



silesia  
automotive  
& advanced  
manufacturing

**3/2019**

**NEWSLETTER**

**KLASTRA  
SILESIA AUTOMOTIVE  
& ADVANCED  
MANUFACTURING**

**czerwiec 2019**

*Grupa HR Masters*

# SPIS TREŚCI



## **1. Wprowadzenie**

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

## **2. Przemysł 4.0 - rewolucja trwa**

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 3-4

**3. RAPORT: KOBIETY NA RYNKU PRACY - Hays Poland.....str. 5-7**

## **4. EMPLOYER BRANDING - jak zbudować skuteczną strategię?**

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 8-10

## **5. Akademia rozwoju kadr w dziedzinie wtryskiwania tworzyw sztucznych**

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 11-12

## **6. FEEDBACK - NIEOCENIONA UMIEJĘTNOŚĆ MENEDŻERSKA**

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 13-15



Szanowni Członkowie Klastra,

w ciągu następných 20 lat przemysł motoryzacyjny zmieni się bardziej niż zmieniał się przez ostatnie 120 lat.

Trendy oddziaływujące na przemysł motoryzacyjny, zarówno technologiczne, ale także społeczne, ekonomiczne, polityczne i ekologiczne mogą wywołać kilkanaście a nawet kilkadziesiąt różnych scenariuszy. Przedsiębiorcy działający w łańcuchu dostaw sektora motoryzacyjnego muszą już dzisiaj podjąć działania w celu przygotowania się na nową sytuację w sektorze motoryzacyjnym i wykorzystać rewolucję w branży jako szansę na rozwój swojej firmy.

Parę dni temu odbyła się konferencja prasowa zapowiadająca ważne motoryzacyjne wydarzenie, które odbędzie się w naszym regionie już w listopadzie - **International Automotive Business Meeting 2019 (IABM2019)**.

Udział w tym wydarzeniu będzie niewątpliwie szansą na pozyskanie wiedzy w pigułce o aktualnych trendach i kierunku rozwoju branży motoryzacyjnej, ale także szansą na nowe kontakty biznesowe i spotkania z przedsiębiorcami z całej Europy. Międzynarodowi eksperci z branży motoryzacyjnej, europejskie motoryzacyjne klastry, ciekawe sesje tematyczne oraz cały dzień przeznaczony na indywidualne spotkania businessowe pomiędzy firmami - to tylko przedsmak tego co spotka Państwa na trzeciej edycji International Automotive Business Meeting.

Organizatorem tego konferencyjno-businessowego wydarzenia jest Włoska Izba Handlowa w Polsce, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A. i oczywiście nasz Klaster Silesia Automotive & Advanced Manufacturing.

**Zapraszam Państwa już dzisiaj do udziału w tym wydarzeniu - Dąbrowa Górnicza 13-14 listopada 2019.**

Więcej informacji o wydarzeniu oraz poprzednich edycjach znajdziecie Państwo na stronie internetowej <https://www.iabmevent.com/>  
Do zobaczenia na IABM2019.

Łukasz Górecki  
Manager Klastra SA&AM



# PRZEMYSŁ 4.0 - REWOLUCJA TRWA



Po wielu bataliach koncepcyjnych wygląda na to, że Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości wreszcie ruszyła z kopyta. Tym samym można powiedzieć, że znaleźliśmy odpowiedź na poruszone podczas spotkania firm członkowskich klastra SA&AM w AIUT w dniu 6 czerwca pytanie: „8. rok rewolucji Przemysłu 4.0 i co dalej?”. Odpowiedź brzmi: po ośmiu latach transformacji cyfrowej w wielkim biznesie, czas na wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w procesach przekształcenia przemysłu 3.0 w przemysł 4.0.

## Inicjatywa krajowa a działania na Śląsku

Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości powstała, aby wspierać procesy transformacji cyfrowej, wdrażanie cyfrowych produktów i usług, a także wdrażanie modeli biznesowych opartych o najnowsze rozwiązania technologiczne. Fundacja będzie organizowała działania promocyjne i świadomościowe oraz szkolenia. Będzie budować również relacje współpracy z regionalnymi centrami kompetencji i z dostawcami technologii i integratorami na rynku.

Jednym z graczy w krajowym ekosystemie Przemysłu 4.0 jest Śląskie Centrum Kompetencji Przemysłu 4.0, utworzone przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną i Politechnikę Śląską. Jednocześnie warto podkreślić, że od 2015 roku klaster rozszerzył swój obszar tematyczny właśnie o firmy z tego zakresu, skąd też pojawiła się nazwa: Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Obecnie ponad 20 firm z dziedziny zaawansowanych technologii produkcji zaangażowanych w klastrze.

W kwietniu odbyło się spotkanie „Modele współpracy na rzecz wdrożenia technologii Przemysłu 4.0 w polskim przemyśle” z ich udziałem, aby omówić wyniki przeprowadzonego w lutym wśród nich benchmarkingu.

