

6/2019

NEWSLETTER

**KLASTRA
SILESIA AUTOMOTIVE
& ADVANCED
MANUFACTURING**

grudzień 2019

Grupa HR Masters

SPIS TREŚCI



1. Podsumowanie 2019r.

Łukasz Górecki, Menedżer Klastra SA&AMstr.2-6

2. Kod DNA firmy czyli kultura organizacji i wartości

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str.7-9

3. Odczarować Przemysł 4.0.

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str.10-11

4. Job crafting- sposób na poprawę zaangażowania pracowników

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str.12-14

5. Człowiek i jego kapitał w motoryzacji

Monika Bezak, Ekspert ds. Rynku Pracy KSSE S.A.....str. 15-17

6. Jak rozwiązywać sytuacje konfliktowe

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 18-20

7. Nadchodzące spotkania matchmakingowe B2B w ramach Projektu EACN

Ewa Dudzic-Widera, Specjalista ds. projektów KSSE S.A.str. 21-24

8. Kiedy wybrać coaching ?

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 25-27



Drodzy członkowie Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing

12 grudnia zorganizowaliśmy ostatni w tym roku warsztat Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing (SA&AM), podczas którego spotkała się, spora grupa (30 osób) tematyczna HR, a 17 grudnia spotkaliśmy się ostatni raz w tym roku, tym razem w Częstochowie, z przedsiębiorcami sektora motoryzacyjnego oraz szkołami branżowymi, w projekcie Rady Sektorowej ds. Kompetencji w Motoryzacji, gdzie wspólnie, z kolejną grupą interesariuszy, definiowaliśmy nowe potrzeby kompetencyjne i przyszłe zawody dla motoryzacji (w tym roku spotkaliśmy się także z firmami i szkołami w Krakowie, Rzeszowie, Poznaniu i Baranowie Sandomierskim).

Dobiega końca kolejny rok funkcjonowania naszej klastrowej inicjatywy, mam nadzieję, że udało nam się stworzyć dla Państwa wiele możliwości do networkingu, wymiany doświadczeń, zbudować przestrzeń do podnoszenia kompetencji technicznych, rozwiązywania konkretnych problemów występujących w wielu obszarach funkcjonowania waszych organizacji.

W paru słowach postaram się podsumować nasze działania zrealizowane w roku 2019 i uchylić rąbka tajemnicy o naszych planach i nowych pomysłach które planujemy wdrożyć w roku 2020.

Wszystkie podejmowane w roku 2019 działania i inicjatywy wyznaczała nam, wypracowana i wdrożona w roku 2018, strategia Klastra SA&AM na lata 2019-2023. Zgodnie ze strategią, w roku 2019 kontynuowaliśmy współpracę w ramach wypracowanego przez ostatnie lata modelu, opartego na pracy warsztatowej w grupach tematycznych. W roku 2019 zorganizowaliśmy 30 warsztatów, głównie w grupach tematycznych: Przemysł 4.0, Human Resources (HR), Zarządzanie Energią, Logistyka i Nowe Materiały w Motoryzacji. Mamy nadzieję, że ten model współpracy, gdzie podczas warsztatów, na których spotykają się specjaliści z określonych obszarów tematycznych, aby rozwiązywać konkretne, sygnalizowane przez firmy problemy, dzielić się doświadczeniami, sukcesami i porażkami z wdrożeń i wprowadzania nowych rozwiązań, przyniesie Państwu wymierne korzyści w postaci zaadoptowanych dobrych praktyk, rozwiązań, podniesienia optymalizacji czy usunięcia nieprawidłowości.

Warsztaty cieszą się dużym zainteresowaniem wśród naszych członków **[prawie 600 uczestników]**, ponieważ dzięki uczestnictwu ekspertów, specjalistów z firm zrzeszonych w naszej klastrowej inicjatywie, mają ogromną wartość merytoryczną, ale przede wszystkim wartość praktyczną.

W roku 2019, dużą uwagę przywiązywaliśmy do stwarzania naszym członkom przestrzeni do budowania relacji biznesowych. Staraliśmy się, aby podczas wszystkich spotkań organizowanych przez klastę, także warsztatowych, stwarzać Państwu warunki do networkingu, do rozmowy przy kawie o wspólnych projektach inwestycyjnych czy badawczo-rozwojowych.



W listopadzie, tradycyjnie już wspólnie z Włoską Izłą Przemysłowo-Handlową, zorganizowaliśmy podczas dużego, międzynarodowego wydarzenia **International Automotive Business Meeting**, przestrzeń do rozmów Business2Business w którym uczestniczyło ponad 100 firm z polski z zagranicy. We wrześniu, jak co roku zorganizowaliśmy spotkanie networkingowe Science2Business, pomiędzy przedsiębiorcami sektora motoryzacyjnego i jednostkami badawczo-naukowymi naszego regionu, w temacie lekkich materiałów dla motoryzacji.

Klaster SA&AM był w tym roku, partnerem ponad 20 wydarzeń branżowych, dotyczących przemysłu motoryzacyjnego i nowych technologii. Dzięki temu z jednej strony, budowaliśmy na zewnątrz świadomość o funkcjonowaniu naszej inicjatywy klastrowej, z drugiej strony umożliwialiśmy Państwu uczestnictwo w wydarzeniach, także komercyjnych na preferencyjnych warunkach, ale przede wszystkim kreowaliśmy kolejną szansę do podnoszenia kompetencji, transferu wiedzy i networkingu.

We wrześniu br. zorganizowaliśmy pierwszy wspólny wyjazd firm klastrowych pod egidą SA&AM na międzynarodowe branżowe targi do Wielkiej Brytanii, gdzie na wspólnym stoisku doszło do wielu biznesowych rozmów z brytyjskimi firmami.

W roku 2019 gościliśmy także na śląsku klastry współpracujące z SA&AM, między innymi klastry Europejskiej Sieci Klastrow Motoryzacyjnych a także portugalski Klaster Poolnet zrzeszający ponad 100 podmiotów głównie producentów form i narzędzi dla przemysłu motoryzacyjnego. Z tym ostatnim klastrem, zorganizowaliśmy w Gliwicach warsztat wymiany dobrych praktyk w zakresie trendów i wyzwań związanych z formami i narzędziami dla procesów produkcji komponentów w motoryzacji.

W ramach działań informacyjnych, na bieżąco prowadzona jest strona internetowa i profil FB Klastra SA&AM, na których informujemy Państwa o działaniach organizowanych przez klaster oraz ważnych wydarzeniach branżowych w regionie. Co dwa miesiące publikujemy kolejne wydanie naszego magazynu „Newsletter Klastra SA&AM”.

W tym miejscu, serdecznie zachęcam Państwa do współpracy przy jego tworzeniu. Chcielibyśmy, aby w roku 2020, znalazło się w nim więcej artykułów autorstwa naszych członków. Proszę wykorzystać tę szansę do promocji wizerunku waszej organizacji, będzie to również okazją abyśmy lepiej poznawali się wzajemnie. Magazyn – Newsletter SA&AM, trafia do członków naszego klastra, ale jest także dostępny do pobrania dla wszystkich którzy trafią na stronę naszej klastrowej inicjatywy.

