sygnalizuje kandydatowi, że podjęcie pracy umożliwi mu rozwój zawodowy, dostęp do wiedzy i zdobycie doświadczenia. W zamian pracodawca oczekuje zaangażowania – jest to prosty przykład przeciwstawienia między sobą zasad ekonomicznych z normami społecznymi.

## **Rekrutacja wewnętrzna - „koledzy, od dziś jestem waszym szefem”**

Kolejną trudną sytuacją, która może się pojawić na styku norm społecznych i ekonomicznych, jest awans kolegi w wyniku przeprowadzenia rekrutacji wewnętrznej. Wszyscy uczestnicy tego układu zdają sobie sprawę z zaistniałej zamiany ról, ale na konsekwencję tej zmiany patrzą z różnych perspektyw. Koledzy z perspektywy wzajemnych relacji społecznych – przyjaźni, wspólnej doli i niedoli. Nowy „kierownik” z punktu widzenia świata norm ekonomicznych: określania wymagań, egzekwowania zadań, kontroli i rozliczania z osiągniętych wyników. Trudne może być także zaakceptowanie faktu, że kiedy norma społeczna zderza się z normą rynkową, norma społeczna odchodzi w niebyt. Innymi słowy, relacje społeczne nie są łatwe do ponownego nawiązania. Już pierwsze relacje na nowych zasadach „kasują” większość więzi społecznych łączących obydwie grupy. Dlatego ważne jest, żeby pracodawca nie zostawiał pracownika, który otrzymał awans, z tym problemem samego. Pracodawca w celu zminimalizowania przykrych dla obydwu stron konsekwencji powinien odpowiednio wcześniej ocenić, czy pracownik posiada odpowiedni zakres kompetencji - takich, które pozwolą mu nakreślić nowe podziały i sprawnie wywiązywać się z nowych obowiązków. Jeżeli pracownik ich nie posiada, warto skierować go na odpowiednie szkolenie. Dzięki temu pracownikowi łatwiej będzie zrozumieć zaistniałą sytuację i się w niej odnaleźć.

## **Wynagrodzenie - jaka praca taka płaca?**

Mogłoby się wydawać, że kwestia wynagrodzeń i płacy to czysta wymiana rynkowa i znajduje się w świecie norm ekonomicznych. Często jednak właśnie w przypadku wynagradzania pracowników dochodzi do zderzenia ze światem norm społecznych. Już samo określenie wymiaru czasu, w którym pracownik świadczy pracę na rzecz pracodawcy i za który pracownik otrzymuje wynagrodzenie stwarza wiele trudnych sytuacji. Granica między pracą a odpoczynkiem uległa zatarciu. Najtrudniejsza do oszacowania jest praca pracownika poza miejscem pracy. Laptopy, komórki służbowe i delegacje to pomost między pracą a domem. Jednak, gdy pracownik jest wynagradzany za „8 godzin” dziennie, a w rzeczywistości pracuje więcej – zazwyczaj każda ze stron na swój sposób wyjaśnia tę sytuację. Pracownik faktem, że ma za dużo obowiązków. Pracodawca, że pracownik nie potrafi się zorganizować i za dużo czasu traci na sprawy nie związane z pracą takie jak social media i rozmowy na tematy prywatne. Dobrym rozwiązaniem jest uwzględnianie elastycznych form czasu pracy w umowie, jaka wiąże pracownika z pracodawcą lub kładzenie nacisku na rozliczanie pracowników z osiągniętych wyników.

## Prezenty - pióro za najlepsze wyniki sprzedaży?

Prezenty są często wręczane przez pracodawców jako nagrody za różne osiągnięcia pracowników. Prezenty sprawiają, że pozostajemy w granicach świata transakcji społecznych i z dala od norm rynkowych. Nasuwa się pytanie, czy prezenty są dobrym rozwiązaniem, gdy nagradzamy pracownika za wyniki ekonomiczne - takie jak osiągnięcia w sprzedaży, nagrody za oszczędności, za podniesienie jakości? Raczej nie, ponieważ znowu prowadzi to do konfrontacji między światami odmiennych norm. W takich przypadkach najlepiej sprawdzi się nagroda pieniężna lub drobny prezent wręczony na forum, podparty odpowiednim grantem finansowym przelany na konto pracownika. Z punktu widzenia przedstawianej teorii lepiej nagradzać pracownika prezentem za jego społeczny wkład w działanie przedsiębiorstwa. Dzięki temu wszystkie strony pozostają w świecie, w którym obowiązują normy społeczne. Dotyczy to wszelkich nagród, takich jak „pracownik roku” wybierany przez współpracowników jako najbardziej lubiany lub będące wyrazem wdzięczności za społeczne działania pracownika.