## Dostawcy rozwiązań przemysłu 4.0

Z badań benchmarkingu wynikało, że dostawcy rozwiązań Przemysłu 4.0 – zarówno producenci jak i integratorzy – skupiają się przede wszystkim na firmach sektora motoryzacyjnego i sektora budowy maszyn i urządzeń. W przeciwieństwie do wcześniejszych wypowiedzi o nakierowaniu dostawców, wyłącznie na przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 500 osób, badanie pokazało, że oferty są skierowane do firm o różnej wielkości zatrudnienia, nawet do firm zatrudniających poniżej 100 osób. Firmy deklarowały gotowość współpracy przy realizacji cyklicznych spotkań dla małych grup przedsiębiorstw, aby przedstawić w kompleksowy sposób wachlarz technologii, ale przede wszystkim proces wdrożenia krok-po-kroku technologii Przemysłu 4.0 w małych i średnich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem uwarunkowań finansowych i kompetencyjnych.

Bowiem za najważniejsze bariery wdrażania technologii Przemysłu 4.0, które pojawiają się po stronie klientów, dostawcy uznali:

- brak środków na wdrożenie projektu;
- obawę kierownictwa, że inwestycje nie zwrócą się w krótkim okresie czasu;
- brak świadomości kadry kierowniczej o korzyściach wdrożenia technologii Przemysłu 4.0;
- brak standardów technologicznych jako punktu odniesienia w fazie planowania inwestycji oraz
- brak odpowiedniej infrastruktury informatycznej.

Natomiast w wyborze dostawców, zdaniem dostawców, klienci zwracają uwagę przede wszystkim na:

- know-how;
- kompetencje;
- doświadczenie;
- skrupulatność diagnozy kluczowych wyzwań;
- ofertę dopasowaną do zidentyfikowanych potrzeb oraz
- dostęp do innowacyjnych technologii.

Uczestnicy badań benchmarkingu wskazali również na potrzebę współpracy w celu opracowania i wdrożenia nowych rozwiązań dedykowanych dla małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach takich jak:

- metody predykcyjne w procesach planowania nowych inwestycji;
- zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem;
- procesy uelastycznienia produkcji; symulacja procesów;
- optymalizacja procesów logistycznych;
- inteligentne systemy transportowe;
- zarządzanie magazynem surowców;
- materiałów, komponentów;
- MES oraz predykcyjne utrzymanie ruchu.



## 8 rok rewolucji Przemysłu 4.0 i co dalej?

Tak brzmiał tytuł spotkania w firmie AIUT w Gliwicach, które odbyło się w dniu 6 czerwca i w którym uczestniczyło przeszło 35 pracowników z firm członkowskich klastra, w tym specjaliści ds. logistyki wewnętrznej, kierownicy i pracownicy ds. utrzymania ruchu oraz inżynierowie procesu i inżynierowie jakości. Podczas spotkania poruszaliśmy tematy takie jak: symulacja procesów podczas projektowania i uruchomienia linii produkcyjnych, automatyzacja logistyki wewnątrz zakładów produkcyjnych oraz nadzór nad zasobami w procesie produkcyjnym. Po części prezentacji odbywały się warsztaty w trzech grupach. Głównym tematem dyskusji był sposób gromadzenia danych, ich przetwarzania oraz interpretowania a następnie efektywnego podejmowania decyzji na ich podstawie. Zgłoszono ogólny brak wykwalifikowanych pracowników, którzy potrafią odczytywać wykresy i dane wygenerowane przez systemy OT-IT a następnie przetłumaczyć te informacje na konkretne działania. W wyniku dyskusji pojawiło się kilka tematów, które mogą być początkiem nowych projektów współpracy między członkami klastra.

Grupa tematyczna ds. Przemysłu 4.0 spotka się również w drugiej połowie tego roku.

**Jeżeli twoja firma ma ciekawe doświadczenia, które chciałaby zaprezentować w ramach spotkania wymiany dobrych praktyk w klastrze, to proszę o kontakt ze mną: [lpalmen@silesia-automotive.pl](mailto:lpalmen@silesia-automotive.pl)**



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

# RAPORT: KOBIETY NA RYNKU PRACY CORAZ WIĘKSZE AMBICJE I SATYSFAKCJA

Choć w środowisku zawodowym nie brakuje określania różnic, które cechują style zarządzania kobiet i mężczyzn, to skuteczność w biznesie nie ma płci, a większość uprzedzeń wynika z kierowania się stereotypami. Patrzenie na zatrudnionych wyłącznie przez pryzmat kompetencji to rozwiązanie korzystne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Stawiając na równe traktowanie, łatwiej jest bowiem pozyskać i zatrzymać wykwalifikowanych specjalistów. Płeć nie ma znaczenia – tym bardziej, że kobiety czerpią z pracy podobną satysfakcję, jak mężczyźni i mają równie wysokie aspiracje.

Z tegorocznego badania Hays Poland wynika, że kobiety są w podobnym stopniu zadowolone z zajmowanego obecnie stanowiska, jak mężczyźni. Ten pozytywny trend obserwujemy od zeszłego roku. Wcześniej odsetek kobiet deklarujących swoje zadowolenie z zajmowanego stanowiska był niższy niż w przypadku mężczyzn. W tym roku kobiety – nawet nie zajmując jeszcze stanowisk, które świadczą dla nich o sukcesie zawodowym – dobrze oceniają swoje zadowolenie z pracy zawodowej i pozycję w firmach.