W roku 2019 kontynuowaliśmy kilka projektów w obszarach nowych technologii i edukacji. W ramach projektu „European Automotive Cluster Network – (EACN) Europejska sieć klastrow motoryzacyjnych na rzecz wspólnych inwestycji w modernizację przemysłową”, zorganizowaliśmy 7 warsztatów w tematyce nowych technologii.

W warsztatach uczestniczyli nie tylko nasi członkowie, ale dzięki połączeniu za pomocą platformy internetowej mieliśmy okazję do wymiany doświadczeń z firmami motoryzacyjnymi zrzeszonymi w klastrach w Serbii, Francji, Bułgarii i Hiszpanii.

W ramach tego projektu przeprowadziliśmy, wśród zaangażowanych w projekt członków MŚP z Klastra SA&AM, analizę potrzeb wdrażania nowoczesnych rozwiązań związanych z technologiami: wirtualizacji procesów planowania, autonomicznych robotów, sztucznej inteligencji w procesach wytwarzania i elastycznych procesów wytwarzania.



Przeprowadziliśmy zarówno badanie ankietowe jak i fizycznie spotkaliśmy się w firmach celem przeprowadzenia wstępnych audytów technologicznych. Te działania realizowane były równolegle w pięciu krajach, gdzie funkcjonują klastry motoryzacyjne zrzeszone w ramach sieci EACN. W ramach tych działań udało się zdefiniować wspólne potrzeby, które będą podstawą przyszłych projektów [[Więcej szczegółów w bieżącym wydaniu magazynu w artykule Ewy Dudzic- Widera na stronie 21](#)]. W ramach projektu EACN, w roku 2019 odbyło się już pierwsze spotkanie matchmakingowe w Barcelonie, w którym uczestniczyły także firmy z naszego klastra. Kolejne dwa spotkania planowane są w już I kwartale 2020 roku. W ramach działań projektu powstał także bardzo ważny raport „Drivers i Motivators for Industrial Modernisation” i oparta na jego wnioskach „Strategia EACN” dla działania europejskiej sieci klastrów motoryzacyjnych. Dokumenty te są dla Państwa dostępne już dzisiaj w wersji elektronicznej na stronie internetowej Klastra SA&AM.

Projekt EACN, którego celem jest zbudowanie co najmniej 5 międzynarodowych konsorcjów projektowych związanych z wdrożeniem nowych technologii, kontynuowany będzie w roku 2020, a już od przyszłego roku ruszamy z kolejnym, nowym projektem międzynarodowym w ramach programu INTERREG. Projekt o nazwie „Boost4BSO”, który kilkanaście dni temu został zaakceptowany przez komisję Europejską, ma na celu wsparcie Instytucji Otoczenia Biznesu w zbudowaniu kompleksowego zestawu narzędzi wspierających MŚP w transformacji przemysłowej oraz zapewnienie efektywności i wydajności w zakresie usług wsparcia dla firm obejmujących wszystkie kluczowe aspekty i narzędzia Przemysłu 4.0. Projekt o wartości prawie 1 mln euro, realizowany będzie przez konsorcjum klastrów z Polski (SA&AM), Austrii, Włoch, Czech, Chorwacji i Niemiec.



W roku 2019, w ramach działań klastra mocno skupialiśmy się na kompetencjach ludzkich. Oprócz bardzo silnej i aktywnej grupy tematycznej HR, realizowaliśmy na tym polu także kilka ważnych inicjatyw i projektów dedykowanych. Kontynuowaliśmy działania, bardzo ważnego dla przyszłości sektora motoryzacyjnego w Polsce, projektu **„Rada Sektorowa ds. Kompetencji w Motoryzacji (z uwzględnieniem elektromobilności)”**. W 2019, zorganizowaliśmy 5 spotkań w terenie: w Krakowie, Rzeszowie, Poznaniu i Baranów Sandomierski i Częstochowie, z lokalnymi interesariuszami projektu, firmami motoryzacyjnymi sektora: przemysłu, usług i handlu, zbierając informacje o kompetencyjnych potrzebach bieżących i przyszłych sektora motoryzacyjnego. Zachęcaliśmy do współpracy firmy ze szkołami branżowymi, celem lepszego dopasowania oferty szkół do oczekiwań przedsiębiorców. W ramach projektu wypracowaliśmy **„Wzorowe porozumienie edukacyjne”**, które jest dla Państwa dostępne i z którego możecie skorzystać aby rozpocząć współpracę ze szkołą branżową. Zachęcamy aby czynnie włączyć się w kształcenie branżowe, specjalistów pod przyszłość, także wasze, kolejne projekty w sektorze motoryzacyjnym. Efektem naszych działań w terenie jest już kilka nowych zgłoszonych potrzeb, nowych kwalifikacji, określonych przez branżę motoryzacyjną, dzisiaj nie kształconych w systemie edukacji formalnej. [[Więcej szczegółów na temat postępów w projekcie w bieżącym wydaniu magazynu - artykuł Moniki Bezak, na stronie 15](#)]

Pod koniec listopada, udało się nam wspólnie z firmami zrzeszonymi w Kłastrze SA&AM doprowadzić do finału jeszcze jedną bardzo ważną inicjatywę związaną z kształceniem nowych kompetencji dla przemysłu motoryzacyjnego. We współpracy z Politechniką Śląską i 12 partnerami biznesowymi, opracowany został program nauczania na nowy kierunek, który uruchomiony zostanie **od marca 2020 w ramach dwusemestralnych studiów podyplomowych na wydziale Mechanicznym-Technologicznym Politechniki Śląskiej. Studia podyplomowe nazwie „Pełnomocnik ds. Czystości Technicznej”**, to odpowiedź na nowe wymagania w zakresie czystości technicznej i związane z tym potrzeby firm, zgłaszane między innymi podczas warsztatów klastra i zorganizowanego przy naszym udziale I Międzynarodowego Forum Czystości Technicznej. Studia ruszają od marca a właśnie teraz trwa rekrutacja.

Od roku 2020 chcemy uruchomić kolejne dwa nowe projekty Klastra SA&AM: „Automotive Silver Expert” i „Akademia Lidera Klastra SA&AM – Efektywny Lider”.

Projekt Automotive Silver Expert będzie narzędziem do kojarzenia przedsiębiorców z emerytowanymi ekspertami branży motoryzacyjnej. Wiele osób o cennych dla branży kompetencjach, kończy swoją karierę ale jest chętna do podejmowania pracy na zlecenie, lub część etatu, a wiele firm takich osób, o długoletnim doświadczeniu i ogromnej wiedzy praktycznej, właśnie poszukuje. To narzędzie będzie miało za zadanie kojarzyć zainteresowane współpracą obie strony.

„Akademia Lidera Klastra SA&AM – Efektywny Lider” to projekt, który także jest odpowiedzią na potrzeby sektora i występujących braków kompetencji miękkich, zarządczych, managerskich, przywódczych, zarządzania zespołem, wśród managerów niższego i średniego szczebla. Akademia Lidera SA&AM, będzie kompleksowym, praktycznym szkoleniem zapewniającym uczestnikom uzyskanie kompleksowego pakietu kompetencji w zakresie efektywnego lidera. Szczegóły nt. tego przedsięwzięcia ogłosimy na początku roku, kiedy rozpoczniemy nabór chętnych do projektu.