## Ocena i rozwój - zasobów czy ludzi?

Ocena i rozwój pracowników są ze sobą ściśle powiązane. Procesy te mają z założenia przyczyniać się do rozwoju wachlarza kompetencji pracownika, a tym samym wpływać na rozwój przedsiębiorstwa. Rozwój przedsiębiorstwa mierzony jest zyskiem. W tym miejscu pojawia się problem - bardzo trudno jest ekonomicznie wycenić umiejętności pracownika oraz zwrot z inwestycji w jego rozwój. Obiektywna ocena to świat reguł ekonomicznych. Nie można ocenić człowieka tylko za pomocą wykresów, a jego wartość podać w złotówkach. Pracodawca bez problemu może oszacować „wartość” stanowiska pracy. Jednak ekonomiczne wyliczenia nie uwzględniają w pełni wartości społecznych umiejętności i zachowań pracownika. Dlatego w ocenie pracownika uwzględniana jest postawa i zaangażowanie, oraz umiejętności interpersonalne.



Ten zestaw musi być później w jakiś sposób wyceniony. Każda ze stron ma swój własny cennik - algorytm ustalania ceny jest często bardzo skomplikowany i odwołuje się do norm ekonomicznych i społecznych. Jedynym rozwiązaniem tej trudnej sytuacji jest wypracowanie czytelnych i ogólnodostępnych zbiorów zasad oceny i możliwości rozwoju pracowników. Bardzo ważne jest konsekwentne realizowanie tych zasad w stosunku do wszystkich pracowników i nierobienie „wyjątków od reguły”.

## Kryzys - Obniżka pensji 40%. Pomożecie?

Czas kryzysu to także bardzo burzliwy okres wpływający na rodzaj łączących pracodawcę z pracownikami stosunków. Sytuacje kryzysowe bardzo uwypuklają wszystkie wzajemne animozje na niwie ekonomicznej i społecznej. Jest to czas, w którym pracodawcy prawie zawsze w zakresie wynagradzania i rozwoju pracowników stosują cięcia finansowe, równocześnie oczekując od swoich pracowników oddania i pomocy - czyli wymiany na zasadzie norm społecznych. Pojawia się wiele roszczeń i obietnic często boleśnie weryfikowanych przez nieprzewidywalną sytuację w czasie kryzysu. Bardzo ważne jest, żeby pracodawca oczekując od pracowników wymiany według norm społecznych sam był na taką wymianę gotowy.

**Z czasem kryzysu nierozzerwalnie związany jest też temat redukcji zatrudnienia. Jeżeli pracownik i pracodawca są uwikłani we wzajemną sieć relacji społecznych, ekonomiczne uzasadnienie podjętej decyzji tylko dodatkowo pogarsza zaistniałą trudną sytuację.**

Z przedstawionych przykładów wynika, że pracodawca może oszczędzić sobie wiele problemów, jeżeli zadba o to, żeby zasady wynagradzania, awansów, ocen i rozwoju pracowników były dokładnie określone. W tym miejscu warto podkreślić, że jasno określone zasady wymagają regulaminów, tabel, wykresów i przetwarzania dużej ilości danych. Warto, żeby pracodawca wspomagał się odpowiednimi narzędziami IT. Ich wykorzystanie pozwala szybko i sprawnie zbierać wszystkie dane, a także umożliwi łatwą i obiektywną ich analizę. Jeżeli pracodawca decyduje się nawiązywać ze swoimi pracownikami relacje opierające się na zasadach społecznych ważne, żeby rozumiał naturę takiego związku i umiał oszacować ryzyko z nim związane.

Na rynku, na którym lojalność pracowników jest towarem deficytowym, normy społeczne to jeden z lepszych sposobów, żeby obudzić w pracownikach lojalność i ich zmotywować.

Bardzo ważne jest konsekwentne działanie – jeżeli pracodawca oczekuje społecznych zachowań od swoich pracowników sam powinien być gotowy na podejmowanie działań z uszanowaniem zasad wynikających z norm społecznych. Każdy ze światów – zasad społecznych i ekonomicznych ma wiele zalet i swoje ograniczenia. Należy pamiętać, że najwięcej problemów pojawia się, gdy pracodawca nie potrafi postawić grubej kreski pomiędzy tymi światami i pozwala na konfrontacje między zasadami obowiązującymi w każdym z nich. Parafrazując Woody Allena „Najwięcej pracodawcę może kosztować praca, którą jego pracownicy wykonają dla niego bezpłatnie”.

Jeżeli jednak pracodawca podejrze do tematu z pełną świadomością to całe przedsiębiorstwo, łącznie z pracownikami, może na tym bardzo dużo zyskać. Nie tylko ekonomicznie.