Kobiety demonstrują również coraz większy apetyt na sukces, dzięki czemu również w tym obszarze coraz mniej różnią się od swoich kolegów. W tym roku panie nawet częściej niż mężczyźni wskazywały stanowisko dyrektorskie jako oznaczające dla nich sukces. To duża zmiana względem ubiegłych lat, kiedy to stanowiska liderów, dyrektorów i zarządzających wskazywane były najczęściej przez panów. Panie ograniczały wówczas swoje aspiracje do ról specjalistycznych, menedżerskich i związanych z kierowaniem niewielkim zespołem.

## Czy poziom obecnie zajmowanego stanowiska jest dla Ciebie zadowalający?



Źródło: Raport Hays „Kobiety na rynku pracy 2019”

## NIEOCENIONE WSPARCIE

Pozytywne zmiany względem zeszłego roku obserwujemy w zakresie planowania ścieżki kariery. To w dużej mierze efekt rozwiązań wprowadzanych coraz chętniej przez firmy. W rezultacie odsetek pracowników – zarówno kobiet, jak i mężczyzn – posiadających opracowany plan kariery sukcesywnie rośnie.

W tym roku aż 76 proc. panów i 74 proc. pań potwierdza, że posiada przynajmniej częściowo opracowaną ścieżkę zawodową, którą chce podążać. Odwaga w myśleniu o swojej karierze wynika również z obserwowanego przez nich wsparcia ze strony organizacji.

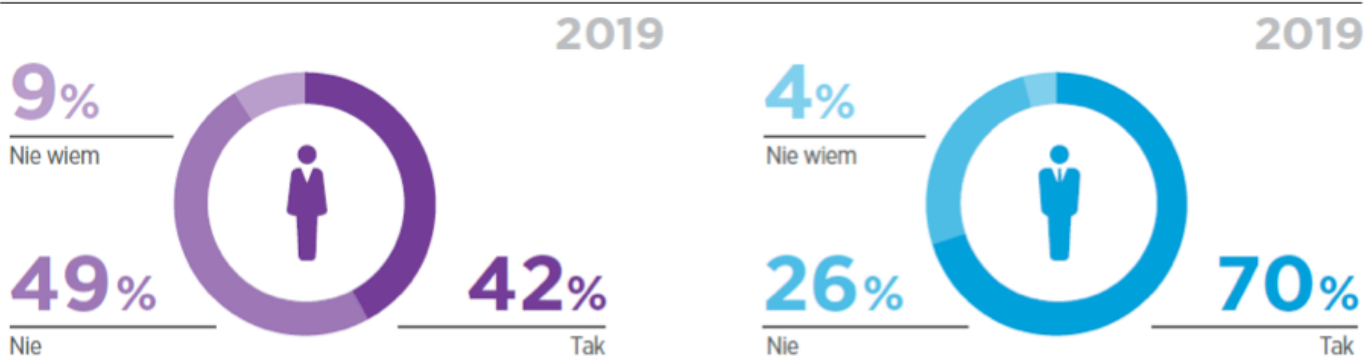
Niestety obok zwiększającej się liczby pracowników świadomie planujących swoje kariery, na rynku wciąż pozostają zatrudnieni, dla których wsparcie przełożonego okazuje się niedostępne, niewidoczne lub niewystarczające. Z tegorocznego badania wynika, że co trzeci pracownik nie dostrzega pomocy w realizacji swoich celów albo nie wie, na co może liczyć ze strony firmy. – Nieznajomość istniejących rozwiązań i niewystarczająca komunikacja to ogromna strata dla firm – podkreśla Dorota Nakonieczna, HR Business Partner w Hays Poland. – Wiele organizacji inwestuje w rozwój pracowników, nie nadając jednak wystarczającego znaczenia tym inicjatywom w swojej komunikacji – dodaje.

Firmy najczęściej oferują pracownikom udział w zewnętrznych kursach i szkoleniach. Pozytywnym sygnałem jest to, że pracownicy bez względu na płeć mają taką samą szansę na kształcenie i zdobywanie nowych umiejętności. W tym roku również kobiety – tak samo często jak mężczyźni – mówią o otrzymywanym wsparciu w postaci doradztwa w planowaniu kariery i programów mentoringowych.

### NIE ZAWSZE RÓWNE SZANSE

Pomimo iż kobiety i mężczyźni deklarują podobne ambicje, poziom satysfakcji czy sposoby realizacji planów kariery, to nadal w zależności od płci opinie o równych szansach w miejscu pracy bardzo się różnią. W tym roku tylko 42 proc. kobiet i aż 70 proc. mężczyzn uznało, że pracownicy o podobnych kwalifikacjach mają równe szanse na awans, niezależnie od płci. Różnica w postrzeganiu równości w miejscu pracy jest nadal znacząca, choć rokrocznie zmniejsza odsetek kobiet dostrzegających jej brak. Podobnie wygląda poczucie sprawiedliwego wynagrodzenia. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni uważają, że płeć determinuje poziom wynagrodzenia.