Nie mógłbym nie wspomnieć o jeszcze jednym bardzo ważnym dla naszego Klastra wydarzeniu, które wpłynie na pewno na dalsze funkcjonowanie naszej inicjatywy. Od września 2019 roku, Klaster SA&AM jest Kluczowym Klastrem Krajowym (KKK). Jest to dla nas ogromny sukces, ważne wyróżnienie, ale również duża odpowiedzialność.

Uzyskanie tego statusu jest potwierdzeniem, że SA&AM jest klastrową inicjatywą, od której uczyć się powinny inne klastry działające w Polsce. Potencjał naszego klastra jest na tyle duży, że wpływa na gospodarkę nie tylko regionu, ale całego kraju, a nasze działania i inicjatywy tworzą transfer wiedzy, są zorientowane na klienta oraz wspierają działania na rzecz polityk publicznych np. wspierają kształcenie dualne i branżowe. Na chwilę obecną funkcjonuje w Polsce tylko 15 klastrów ze statusem KKK, w tym wspólnie z SA&AM, tylko dwa kluczowe klastry motoryzacyjne.

Kolejny, naszym zdaniem, udany rok działania Klastra SA&AM prawie za nami. Zrealizowaliśmy wspólnie z Państwem wiele ciekawych inicjatyw, odbyło się dużo inspirujących spotkań i przynoszących realne korzyści, praktycznych warsztatów.

Cieszy nas także coraz większe zainteresowanie Klastrem wśród nowych firm i instytucji, co jest dowodem na to, że jesteśmy zauważalną i ważną inicjatywą w regionie.

W roku 2019 deklarację przyłączenia do Klastra SA&AM złożyło 38 firm i instytucji (w tym 29 firm z obszaru automotive & advanced manufacturing).

Mamy nadzieję, że nowi członkowie Klastra SA&AM wniosą w nasze działania nowe doświadczenia i nowe kompetencje, które będziemy mogli wykorzystać do działań naszej wspólnej klastrowej inicjatywy.

Jeszcze raz dziękuję wszystkim Państwu za zaangażowanie w działania Klastra SA&AM w roku 2019 i zapraszam do współpracy w kolejnym roku.

Z okazji zbliżających się Świąt i początku kolejnego roku, chciałbym życzyć Państwu w imieniu całego zespołu koordynującego działaniami Klastra SA&AM, spokojnych i radosnych Świąt Bożego Narodzenia oraz wszystkiego co najlepsze w nadchodzącym Roku 2020.



Łukasz Górecki
Manager Klastra SA&AM

W POSZUKIWANIU TALENTÓW

JAK ZAPROJEKTOWAĆ PROGRAM TALENTOWY W FIRMIE?

Temat rozwoju talentów w organizacji jest od kilku dobrych lat topowym zagadnieniem w pracy HR-owców. W wielu firmach już niejednokrotnie podjęto próby zdefiniowania talentów. Choć zarządzanie talentami wpisało się już na stałe w praktykę wielu firm, nie wszystkim organizacjom udało się wdrożyć programy talentowe z powodzeniem.

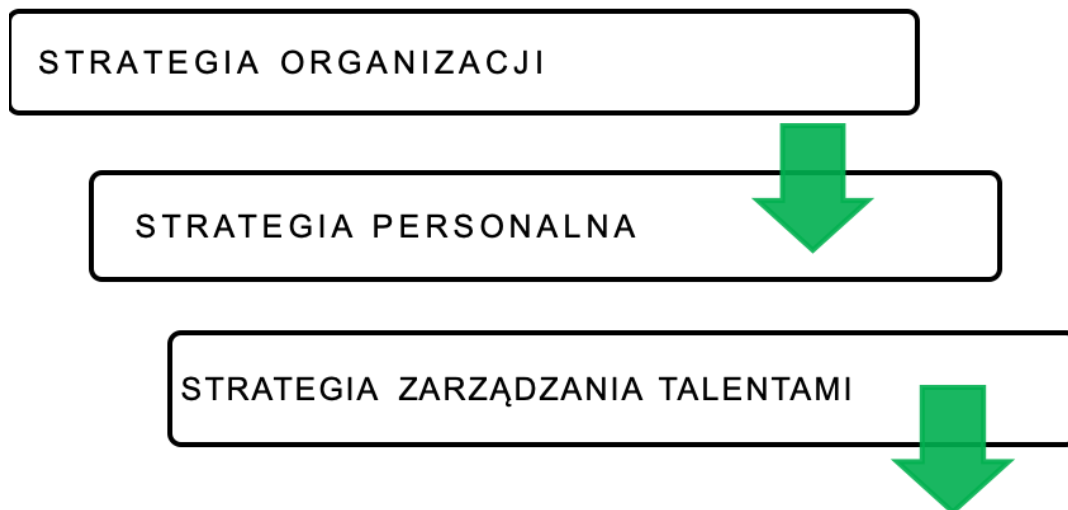
Z perspektywy naszych doświadczeń możemy wskazać kilka kluczowych elementów mających wpływ na sukces tego rodzaju inicjatyw.



Punktem wyjścia do stworzenia każdego dobrego programu rozwoju talentów jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie kompetencje powinni posiadać utalentowani pracownicy, by firma mogła zrealizować strategiczne cele biznesowe. Chodzi zarówno o stan bieżący, jak i myślenie w kategoriach przyszłości.

Polityka zarządzania talentami powinna zatem wynikać bezpośrednio ze strategii biznesowej organizacji. Jest to jednocześnie argument za tym, że każdy program talentowy musi być dopasowany do kultury organizacji oraz jej aktualnych i przyszłych potrzeb biznesowych.

MODEL ZARZĄDZANIA TALENTAMI



Projektowanie programu talentowego powinno być poprzedzone odpowiedzią na kilka kluczowych pytań.

PO CO?

Podjęcie jakiegokolwiek inwestycji rozwojowej w organizacji powinno wynikać z dokładnej analizy obecnych i przyszłych potrzeb organizacji oraz faktycznego zapotrzebowania na talenty. Mam tu na myśli jasno zdefiniowane cele programu, które mogą być ukierunkowane na poszukiwanie osób o unikatowych, specjalistycznych kompetencjach, przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej czy wyłonienia sukcesorów firmy.

Konkretne określenie celów pozwoli właściwie zaplanować przebieg programu i określić odpowiednie kryteria kwalifikacji kandydatów. Umożliwi to uniknięcie sytuacji, w której po zakończeniu realizacji programu firma będzie miała do czynienia z pulą utalentowanych pracowników, którym nie będzie w stanie zapewnić dalszego rozwoju lub obiecanych awansów na stanowiska kierownicze.

Ważne, by doprecyzować, które obszary organizacji mają większe zapotrzebowanie na talenty niż inne. Kluczem doboru priorytetowych obszarów może być np. ich udział w wynikach finansowych firmy.

Do najczęściej definiowanych celów programów zarządzania talentami można zaliczyć:

- zatrzymanie w organizacji wiedzy i pracowników o największym potencjale
- wyłonienie kandydatów na stanowiska menedżerskie
- przygotowanie kadry rezerwowej
- zwiększenie efektywności działań firmy
- zbudowanie przewagi konkurencyjnej
- zapewnienie efektywnej sukcesji na kluczowych stanowiskach
- wzrost satysfakcji obecnych pracowników
- budowanie pozytywnego wizerunku na rynku pracy

KTO?