**Roman Warkocz**  
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

# MENEDŻER W ŚWIECIE RÓŻNORODNYCH POKOLEŃ – BUDOWANIE EFEKTYWNYCH ZESPOŁÓW

W tej chwili na rynek pracy tworzą coraz młodsze osoby. Legendarne już pokolenie Millenialsów (Y) i pokolenie najmłodsze – Z. Współczesny rynek pracy to również pokolenie baby boomers czyli osób urodzonych mniej więcej w latach 1946-1960. Takie zestawienie może budzić niepokój menedżerów i kadry zarządzającej.

**Naturalna wydaje się chęć znalezienia optymalnych sposobów na poradzenie sobie w takiej sytuacji i pogodzenia różnorodnych potrzeb i oczekiwań. Czy jest to możliwe?**

Należę do pokolenia X. Pamiętam stan wojenny, obalenie berlińskiego muru i ten specyficzny dźwięk, kiedy pierwszy raz łączyłam się z Internetem przez modem. Pierwszą komórkę kupiłam sobie na studiach i głosowałam w referendum w sprawie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Wchodziłam na rynek pracy, który oczekiwał innowacji i ogromnego zaangażowania.

W firmach, w którym pracują osoby w tak różnym wieku, w naturalny sposób pojawiają się spięcia i różne oczekiwania wobec siebie nawzajem jak i pracodawcy. Nie ma w tym nic dziwnego. Potrzeby wynikają z wieku, ale też ze specyfiki czasów, w których się urodzili i które ich ukształtowały.

Oczywiście nie ułatwia to menedżerom codziennej pracy - powoduje wiele trudnych, konfliktowych sytuacji i nieporozumień. Zastanówmy się czy musi tak być?

## **Alfabet czy ludzie? Charakterystyka pokoleń X.Y.Z**

Czym różnią się pokolenia X, Y i Z? Czy faktycznie różnice pomiędzy nimi mogą powodować aż tyle trudności w zarządzaniu? Co ich łączy a co dzieli? Przyjrzyjmy się.

Do pokolenia X zaliczane są osoby, które urodziły się mniej więcej w latach 1965-1980. To pokolenie, które było świadkiem zmiany ustroju, zmian technologicznych (internet, telefony komórkowe) czy globalizacji. Pokolenie transformacji, dla którego ważna jest praca, autorytety, innowacyjność, niezależność i wiedza – na ich oczach zmienił się świat.

Z kolei pokolenie Y (pokolenie Millenium) to osoby urodzone w latach 1981-1997, wchodzące w dorosłość na przełomie wieków.

Pokolenie Y jest określane jako pewne siebie, nastawienie na rozwój i sukces. Nazywane czasem pokoleniem whY (dlaczego?) – praca, życie prywatne, cele muszą mieć sens, zgodny w wyznawanymi wartościami, ważne jest zachowanie zachowanie work life balance.

Pokolenie Z to młode osoby (urodzone od 1997 roku), dopiero wchodzące na rynek pracy. Dla tych osób wirtualna rzeczywistość jest elementem życia – zarówno prywatnego jak i zawodowego. To duże wyzwanie dla menedżerów, zwłaszcza z pokolenia X. Młodzi pracownicy bywają roszczeniowi, wierzą w łatwy sukces a nie posiadają jeszcze wystarczającej wiedzy czy doświadczenia.



Jak widzimy, pokolenia różnią się między sobą bez wątpienia i to należy brać pod uwagę w zarządzaniu. Różnice mogą polegać przede wszystkim na stosowaniu innych narzędzi związanych z motywowaniem i budowaniem zaangażowania. Jednak z punktu widzenia menedżerów skuteczniejsze wydaje się skupienie na tym co ich łączy a nie na tym co dzieli - tworzenie pomostu między pokoleniami.

Bo łączyć może ich bardzo wiele – wizja, cel, wartości – wspólne, pomimo różnicy wieku.

## ODKRYJ POTENCJAŁ SWOJEGO ZESPOŁU

Każde pokolenie ma swój czas, jak śpiewał zespół Kombi. Ale każde pokolenie ma też swój potencjał. Dlatego doświadczony i świadomy menedżer powinien brać pod uwagę nie tylko to, co ludzi w zespole dzieli, ale głównie to co mogą grupie zaoferować. Żeby tak się stało, ważne jest aby w zespole panowała atmosfera wzajemnego zaufania i chęć dzielenia się wiedzą, niezależnie od wieku.

Tutaj ponownie pojawia się rola menedżera – podkreślającego różnorodność pokoleń, współdziałanie, kreującego działania i wspierającego nowe pomysły.