#### Czy wszyscy pracownicy o podobnych kwalifikacjach mają równe szanse na awans?



Źródło: Raport Hays „Kobiety na rynku pracy 2019”

Przekonanie o nierównych szansach jest w dużej mierze związane z przeszkodami, jakich z powodu płci pracownicy doświadczyli w życiu zawodowym. W tegorocznym badaniu doświadczenie takich trudności na ścieżce kariery zadeklarowało 53 proc. kobiet oraz 22 proc. mężczyzn. W obu przypadkach odsetek jest wyższy niż w roku ubiegłym.

Kobiety wśród przeszkód najczęściej wymieniają szeroko rozumiane faworyzowanie mężczyzn. Ponad połowa uczestniczek badania zmierzyła się z przejawami dyskryminacji ze względu na płeć i zakładanie mniejszej dyspozycyjności pań w biznesie. Obserwowały również krzywdzące kierowanie się stereotypami w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu lub awansie. Zgodnie wskazywały na brak zaufania do kwalifikacji oraz brak wsparcia przełożonych w budowaniu autorytetu. Co trzecia kobieta doświadczyła obaw firmy przed zatrudnieniem kobiet. Uczestniczki badania podkreślały niesprawiedliwe postrzeganie kobiet jako emocjonalnych, nadwrażliwych i pozbawionych wiedzy technicznej. Zaznaczały również, że w firmach istnieją „szklane sufity” i stanowiska, powyżej których nie zasiadają kobiety oraz realne trudności „przebicia się” w branżach i na stanowiskach tradycyjnie postrzeganych jako męskie.

Co ciekawe, wiele uczestniczek badania wskazało, że przeszkody w ich karierze dyktowane były również przez kobiety – przełożone, zarządzające, reprezentantki działu HR.

Mężczyźni patrzą na trudności wynikające z płci z nieco innej perspektywy. Wskazują na konieczność zapewnienia parytetów w firmie, co prowadzi do faworyzowania kobiet i nie pozwala mężczyznom kandydować na określone stanowiska. W wielu przypadkach odbierali taką politykę jako krzywdzącą – skoncentrowaną na płci, a nie kompetencjach.

## PRZYJAZNY RYNEK PRACY

Nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn, o którym mówią uczestnicy badania Hays Poland, to głównie skutek nieprawidłowości, przekonań i stereotypów na temat kobiet na rynku pracy, funkcjonujących w społeczeństwie. 54 proc. kobiet i 76 proc. mężczyzn uważa bowiem, że polski rynek pracy to miejsce coraz bardziej dostępne i przyjazne dla kobiet. – Pracownicy, którzy doceniają otwartość rynku pracy, podkreślają przykłady firm, które stawiają na budowanie przyjaznego miejsca pracy i różnorodnego, efektywnego zespołu – mówi Charles Carnall, Dyrektor Zarządzający Hays Poland. – Wiele pozytywnych zmian widzimy zarówno w zakresie wspierania kobiet przez pracodawców, ale też w ramach własnej motywacji do budowania kariery i bycia przykładem dla innych.

W jakim kierunku powinien zmierzać polski rynek pracy? Na pewno ocena pracowników przez pryzmat posiadanych przez nich kompetencji powinna być standardem. Z pewnością również powinniśmy dążyć do tego, by aktywność kobiet rosła. W biznesie sprawdzają się organizacje, w których jest duże zróżnicowanie płci, wieku i kompetencji. Dzięki temu ludzie, naturalnie różniący się od siebie, mogą się nawzajem uzupełniać.

– Przyczyn nierówności na rynku pracy nie można sprowadzać do złej woli pracodawcy, który celowo dyskryminuje kobiety. W dużej mierze wynika to z czynników, które jako stereotypy tkwią w nas samych, kulturze, procesie wychowania. A skoro przyczyny pewnej nierówności są głęboko zakorzenione, to wiele czasu zajmuje zmiana na lepsze – podsumowuje Charles Carnall z Hays.

*Przygotowany przez Hays Poland raport „Kobiety na rynku pracy” powstał na bazie odpowiedzi zebranych w okresie od kwietnia do maja 2019 roku.*

*Publikacja przedstawia wyniki ankiety internetowej, w której udział wzięło 8 320 kobiet i mężczyzn.*



**Karolina Szyndler,**  
**Branch Manager Hays Poland, Katowice**



**Justyna Chmielewska, Business Manager Hays**  
**Poland, Katowice**



# EMPLOYER BRANDING – JAK ZBUDOWAĆ SKUTECZNĄ STRATEGIĘ?

Employer branding (EB, ang. budowanie wizerunku marki pracodawcy) to działanie organizacji nakierowane na budowanie wizerunku atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy.

W zasadzie każda świadoma organizacja realizuje działania związane z budowaniem wizerunku, nawet jeśli nie są one określone w konkretną, długoterminową strategię a dotyczą działań nastawionych na pozyskiwanie kandydatów i wsparcie procesu rekrutacji.



Termin został wprowadzony na rynek przez firmę doradczą McKinsey w 2001 roku i do tej pory nie doczekał się polskiej nazwy, zazwyczaj funkcjonuje jako skrót EB. Warto zaznaczyć, że działania employer brandingowe powinny być kierowane do obecnych a szczególnie do potencjalnych pracowników, zgodnie z celami biznesowymi organizacji.