Identyfikacja talentów to temat odrębny dla każdej rozwojowej organizacji, bezpośrednio wynikający z celów firmy. Wynika z odpowiedzi na trzy podstawowe pytania.

1. Co oznacza „talent” dla naszej firmy?
2. Jakich pracowników powinniśmy zakwalifikować do programu?
3. Kogo chcemy wyróżnić na tle pozostałych?

Program rozwoju talentów ma koncentrować się na wybranych jednostkach. Podejście, typu „wszyscy u nas są talentami” nie prowadzi do niczego. Jeśli nasz talent charakteryzuje się wysokim potencjałem do rozwoju, realizuje wiele odpowiedzialnych zadań, a do tego ma ponadprzeciętne wyniki, to nie może być traktowany jak każdy inny pracownik. Odpowiednio zaprojektowany program dostrzega wybitne jednostki i nie pozwala im myśleć o zmianie pracy, w której pracodawca dostrzeże wyniki i zaangażowanie.

Osoby zakwalifikowane do programu powinny wiązać udział z silnym ukierunkowaniem na cel, świadomie podjętą decyzją o rozwoju, większym nakładem pracy.

Z pewnością zmieniają się też oczekiwania przełożonego i sponsorów programu wobec talentów. Zdefiniowanie talentu w organizacji będzie oznaczać świadome określenie kompetencji, które warunkują rozwój firmy oraz wpłyną na przewagę konkurencyjną.



GDZIE?

Istnieje szereg źródeł, w których możemy pozyskać informacje o talentach. Odkrycie i wykorzystanie potencjału talentów zależy w dużej mierze od inicjatywy i zdefiniowania współpracy specjalistów HR z biznesem.

Wśród najczęściej wykorzystywanych sposobów zaliczyć należy:

- wyniki okresowej oceny pracowników
- wyniki Development Center, Oceny 360
- informacje od bezpośrednich przełożonych lub współpracowników
- informacje uzyskiwane z rynku (od klientów czy dostawców, kontakty podczas targów, konferencji, spotkań biznesowych, itp.)
- wyniki obserwacji pracy/ rezultatów osiągniętych przez pracowników przez kierownictwo wyższego szczebla
- wyniki prowadzonych firmie rekrutacji
- uczestnictwo w przedsięwzięciach studenckich lub targi pracy
- organizowanie praktyk studenckich współpraca z uczelniami wyższymi (staże, stypendia)

JAK?

Aby zagwarantować skuteczność realizowanego programu zarówno w trakcie jego realizacji (rozwój kompetencji pracownika, zwiększanie efektywności działań), jak i po jego zakończeniu (utrzymanie pracownika w organizacji, utrzymanie poziomu zaangażowania), warto założyć inwestycję w odpowiedni plan działań. Może to być pakiet motywacyjny obejmujący np. system premiowy przeznaczony tylko dla talentów lub specjalny zestaw benefitów pozapłacowych.

Ważne, aby zapewnić talentom indywidualne programy rozwoju dopasowane do ich potrzeb, predyspozycji i preferencji.

Zagospodarowanie talentów po zakończeniu programu stanowi zawsze nie lada wyzwanie dla organizacji.

W projektowaniu programu zarządzania talentami szczególne zadanie przypada specjalistom HR, którzy powinni pomóc w określeniu procedur i narzędzi pozwalających dokonywać pomiaru kompetencji potencjału rozwojowego pracowników, niezbędnych do zrealizowania strategii biznesowej. Rolą HR Business Partnerów jest wsparcie biznesu w identyfikacji, rozwoju i utrzymaniu talentów.

Aktywny udział liderów organizacji jest kluczowy. Najwyższe kierownictwo firmy powinno być zaangażowane w proces komunikacji w trakcie całego okresu trwania programu. W wielu przypadkach pełnienie roli mentora lub coacha wobec kluczowych uczestników programu jest również nobilitujące dla doświadczonych specjalistów.

Podjęcie wspólnych działań nada programowi zarządzania talentami odpowiedni status w firmie i zachęci innych menedżerów do aktywnego i świadomego zaangażowania się w proces.



Agnieszka Bednarska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

ODCZAROWAĆ PRZEMYSŁ 4.0

Jak pogodzić zapowiadane spowolnienie gospodarcze z koniecznością wydatkowania kilkuset tysięcy do kilku milionów złotych na transformację cyfrową w firmie? Jak pogodzić brak specjalistów na rynku pracy z koniecznością przeprowadzenia zmian organizacyjnych i kompetencyjnych, aby utrwalić pozycję firmy na kolejne lata?

Szczerzę mówiąc, nie wiem co dziś jest bardziej przerażające...



Czy to, że niektóre firmy nie mają na razie odpowiedzi na te pytania? Czy to, że niektóre firmy na razie nie stawiały sobie takich pytań? Od jakiegoś czasu integratorzy i dostawcy rozwiązań Przemysłu 4.0 organizują konferencje i szkolenia. Próbuje przekonać kolejne firmy do procesu transformacji cyfrowej. Do grona promotorów zmian gospodarczych dołączyła się w tym roku Fundacja „Platforma Przemysłu Przyszłości” oraz Ministerstwo Rozwoju, które w ramach konkursu „Standaryzacja usług Hubów Innowacji Cyfrowych dla wsparcia cyfrowej transformacji przedsiębiorstw” wybrało 5 hubów w Polsce, w tym: Krakowski Park Technologiczny, Politechnikę Wrocławską, Fundację Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Voicelab.AI i Instytut Łączności – Państwowy Instytut Badawczy. Warto nadmienić, że zarówno Krakowski Park Technologiczny jak i Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu są członkami klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing.

W SA&AM aktywnych jest ponad 30 dostawców rozwiązań Przemysłu 4.0. Uczestniczą oni w warsztatach skierowanych do firm w sektorze motoryzacyjnym. W 2019 roku organizowaliśmy na przykład spotkania dotyczące zarządzania energią, harmonogramowania produkcji, kontroli jakości przez zrobotyzowane urządzenia wizyjne, czy też platform komunikacji między dostawcami i klientem oraz bezpiecznego prowadzenia zmian organizacyjnych i infrastrukturalnych wg koncepcji fabryki przyszłości. W kwietniu 2019 roku spotkaliśmy się z grupą dostawców, aby określić w jaki sposób rozszerzyć nasze aktywności w kierunku innych branż, organizując również spotkania warsztatowe dla innych firm przemysłowych, niekoniecznie związanych z motoryzacją. Obecnie trwają prace nad koncepcją programu warsztatów, które planujemy uruchomić w 2020 roku.

Co roku chcemy dotrzeć do 40 firm przemysłowych i aktywnie wspierać procesy zmian w co najmniej 5 z nich.

W nadchodzącym roku klaster będzie również kontynuować współpracę z innymi klastrami w ramach projektu EACN. Dodatkowo wygraliśmy projekt „Boosting CE Business Support Organizations (BSOs) capacities for I4.0 scale up support” w ramach programu Central Europe, który będziemy realizować z ośmioma partnerami z sześciu krajów. Zakłada on wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu, które są zaangażowane w doradztwo i szkolenia MŚP w obszarze Przemysłu 4.0. Oprócz wypracowania pakietu usług standardowych dla instytucji aktywnych w Hubach Innowacji Cyfrowych i wymiany doświadczeń między doradcami i ekspertami z różnych krajów, przewidujemy warsztaty z przedsiębiorstwami w naszym regionie.