Przykładowo – osoba z pokolenia X, z większą wiedzą i doświadczeniem może pełnić rolę mentora. Natomiast osoba z pokolenia Y czy Z może zostać przewodnikiem po nowych technologiach.

## KOMUNIKACJA

Stwierdzenie, że efektywna komunikacja to siła każdego zespołu, nie jest specjalnie odkrywcze. Jednak w swojej indywidualnej pracy z menedżerami i podczas szkoleń, obserwuję, że bardzo często pojawia się problem w komunikacji wynikający z różnicy pokoleniowej. Menedżerowie z pokolenia X nie rozumieją albo nie chcą zrozumieć swoich młodszych podwładnych. Nie pomaga nieznajomość nowoczesnych technologii czy funkcjonowania portali społecznościowych, ale nie tylko.

Pewnie wielu osobom zarządzającym zdarzyła się sytuacja, kiedy to podwładny zawiadamia o chorobie czy urlopie za pomocą sms. Dla pokolenia Y czy Z może to być normalna sytuacja, ale osoba z pokolenia X może to odebrać jako lekceważenie.

Expose szefa to stały element szkoleń z wystąpień publicznych czy komunikacji dla menedżerów – w zasadzie standard. Zespół, który nie wie, na czym przełożonemu zależy, co jest dla niego ważne, będzie funkcjonował w chaosie i podejmował przypadkowe działania. Natomiast menedżer nie będzie miał do czego się odwołać w sytuacjach trudnych czy konfliktowych – jak na przykład w sytuacji wspomnianego sms.

W zespołach składających się z różnych pokoleń, duże znaczenie mają również zasady udzielania informacji zwrotnej. Pokolenie X, przyzwyczajone do starego modelu ocen okresowych nie zawsze rozumie, że młodszy pracownicy potrzebują na bieżąco informacji o swojej pracy i jest to ważne.

Dojrzały menedżer powinien sobie zadać pytanie i uczciwie samemu przed sobą odpowiedzieć:

Czy mój zespół wie na czym mi zależy?

Czy mój zespół wie, czego od nich oczekuję?

Czy zasady współpracy są jasno określone i znane?





## MOTYWACJA I ZAANGAŻOWANIE

Podczas rozmów z menedżerami z pokolenia X, dosyć często pojawia się problem braku zaangażowania młodszych pracowników. Pokolenie X, dla którego niezwykle ważna była praca jako taka, nie rozumie, że dla młodszych ważniejsze są prywatne potrzeby czy rodzina.

Pojawia się problem braku zaangażowania, pracy od-do, brak inicjatywy i odpowiedzialności za siebie i zespół. Młodsze pokolenie nie chce poświęcać więcej czasu na pracę niż to konieczne a na L4 po prostu wyłącza telefon służbowy. I z jednej strony - oczywiście ma do tego prawo, ale z drugiej strony zgrany zespół tworzą osoby odpowiedzialne za siebie nawzajem, pomagające sobie jak pojawia się taka konieczność.

Żeby mocniej wpływać na zespół, na jego motywację i zaangażowanie, menedżer powinien przede wszystkim zacząć od procesu rekrutacji i selekcji odpowiednio przygotowanego i dopasowanego do grupy wiekowej. Zwłaszcza, że rynek pracy, to jednak rynek pracownika a nie pracodawcy.

Jeśli menedżer chce świadomie budować swój zespół, to nie ma wyjścia- musi być zaangażowany w ten proces od samego początku.

Pracownicy z pokolenia X,Y, Z mają różne oczekiwania i potrzeby i bez wątpienia to duże wyzwanie dla menedżerów, ale jest kilka zasad, które mogą ułatwić to zadanie:

1. Dostrzegaj i doceniaj różnice oraz potencjał wynikający z wieku i doświadczenia swoich pracowników. Traktuj to jako potencjał a nie trudność.
2. Słuchaj potrzeb swojego zespołu i ich nie lekceważ, nawet jak wydają Ci się niezrozumiałe. Dopytuj, rozmawiaj, poznawaj różne punkty widzenia.
3. Udzielaj na bieżąco informacji zwrotnej - młodszy tego potrzebują, starsi z czasem docenią.
4. Zarządzaj wiedzą zarówno starszych pracowników (doświadczenie) jak i młodszych (nowe technologie). Każde pokolenie posiada cenną wiedzę, którą może się podzielić z innymi.
5. W codziennej pracy stawiaj nacisk na współpracę, dzielenie się wiedzą i rozwój - takie działanie z czasem zapoczątkuje.



Magdalena Siwińska  
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

www.silesia-automotive.pl



@SilesiaAutomotiveAndAdvancedManufacturing