**Trzeba być świadomym, że EB to nie tylko działania nastawione na potencjalnych, przyszłych pracowników, ale przede wszystkim dbanie we właściwy sposób o pracowników aktualnych – w myśl zasady: pracownik najlepszym rzecznikiem organizacji (employee advocacy).**

To budowanie takiej kultury organizacji, która będzie przyciągać właściwych ludzi, o podobnych do organizacji, wartościach gwarantuje sukces rekrutacyjny.

Jeśli jednak jesteśmy zdecydowani na przygotowanie strategii employer brandingowej, przed nami kilka ważnych etapów:

## 1. ANALIZA STANU FAKTYCZNEGO- CZYLI JAK JEST?

Pierwszym krokiem jest analiza stanu marki czyli określenie jak wygląda sytuacja firmy na rynku pracy – kogo potrzebujemy oraz kogo mamy na pokładzie. W tym celu bierzemy pod uwagę zarówno opinie pracowników jak i opinie o firmie na rynku. To analiza wyników badania satysfakcji i zaangażowania, zebranie opinii, sygnalizowanych problemów firmy, rankingów pracodawców. Dobrze jest też zobaczyć, jeśli jest taka możliwość, jak wygląda sytuacja u konkurencji lub firm z podobnymi potrzebami.

## 2. GDZIE IDZIEMY? ANALIZA STRATEGII I CELÓW BIZNESOWYCH

– *Czy nie mógłby pan mnie poinformować, którędy powinnam pójść?* – mówiła Alicja dalej.

– *To zależy w dużej mierze od tego, dokąd pragnęłabyś zajść* – odparł Kot-Dziwak.

– *Właściwie wszystko mi jedno.*

– *W takim razie również wszystko jedno, którędy pójdziesz.*

– *Chciałabym tylko dostać się dokądś* – dodała Alicja w formie wyjaśnienia.

– *Ach, na pewno tam się dostaniesz, jeśli tylko będziesz szła dość długo.*

*Alicja w Krainie Czarów*

# STRATEGIA EMPLOYER BRANDINGOWA ODPOWIADA NA PODSTAWOWE PYTANIA:

1. Dlaczego pracownik ma dołączyć do organizacji?
2. Dlaczego pracownik ma zostać w organizacji?
3. Dlaczego pracownik ma się starać i angażować się w pracę?
4. Dlaczego pracownik ma rekomendować tę firmę jako pracodawcę i lidera biznesu?
5. Dlaczego pracownik może wrócić do organizacji?

Krok drugi w planowaniu strategii EB to ustalenie, jakie wyzwania stoją przed firmą w najbliższych latach, jakie są cele biznesowe – od nich bowiem zależy kogo i kiedy firma będzie potrzebować oraz kogo chcemy zatrzymać w organizacji na dłużej. Określenie konkretnych grup targetowych to punkt wyjścia planowania konkretnych i celowych działań EB.

### 3. EVP (EMPLOYER VALUE PROPOSITION) CZYLI CZYM PRZYCIĄGAMY?

Zwykle kolejnym krokiem jest określenie przez firmę EVP (employer value proposition) czyli unikalny zestaw korzyści, skojarzeń i wartości, które pozytywnie wpływają na potencjalnych i obecnych pracowników organizacji, spójne z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną.

EVP to unikalny zestaw korzyści, skojarzeń i wartości, które pozytywnie wpływają na potencjalnych kandydatów.

To komunikowany pakiet korzyści (społecznych, finansowych, racjonalnych) dla potencjalnego pracownika opartych o wartości i strategię organizacji.

**Pamiętajmy: przedstawiamy realne i prawdziwe korzyści oferowane przez organizację!**



## Filary EVP

### STABILNOŚĆ i PRAWDA

Korzyści występują w organizacji na stałe

### ATRAKCYJNOŚĆ i ORYGINALNE

Są atrakcyjne w stosunku do innych oferowanych na podobnych stanowiskach z tej branży

### ADEKWATNOŚĆ

Dopasowane do specyfiki i oczekiwań grupy docelowej

## 4. CO? DO KOGO? JAK? Z KIM? ACTION PLAN

Ostatni krok to zaplanowanie konkretnych działań i określenie ich w czasie, w oparciu o priorytety organizacji (np. targi pracy zwykle odbywają się o stałej porze roku, niektóre konferencje również są cykliczne itp.).



Wiedząc mniej więcej, co chcemy w danym roku osiągnąć i zrobić trzeba rozważyć również jakimi dysponujemy zasobami:

- jaki mamy budżet?
- ile mamy czasu?
- kogo możemy zaangażować i w jakim stopniu?

Zwłaszcza ten ostatni punkt jest ważny, bo wiele firm nie ma dedykowanej osoby zajmującej się EB.

Zwykle jest to zadanie HR a czasem też działu marketingu.

**JAKOŚĆ KAMPANII EB** jest uzależniona od wyboru narzędzi i odpowiednich zasobów w organizacji. Przede wszystkim należy położyć nacisk na następujące elementy:

**KREATYWNOŚĆ** – realizując kampanię należy wziąć pod uwagę głównego odbiorcę (persona) planowanych komunikatów, które stanowią wypadkową wiedzy marketingowej i HR.