W 2020 roku czeka nas również pierwszy cykl studiów podyplomowych „Pełnomocnik ds. Czystości Technicznej”, które będą zorganizowane na Wydziale Mechanicznym Technologicznym Politechniki Śląskiej we współpracy z 12 partnerami branżowymi. Studia będą miały charakter praktyczny. Przewidujemy znaczą część prac projektowych w ramach studiów przypadku i prac laboratoryjnych, tak aby przećwiczyć nawyki, które specjaliści muszą nabyć, aby radzić sobie ze zmianami w motoryzacji. Bowiern czystość techniczna – jak również określona w normach VDA 19.1 i VDA 19.2 – nabiera nowego wymiaru w sytuacji, w której coraz więcej firm będzie produkować części do pojazdów autonomicznych i elektrycznych. Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://mt.polsl.pl/kafelka/pelnomocnik-ds-czystosci-technicznej/>

W międzyczasie kolejne uczelnie wprowadziły do swoich portfolio szkolenia dotyczące Przemysłu 4.0 dla menedżerów i specjalistów. Wśród nich: Politechnika Śląska przy współpracy z EMT Systems i koordynatorem Klastra: MBA – Industry 4.0; Uniwersytet Ekonomiczny w Wrocławiu: Przemysł 4.0; Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu: Menedżer 4.0; Politechnika Warszawska: Transformacja Przemysłowa 4.0; Politechnika Poznańska: Informatyczne systemy zarządzania produktem i procesem w Przemysle 4.0. Nasi członkowie klastra, tacy jak EMT Systems i Astor regularnie organizują spotkania informacyjne. Astor opublikował na swojej stronie raport „Jak inwestować i wygrywać w rewolucji technologicznej?”, w którym przytacza zagadnienia, takie jak: uwarunkowania wprowadzenia transformacji cyfrowej, nowe modele biznesu, metody finansowania inwestycji czy też biznesowe uzasadnienia inwestycji. Jak wskazują doniesienia z terenu, zarówno kierownictwo jak i pracownicy firm przemysłowych obawiają się wpływu technologii cyfrowych na dotychczasowe modele funkcjonowania firmy. Kierownictwo obawia się utraty kontroli nad procesami wymiany informacji, a pracownicy utraty stanowiska pracy. Ważne jest zatem aby w obecności ekspertów branżowych, którzy mogą wyjaśnić szereg aspektów, prowadzić dialog w firmach. Następnie w ramach warsztatów wypracować razem z pracownikami różne scenariusze.

Przed kierownictwem następnie stoi zadanie przygotowania map drogowych i planu wdrożenia transformacji cyfrowej. Nie ma jednak innej drogi niż przejście przez ten kompleksowy proces, zarówno w aspekcie organizacyjnym jak i kompetencyjnym. Im wcześniej dostrzeżemy tę konieczność, tym łatwiej nam będzie przejść krok po kroku przez zmiany.

Teraz jeszcze wszyscy uczymy się na błędach własnych i innych (np. w ramach warsztatów i wymiany dobrych praktyk – i porażek). Jednak ci, którzy postanowili przeczekać następny kryzys gospodarczy, a dopiero potem planują ruszać z nowymi inwestycjami, mogą już nie zdążyć.



Luk Palmen

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

JOB CRAFTING- SPOSÓB NA POPRAWĘ ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW



Job crafting (przekształcanie/modelowanie pracy) to nowe, ale coraz bardziej popularne pojęcie związane z wpływaniem na motywację i zaangażowanie pracowników. Opiera się ono na założeniu, że każdy ma wpływ na wykonywaną przez siebie pracę. Bywa mniejszy lub większy, ale w prawie każdej sytuacji jest możliwy. Job crafting bazuje właśnie na tym przekonaniu.

Job crafting to dokonywanie przez pracownika zmian w zadaniach lub w relacjach w ramach wykonywanej przez siebie pracy.

Job crafting może obejmować:

- sposób wykonywania pracy,
- sposób myślenia o pracy,
- stosunki z innymi współpracownikami.

Jest to nowe podejście, oparte na badaniach naukowych, a jednocześnie praktyczne i elastyczne, mające na celu zarządzanie swoją pracą i rozwojem zawodowym.

Podejście zakłada, że jesteśmy różni i mamy różny poziom motywacji do wykonywania pracy. Wyróżnić można dwa podstawowe typy motywowania:

- Motywacja wewnętrzna - obejmuje wszelkie czynniki, które w konsekwencji wpływają na to, że ludzie zaczynają działać w określony, zaplanowany wcześniej, sposób lub wykazują postęp własnych działań w konkretnym kierunku. Czynniki te obejmują odpowiedzialność, poczucie, że wykonywane czynności mają określoną wartość i że ma się nad nimi kontrolę, swobodę funkcjonowania, pole do wykorzystywania własnych możliwości i samorealizacji oraz rozwijania posiadanych talentów i umiejętności zawodowych
- Motywacja zewnętrzna- obejmuje wszelkie działania, które mają na celu bezpośrednią motywację pracownika. Zaliczamy tu takie nagrody jak podwyżki płac, premie, pochwały lub awanse oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie premii lub nagana.

Motywacja i zaangażowanie zależą od wielu czynników. Z jednej strony są to czynniki po stronie organizacji – tutaj dużą rolę odgrywają zarówno HR Business Partnerzy (wpływający na biznes, menedżerów) jak i sama kultura organizacji oraz procesy personalne w duchu Human2Human. Z drugiej strony są czynniki wynikające z indywidualnych potrzeb każdego człowieka, czynników zewnętrznych czy rodzaju wymagań na stanowisku pracy.

Pojęcie job craftingu wywodzi się od teorii dwóch amerykańskich psycholożek – Jane E. Dutton (wykładowczyni jednego z najbardziej prestiżowych uniwersytetów na świecie – Yale University) oraz Amy Wrzesniewski (Uniwersytet Michigan). Opisały one dwa modele związane z modelowaniem/ przekształcaniem pracy.

Model orientacji zawodowych: ZAJĘCIE-KARIERA-POWOŁANIE

Model zakłada 3 różne sposoby myślenia o pracy; od podejścia do pracy jako do obowiązku i konieczności, poprzez skupienie na karierze aż do myślenia o pracy jako o czymś ważnym (powołanie). Zakłada się, że w każdym zawodzie pracują pracownicy reprezentujący te trzy postawy.

Model WYMAGANIA – ZASOBY PRACY

Na dobrostan pracowników wpływają dwa obszary pracy: WYMAGANIA I ZASOBY. Zasoby pracy to właściwości pracy, które wspierają pracownika w osiąganiu celów zawodowych i stymulują rozwój osobisty. Wymagania to właściwości pracy (psychologiczne, fizyczne, społeczne), które prowadzą do stałego wysiłku i są związane z ponoszonymi przez pracownika kosztami. Według tego modelu, największym poziomem zaangażowania charakteryzują się ci pracownicy, którzy przy wysokim poziomie wymagań, mają wysokie zasoby.