**MEDIA** – każde działanie powinno być skierowane do wybranej grupy (w tym wiekowej) a co za tym idzie – powinny być wybrane odpowiednie media i spójna komunikacja z rynkiem (warto obserwować działania konkurencji).


**TECHNOLOGIE** – warto wykorzystywać rozwiązania programistyczne, kompetencje IT, narzędzia graficzne.

Niezależnie jakie działania podejmiemy, jak bardzo szczegółowo określimy cele strategiczne i grupy docelowe – nie możemy zapomnieć o jednym.

Na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, składa się wiele elementów, ale najważniejszym jest prawda czyli taka kultura organizacji, która buduje i wspiera relacje pracodawca-pracownik, oparta na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu potrzeb.



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



# AKADEMIA ROZWOJU KADR W DZIEDZINIE WTRYSKIWANIA TWORZYW SZTUCZNYCH

Wraz z pojawieniem się nowych modeli pojazdów, w tym również samochodów elektrycznych i samochodów autonomicznych, firmy zajmujące się wtryskiwaniem tworzyw sztucznych stanęły przed nowymi wyzwaniami w zakresie produkcji detali, które cechują się wieloma materiałami oraz kompleksowością w zakresie geometrii i kolorystyki.

Firmy odnotowują ciągły brak specjalistów na rynku pracy oraz ograniczoną możliwość rozwoju kompetencji pracowników, aby sprawnie zmierzyć się z tymi wyzwaniami.

Grupa tematyczna ds. Technologii Wtrysku Tworzyw Sztucznych powstała właśnie po to, aby poruszać dobre praktyki i wypracować rozwiązania w zakresie optymalizacji procesów wtryskiwania tworzyw sztucznych wśród firm klastra SA&AM.

Na początku czerwca grupa firm członkowskich spotkała się w Parku Technologicznym Gliwice z firmą EMT-Systems (również członek klastra), aby zapoznać się z obecną ofertą programów szkoleniowych dla pracowników związanych z procesem wtryskiwania tworzyw sztucznych oraz poruszyć istotne kwestie związane z kwalifikacjami i rozwojem kompetencji pracowników. Celem spotkania było opracowanie podczas prac warsztatowych ramowych założeń dla tzw. Akademii rozwoju kadr w dziedzinie wtryskiwania tworzyw sztucznych.

## KONSTRUKTORZY I ŚLUSARZE

Niektóre firmy produkcyjne mają własny zespół konstruktorów do projektowania i przygotowania form wtryskowych. Firmy dostrzegają problem w braku zestandaryzowanego i usystematyzowanego podejścia wobec projektowania form. W zespołach znajdują się często osoby o różnym poziomie doświadczenia i w różnych przedziałach wiekowych. Każda osoba ma swoje podejście pracy, co nieraz powoduje konflikty i opóźnienie w procesie projektowania i realizacji form. W szkołach branżowych i technicznych trudno znaleźć kierunek kształcenia ślusarza. Istnieje zapotrzebowanie na wykwalifikowane w tym zakresie osoby oraz na szkolenia w zakresie utrzymania ruchu, w tym: jak obsługiwać formę, jak konserwować formę, jak naprawić formę.

## JAK USPRAWNIĆ KOMUNIKACJĘ Z DOSTAWCAMI FORM

Firmy odnotowują niedostateczny poziom wiedzy wśród pracowników, którzy są odpowiedzialni za odebranie form od dostawców form. Pracownicy powinni posiadać podstawową wiedzę na temat tych aspektów, na które muszą zwrócić uwagę kiedy odbierają formy od dostawców. Większość form zostaje wyprodukowana w Hiszpanii, Portugalii czy też w Chinach, co znacznie utrudnia komunikację i współpracę.

Dlatego pracownik powinien wiedzieć, o co pytać podczas rozmowy z dostawcą form, na co wrócić uwagę w dokumentacji technicznej, tak aby przekazać w firmie (do technologa i do inżyniera procesu) informacje odnośnie właściwego ustawienia procesu produkcji pod daną formą.

Obecnie czas uzyskania właściwego detalu w nowym projekcie trwa kilka tygodni, co może w konsekwencji opóźnić moment uruchomienia produkcji i narazić producenta na dodatkowe koszty.

## INTERPRETACJA DANYCH I WYKRESÓW

Obserwuje się wśród pracowników trudność w odczytywaniu wyników z oprogramowań do symulacji wtrysku tworzyw sztucznych i kompresji formy wtryskowej typu „mold-flow”. Różne oprogramowania dostarczają różne informacje i umożliwiają w inny sposób dokonywanie diagnostyki danych. Przy rosnącym znaczeniu procesów symulacyjnych w fazie przygotowania projektów, w celu zminimalizowania ryzyka błędów projektowania i skrócenia czasu od projektu do wdrożenia w produkcji, pracownicy powinni posiadać określone kompetencje w tym zakresie.

## KOMPLEKSOWA ŚCIEŻKA ROZWOJU KOMPETENCJI

Istnieje potrzeba zorganizowania kompleksowego, trwającego co najmniej 6 miesięcy, programu szkoleniowego w ramach polityki systematycznego rozwoju kompetencji kadr.