Zasoby należy rozpatrywać w dwóch perspektywach: zewnętrznej (specyfika pracy, autonomia) i wewnętrznej (mocne strony, postawy, wartości).

Wymagania opisujemy w dwóch kategoriach: STANOWIĄCYCH WYZWANIE I OBCIĄŻENIE.

Trzeba oczywiście podkreślić, że różni się też w postrzeganiu, co jest dla nas i w jakim stopniu obciążeniem i wyzwaniem.

Czego potrzebuje pracownik, żeby zmienić swoją pracę?

Przede wszystkim u podłoża wszystkich zmian leży motywacja wewnętrzna do podjęcia działania i wprowadzenia zmiany. Autorki modelu opierają się na podstawowych ludzkich potrzebach takich jak: potrzeba autonomii, sensu i celu pracy, relacji czy potrzebie kontroli.

W zależności od tego, do której grupy pracowników się należy (model zajęcie-kariera-powołanie) inne czynniki będą istotne.

Job crafting czerpie z modelu Motywacji 3.0 Daniela Pinka, który to model zakłada, że ludzie chcą być odpowiedzialni i drogą do celu jest zagwarantowanie im kontroli (poczucia wpływu) nad zadaniem, czasem, techniką i zespołem.

Motywacja 3.0 dąży do zaangażowania, nie podporządkowania. Celem jest stworzenie środowiska, w którym jest przestrzeń na osiąganie mistrzostwa w tym co się robi. Szczególnie ten model się sprawdza w organizacjach opartych na wiedzy, gdzie od pracowników wymaga się kreatywności, inicjatywy i nastawienia na rozwój i ciągłe uczenie się.

MOTYWACJA 3.0 JEST OPARTA NA 3 FILARACH:

- AUTONOMIA

Każdy z nas ma naturalną potrzebę decydowania o swoich działaniach, współpracowników i wyborze zadań w pracy. Samodzielne decydowanie o czasie i sposobie wykonania powierzonych obowiązków wpływa na motywację wewnętrzną. Poczucie wpływu na swoją pracę wzmacnia zaangażowanie i bardzo wpływa na sposób wykonywania naszych zadań.

- MISTRZOSTWO

Filar bazuje na naturalnej potrzebie każdego człowieka, jaką jest potrzeba bycia w czymś dobrym i kompetentnym. Związane jest bardzo ściśle z ciągłym rozwojem, doskonaleniem oraz uczeniem się. Wspierane poprzez kulturę organizacji uczącej się i przez kadrę menedżerską wpływa na poziom motywacji i powoduje lepsze i bardziej efektywne wykonywane swoich zadań.

- CEL

Kiedy brakuje nam zrozumienia sensu i celu zadań które wykonujemy – automatycznie nasza motywacja spada. Zwykle w takiej sytuacji motywują nas tylko czynniki zewnętrzne – zazwyczaj z gatunku kija i marchewki. Z tego właśnie powodu tak wiele świadomych organizacji określa misję, wizję i wartości i stara się je przekładać na codzienną praktykę.

Podsumowując: job crafting bazuje na procesie wyzwalania odpowiedzialności wśród pracowników opartej na ich wiedzy, doświadczeniu i motywacji oraz ukierunkowanie jej na osiągnięcie wyników. To pozwolenie pracownikom na niezależne myślenie oraz inicjatywę.

W efekcie nadają oni głębsze znaczenie swoim obowiązkom, doświadczają większej satysfakcji i zaangażowania w pracę.



Magdalena Siwińska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

CZŁOWIEK I JEGO KAPITAŁ W MOTORYZACJI

W sektorze motoryzacyjnym w roku 2019 można było zaobserwować wiele nowych trendów, dotyczących głównie technologii, w tym wdrożeń IT, materiałów, oczekiwań klientów, ale też nowych kierunków i zjawisk związanych z kapitałem ludzkim. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość kształtuje nie tylko wymagane i oczekiwane kwalifikacje czy kompetencje, ale również kierunki kształcenia.

Pojawia się zapotrzebowanie na nowe stanowiska pracy, rozszerza się gama obowiązków i zakres prac w poszczególnych działach, zarówno w produkcji, jak i handlu oraz usługach.



To, że w motoryzacji mówimy już nie tylko o samochodach i nowoczesnych rozwiązaniach, ale też o ludziach, ich umiejętnościach, ścieżkach rozwoju, czy procesach selekcji i rekrutacji nie jest już novum. Obecnie, nowością stanowią nowe kierunki kształcenia, nowe umiejętności, kwalifikacje (potwierdzone dyplomem, czy certyfikatem). Szeroko zakreśla się zjawisko multidyscyplinarności, a tym samym coraz większych wymagań stawianych najlepszym pracownikom. Również na stanowiskach niższego szczebla zmieniają, a często nawet zwiększają się wymagania. Nowe umiejętności są paliwem napędowym różnicującym poszczególnych producentów, czy dostawców. Klienci szukają nowych rozwiązań – bez udziału czynnika ludzkiego nigdy nie będziemy w stanie ich przygotować.

Wychodząc naprzeciw powyższym wymogom, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A. w ramach realizowanego projektu, związanego z działaniami Rady Sektorowej ds. Kompetencji dla branży motoryzacyjnej, w roku 2019 wypracowała wzór porozumienia, które firmy/przedsiębiorcy mogą zawierać ze szkołami/placówkami kształcenia zawodowego/instytucjami szkoleniowymi. Celem budowania porozumień jest wdrażanie i organizowanie tzw. staży uczniowskich - dodatkowych praktycznych zajęć w formule „pierwszej pracy”, czy „pierwszej pracy w nowym zawodzie” (dla dorosłych, którzy np. przekwalifikowują się).

Każda ze stron może określić swoje potrzeby i oczekiwania, ustalając formułę staży – mogą odbywać się w trybie szkolnym (np. dwa dni w zakładzie pracy, trzy dni w szkole), ale też w ferie, czy wakacje. To pracodawca określa zakres obowiązków, dostęp do parku maszynowego, czy wysokość wynagrodzenia i/lub inne benefity. Szkoła proponuje program stażu i zapewnia wsparcie dydaktyczne; niemniej jednak również na te aspekty może mieć wpływ pracodawca. Strony wspólnie ustalają ilość uczniów, czas trwania stażu i pozostałe warunki organizacyjne. Na zasadzie kompromisu można również ustalać np. warunki, co do pracy w warunkach szkodliwych.

W stażach mogą brać udział już uczniowie pierwszych klas szkół branżowych. Oczywiście idealnym modelem jest faktyczna współpraca Nauczyciela oraz Opiekuna Stażu, którzy wspólnie mogą kształtować zakres i rodzaj prowadzonych staży. Szkoła na życzenie pracodawcy może również modyfikować programy nauczania. Z praktycznych ważnych aspektów warto pamiętać, że świadczenia wypłacane uczniom są wliczane w koszty uzyskania przychodu pracodawcy, a uczniowi przepracowany czas wlicza się do okresu zatrudnienia.