W ramach „Akademii rozwoju kadr w dziedzinie wtryskiwania tworzyw sztucznych SA&AM” zorganizowany byłby program, składający się z kilku jednodniowych i dwudniowych modułów szkoleniowych, z zadań domowych dla uczestników do wykonania między modułami szkolenia oraz z warsztatów przeprowadzonych na podstawie zgłoszonych przez uczestników studiów przypadków w wybranych halach produkcyjnych firm.

Moduły byłyby dedykowane dla inżynierów procesu, inżynierów jakości, dla technologów i techników. Podkreślono, iż prowadzenie takiego pakietu w postaci studiów podyplomowych na uczelniach nie wchodzi w grę z uwagi na to, że znaczna grupa osób nie ukończyła studiów wyższych.

W najbliższych tygodniach Grupa tematyczna ds. Technologii Wtrysku Tworzyw Sztucznych będzie kontynuowała pracę nad propozycją akademii.

Grupa tematyczna ds. Technologii Wtrysku Tworzyw Sztucznych powstała w 2018 r. w ramach klastra SA&AM. Do tej pory w jej działaniach uczestniczyli przedstawiciele firm, takich jak: BMZ Poland, Carlex Design Rokšana Skotnicka, Cooperstandard Automotive, EcoTechnilin, EMT-Systems, Ficomirrors, Hager Polo Produkcja, Huf Polska, Plastic Omnium, Macro Molds, Magneti Marelli, Plascotech Poland, Pol-Technology, SGP Group, SL Poland, TI Poland.

**Jeżeli twoja firma ma dobre praktyki w zakresie wtryskiwania tworzyw sztucznych lub mierzy się z konkretnymi zagadnieniami, które chętnie chciałaby poruszyć podczas spotkania ds. rozwiązywania problemów, proszę o kontakt: [lpalmen@silesia-automotive.pl](mailto:lpalmen@silesia-automotive.pl)**



**Luk Palmen**

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

# FEEDBACK – NIEOCENIONA UMIEJĘTNOŚĆ MENEDŻERSKA

Udzielanie informacji zwrotnej to jedna z najważniejszych kompetencji menedżerskich, budująca dobrą współpracę i komunikację między ludźmi. Dobrze zastosowana informacja zwrotna (z ang. feedback) zwiększa dokładność przekazu, pozwala zrozumieć komunikat zgodnie z intencją nadawcy oraz zapobiega subiektywnej interpretacji.



**Feedback rozumiany jest jako sprzężenie zwrotne między nadawcą a odbiorcą, innymi słowy, jest to reakcja jednej strony na zachowanie drugiej strony.**

**W zarządzaniu feedback jest definiowany jako bieżący komentarz przełożonego wobec konkretnego zachowania lub działania pracownika. To, o czym warto pamiętać, to, że feedback może zarówno wzmacniać pożądane działania i zachowania pracownika, jak i korygować zachowania nieadekwatne. Mówiąc bardziej wprost - może być odnoszony do pozytywnych zachowań (pochwała) lub negatywnych zachowań pracownika (korekta zachowań).**

Celem feedbacku menedżerskiego jest wzmocnienie pozytywnych zachowań pracownika oraz zmobilizowanie go do zmiany negatywnych zachowań w kierunku wskazanym przez lidera, zgodnym z kulturą organizacji. Głównym zadaniem jest utrzymanie i poprawa wyników oraz zdobywanie nowych kompetencji przez pracowników.

Aby zastosować konstruktywną informację zwrotną musi zostać spełnionych kilka warunków.

## JAK UDZIELAĆ FEEDBACKU?

### Fakty i konkrety, a nie ogólności

Jedną z najważniejszych cech feedbacku jest odwoływanie się do konkretnych faktów i przykładów. Właściwie zastosowany komunikat odnosi się do sprecyzowanego czasu i źródła, w którym przywołując opisywane wydarzenie odwołujemy się do konkretnych dat i terminów.

Jeśli przywołamy konkretne fakty oraz czas i miejsce wydarzenia, już na samym początku naszej wypowiedzi unikniemy tłumaczenia, skąd weszliśmy w posiadanie takiej informacji.

### Cel – zmotywowanie

Feedback powinien być udzielany w atmosferze docenienia pełnej chęci rozwiązania problemu. Przełożony pozytywnie nastawiony, zostanie odebrany jako osoba która ma dobre intencje i potrafi odpowiednio zmotywować pracownika do rozwiązania problemu.

Ciężka atmosfera rozmowy pełna emocji i wzajemnych oskarżeń w celu poszukiwania winnego, nigdy nie wpłynie na dobre porozumienie.

Ważne, by dostrzec cały kontekst sytuacji, nie oceniać osoby tylko z punktu widzenia ostatniego wydarzenia. Warto trudno zapowiadającą się rozmowę rozpocząć od wzmocnienia lub pochwały za całokształt wykonywanej pracy, a następnie dopiero skupić się na aspektach ostatniego zdarzenia i umiejętności wymagających poprawy.

### **Komunikat JA versus komunikat TY**

Przełożony, który udziela feedbacku powinien zawsze mówić w swoim imieniu, a więc w pierwszej osobie liczby pojedynczej. To, co zawsze buduje autorytet szefa to wzięcie odpowiedzialności za swoją wypowiedź. Ważne zatem, by mówić o sytuacji ze swojego punktu widzenia – „słyszałem, widziałem, zauważyłem, moim zdaniem, uważam, że...”