W stażach mogą brać udział już uczniowie pierwszych klas szkół branżowych. Oczywiście idealnym modelem jest faktyczna współpraca Nauczyciela oraz Opiekuna Stażu, którzy wspólnie mogą kształtować zakres i rodzaj prowadzonych staży. Szkoła na życzenie pracodawcy może również modyfikować programy nauczania. Z praktycznych ważnych aspektów warto pamiętać, że świadczenia wypłacane uczniom są wliczane w koszty uzyskania przychodu pracodawcy, a uczniowi przepracowany czas wlicza się do okresu zatrudnienia.



Dodatkowo, w czasie prowadzonych seminariów (26.10.2019, Kraków oraz 20.11.2019, Rzeszów) wspólnie wypracowaliśmy propozycje nowych kwalifikacji, czyli wiązek umiejętności i wiedzy, które mogą składać się na nowy kierunek kształcenia, uznawany zawód czy stanowisko pracy. Efektem seminariów było zdefiniowanie następujących kwalifikacji:

1. Kierowanie wsparciem jakościowym nowych uruchomień
2. Pilot IT
3. Serwisowanie systemów napędów elektrycznych i hybrydowych pojazdów
4. Modyfikowanie form wtryskowych
5. Ustawianie procesów wtryskowych
6. Wymiana i serwisowanie opon w samochodach osobowych

Już pierwsza wymieniona kwalifikacja skłania do zastanowienia nad tym, kto mógłby szkolić się w tym zakresie. Być może wśród zainteresowanych znaleźliby się menedżerowie projektów, inżynierowie jakości, technolodzy, konstruktorzy.

Byłaby to możliwość zdobycia nowych, pożądanых umiejętności. Pracodawcy wskazali, że na takim stanowisku oczekivaliby następującego kapitału:

- wykształcenie techniczne, wyższe, tytuł inżyniera,
- wiedza z zakresu systemów zarządzania jakością i controllingu,
- praca w zespole,
- zarządzanie zespołem,
- wiedza w zakresie wdrażania projektu, systemu w danej branży,
- myślenie analityczne, krytyczne,
- wiedza z zarządzania ryzykiem.

A nowa kwalifikacja byłaby perspektywą dla: kierownika projektu, menadżera jakości, trenera, coacha, szkoleniowca, czy szefa laboratorium B+R.

Żadne z powyższych stanowisk/kwalifikacji obecnie nie mają swojego miejsca w systemie szkolnym – oznacza to, że młodzież nie uczy się w tych kierunkach, nie są otwierane klasy o takich profilach i nie są oferowanego tego typu szkolenia i kursy.



Celowo używam zamiennie pojęcia kwalifikacja, czy stanowisko pracy. Przedsiębiorcy w języku operacyjnym posługują się pojęciem stanowiska pracy, które z kolei przekłada się dla instytucji szkoleniowych, a przede wszystkim szkół na zawody, czy kwalifikacje. Przy czym kwalifikacje są rozumiane jako certyfikowane/potwierdzone zewnętrznie umiejętności. I tak na przykład, jeśli mamy prawo jazdy kat. B (zdaliśmy egzamin i otrzymaliśmy dokument) oznacza to, że mamy kwalifikację do prowadzenia samochodu osobowego. Jest to potwierdzona zewnętrznie umiejętność. Proces edukacji pozwala nie tylko na zdobywanie nowych umiejętności, ale też ich certyfikowanie, co może mieć ponownie znaczenie na przykład na etapie rozmowy kwalifikacyjnej dla osoby starającej się o nową pracę.

Zapraszamy więc firmy/instytucje, które chciałyby włączyć się w proces kształcenia w powyższych kierunkach i np. zgłosić nową kwalifikację do systemu szkolnego, zająć się jej certyfikacją. Powyższe zawody mogłyby znaleźć miejsce w trybie szkolnym w całym kraju, ale również w systemie pozaszkolnym, gdzie dowolny podmiot może opracować strategię nauczania, program szkolenia, sposób oceny wyników, egzaminu i podjąć się certyfikacji, a kandydaci do pracy, czy pracownicy mogliby kształcić się w nowych kierunkach.

Zapraszamy zatem tych, którzy chcieliby pochylić się nad edukacją i zająć się nowym obszarem działań. Po co? By rozwijać kapitał człowieka w motoryzacji.



Monika Bezak
Ekspert ds. Rynku Pracy
Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.

JAK ROZWIĄZYWAĆ SYTUACJE TRUDNE W KIEROWANIU?



Sztuka rozwiązywania sytuacji trudnych w zarządzaniu ludźmi wiąże się z właściwym podejściem do tematu rozwiązywania konfliktów, a co za tym idzie wyborem odpowiedniej strategii.

Objęcie stanowiska kierowniczego to przejęcie na siebie odpowiedzialności za działanie zespołu. To również odpowiedzialność za ludzi i atmosferę, która sprzyja realizacji zadań, motywuje i sprawia, że ludziom chce się chodzić do pracy.

Dobry kierownik powinien stawiać granice w sytuacjach, gdy ktoś narusza dobro firmy, tak jak innego współpracownika. W każdej pracy spotykamy się z trudnymi personalnie sytuacjami, w których ludzie konkurują lub walczą ze sobą. Są to albo drobne incydenty, albo sytuacje spędzające ludziom sen z powiek, nacechowane dużymi emocjami, których próba rozwiązania dla każdej ze stron oznacza podjęcie dużego ryzyka. To powód, dla którego podejmujemy często decyzję o rezygnacji z rozwiązania konfliktu, unikamy konfrontacji lub ustępujemy drugiej stronie, płacąc za to ogromny koszt emocjonalny, który przekłada się na jakość pracy.

Co powinien zrobić kierownik w obliczu sytuacji konfliktowej?

Pierwszą rzeczą jaką powinien zrobić kierownik, to podjąć decyzję czy angażuje się w konflikt. Z pewnością powinien reagować w sytuacji wpływającej na realizację zadań zespołu czy uderzającej w wizerunek firmy. W sytuacji konfliktu między pracownikami, sprawa nie jest już taka prosta. Ważna jest obserwacja i skupienie na faktach. Po odseparowaniu stron, kierownik powinien zebrać informacje i wysłuchać obu opinii, uważając przy tym, by nie dać którejś ze stron wiążącej informacji zwrotnej. Pomocne jest często nazwanie sytuacji konfliktową i przyjęcie roli mediatora. Ważne, by dążyć do tego, by żadna ze stron nie czuła się przegrana. Po wyjaśnieniu i ewentualnych konsultacjach, kierownik wybiera stosowną strategię rozwiązania konfliktu, by następnie monitorować wdrażanie ustalonego przez strony rozwiązania. Jeśli wybrane rozstrzygnięcie konfliktu nie sprawdzi się, powinien szukać pomocy zewnętrznej. Naturalne, wydaje się zgłoszenie problemu do HR-u, a najlepiej jeśli w firmie jest dostępny HR Business Partner.