### **Opis, nie ocena**

Konstruktywna informacja zwrotna powinna być opisowa, a nie oceniająca. Wyrażanie ocen wiąże się z ocenianiem i etykietowaniem osoby jaka jest. Wypowiedź w stylu „jesteś nieodpowiedzialny i leniwy” jest typowym przykładem oceny, która nie daje pracownikowi żadnych wskazówek co do jego działania, wpływa demotywująco i nie rozwija pracownika.

Prawidłowy opis sytuacji zawiera informacje, których nie akceptujemy. To opis wydarzenia wolny od subiektywnej interpretacji i skupiony na tym, co przełożony zauważył, a nie co donieśli mu inni.

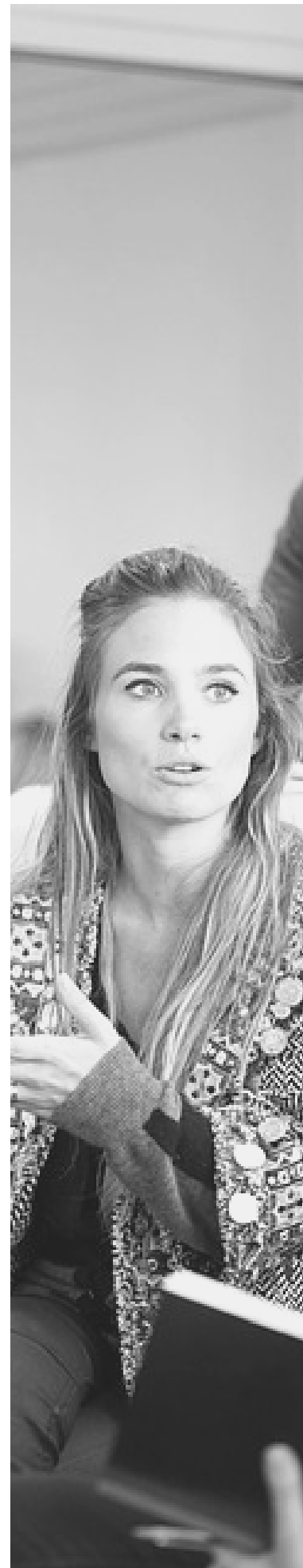
### **Rozwijanie samodzielności zamiast doradztwa**

W dzisiejszych czasach szczególnie cenimy sobie samodzielnych i odpowiedzialnych pracowników. Jeśli chcemy mieć w zespole ludzi myślących, pytajmy ich o decyzje i pomysły na rozwiązanie problemu.

Jeśli przełożony będzie zawsze doradzał, pouczał i sugerował sposób rozwiązania problemu, nigdy nie nauczy ludzi odpowiedzialności.

### **Krótko, konkretnie i na temat**

Właściwie udzielony feedback koncentruje się na kluczowych aspektach sytuacji, którą chce omówić. Jeśli poruszamy zbyt wiele wątków w rozmowie i „przy okazji” chcemy załatwić sobie kilka spraw spotykając się z pracownikiem, nie osiągniemy zamierzonego celu. Każdy człowiek ma określone zasoby koncentracji uwagi. Jeśli udzielona informacja zwrotna ma być konstruktywna, powinna się skupiać tylko na tych elementach, które mają służyć poprawie i odnoszą się do tej konkretnej sytuacji. Informacja zwrotna powinna być przekazana sprawnie, szybko i skupiona na najważniejszym. Zasada jest, że nie powinno się udzielać feedbacku, gdy pojawią się nadmierne emocje utrudniające racjonalne myślenie. Najlepiej taką rozmowę odłożyć na następny dzień.





### **Właściwy czas i miejsce czyli tuż po pojawieniu się zachowania**

Informacja zwrotna powinna być udzielona jak najszybciej po pojawieniu się zachowania. Tym samym nie ma sensu przywoływanie sytuacji sprzed kilku miesięcy, gdyż upłynął zbyt długi czas by oddzielić fakty od nadinterpretacji.

Jeśli zachowanie wymaga korekty, udziela się informacji sam na sam. Pochwała zdecydowanie powinna być publiczna i odbyć się w obecności innych współpracowników. Wtedy osiągniemy dodatkowy cel - podnoszenie morale, motywacji i zaangażowania zespołu.

Udzielanie informacji zwrotnej wydaje się jedną z najtrudniejszych umiejętności interpersonalnych, gdyż nie uczymy się tego, ani w szkole, ani w rodzinie. Dopiero w pracy przekonujemy się, jak bardzo ważna jest to umiejętność, szczególnie na stanowisku kierowniczym.

Prawidłowo wypracowana umiejętność feedbacku przynosi niewymierne korzyści w postaci budowania dobrych długofalowych relacji z innymi ludźmi. Warto przy tym pamiętać również, że feedbacku udzielamy nie tylko w przypadku zachowań negatywnych. Chwalmy zawsze, jeśli tylko druga strona na to zasługuje, nawet jeśli jest to spełnienie oczekiwanego zachowania.



**Agnieszka Bednarska**  
**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