Pięć strategii rozwiązywania sytuacji konfliktowych

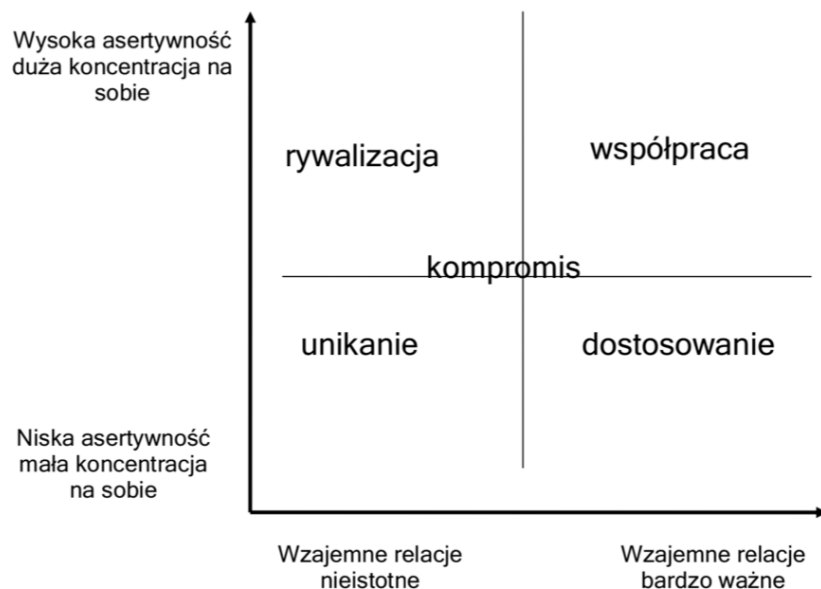
Warto w tym miejscu przypomnieć model Thomasa – Kilmanna, obrazujący pięć podstawowych strategii rozwiązywania konfliktów.

Reakcje ludzi w sytuacjach konfliktowych wyznaczają dwa podstawowe, niezależne od siebie wymiary: ASERTYWNOŚĆ (dążenie do realizacji własnych potrzeb) i KOOPERACJA (dążenie do realizacji potrzeb drugiej strony).

Człowiek asertywny to taki, który jest pewny siebie i stanowczy, zachowuje się w sposób zdecydowany, bez lęku i agresji dąży do realizacji swoich potrzeb i celów. Przeciwnością asertywności, jest bierność, tendencja do uległości, niepewność oraz brak wytrwałości.

Kooperacja przejawia się natomiast w tendencji do współdziałania po to, by osiągnąć korzystne dla obu stron wyniki, mimo, że istnieją szanse osiągnięcia większych korzyści w samodzielnym działaniu. W zależności od stopnia zaspokojenia potrzeb zarówno w jednym, jak i drugim wymiarze otrzymujemy wynik w postaci jednej z pięciu strategii negocjacyjnych: rywalizację, dostosowanie, unikanie, kompromis oraz współpracę.

Aby móc efektywnie prowadzić rozmowy kierownicze, warto adekwatnie ocenić sytuację oraz uświadomić sobie styl, interesy i potrzeby, które determinują wybór strategii stosowanej przez zaangażowane strony.



1. Rywalizacja "Cel uświęca środki"

Rywalizacja oznacza dominację i konfrontację. To podejście do konfliktu w kategoriach wygranej rozumianej jako zwycięstwo lub przegranej rozumianej jako słabość. To dążenie do osiągnięcia własnych celów kosztem drugiej osoby. Działanie rywalizacyjne nie zważa na relacje interpersonalne, charakteryzuje się silnym pragnieniem zaspokojenia swojego interesu i bardzo słabym pragnieniem zaspokojenia interesu strony przeciwnej.

Rywalizacja jest sposobem, w którym używa się każdej siły dającej przewagę dla zbudowania swojej pozycji: argumentów, manipulacji, żądań czy sankcji.

2. Dostosowanie "Muszę się poświęcić lub odpuścić dla dobra sprawy"

Dostosowanie jako przeciwieństwo rywalizacji pojawia się, gdy zaspokajamy interesy drugiej strony rezygnując z własnych potrzeb i celów. To postępowanie, w którym dominuje silna potrzeba przynależności, opierająca się na chęci utrzymania odpowiednich stosunków społecznych. Zwykle dostosowujemy się, gdy jesteśmy w błędzie, albo gdy czujemy, iż sprawa jest dla nas błaha czy nieważna. Niebezpieczeństwo może pojawić się wtedy, gdy stosujemy tę strategię zbyt często służąc innym pomocą, co może doprowadzić do sytuacji, w której inni będą takie zachowanie wykorzystywać.

3. Kompromis "Muszę coś stracić, żeby coś zyskać"

Kompromis, rozumiany jako równowaga sił, oznacza poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą zaoszczędzić czas i utrzymać dobre relacje. Ta strategia skłania do ustępstw oraz wymusza rezygnację z części swoich żądań. Taki sposób reakcji jest dość skuteczny, kiedy obie strony mają równe siły, zaś jego utrzymanie w tymczasowym stanie pozwala na bardziej kompleksową analizę problemu.

Kompromis prowadzi do odczucia niepełnej satysfakcji, obie strony przynajmniej w części czują się wygrane. Oznacza umiarkowane pragnienie zaspokojenia interesu swojego i strony przeciwnej.

4. Unikanie "Lepiej o tym nie rozmawiajmy"

Strategia unikania ma miejsce wtedy, gdy wykazujemy bardzo słabe zainteresowanie zaspokojeniem interesów zarówno swoich, jak i strony przeciwnej lub kiedy jest mała szansa na jego rozwiązanie. Może to być celowo stosowana strategia zyskująca na czasie lub wynikająca ze słabości. Unikanie jest sensowną strategią w sytuacjach, kiedy cel jest mało ważny, a koszty konfliktu przewyższają zyski rozwiązania. Ten styl reakcji często świadczy o przekonaniu, że konflikt jest czymś złym i nieistotnym lub oznacza słabość. Zwykle strategię unikania stosują osoby mało asertywne, które podczas konfliktów ponoszą ogromne koszty, a więc unikają nawet najmniejszych okazji do konfrontacji. Ich celem jest pozorne niedostrzeżenie sytuacji trudnej, odwlekanie bądź ignorowanie konfliktu.

5. Współpraca "Na pewno istnieje takie rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony!"

Strategia współpracy (kooperacji) to najbardziej optymalny styl rozwiązywania konfliktów. Występuje wtedy, gdy pragniemy zaspokoić zarówno swoje interesy, jak i strony przeciwnej. Zależy nam na znalezieniu rozwiązania, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu. Jest to najbardziej efektywny styl reagowania, gdyż jest skoncentrowany na budowaniu dobrych stosunków. Najbardziej sprawdza się w sytuacjach, gdy strony dysponują wystarczająco dużą ilością czasu i zależy im na długofalowych relacjach i zadowoleniu wszystkich uczestników konfliktu.



Agnieszka Bednarska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



NADCHODZĄCE SPOTKANIA MATCHMAKINGOWE B2B W RAMACH PROJEKTU EACN

W październiku 2018 r. Komisja Europejska podpisała z Europejską Siecią Klastrow Motoryzacyjnych (EACN) umowę na realizację projektu „Europejska sieć klastrow motoryzacyjnych na rzecz inwestycji dotyczących modernizacji przemysłowej”.

W ramach projektu, 6 europejskich klastrow motoryzacyjnych zmierza do przygotowania 5 projektów badawczo-rozwojowych i/lub projektów inwestycyjnych związanych z modernizacją przemysłową w MŚP z sektora motoryzacyjnego przy współudziale dostawców technologii, centrów badawczych i parków technologicznych.

W wyniku audytów w MŚP zebrano około 15 koncepcji projektów. W październiku odbyło się pierwsze spotkanie matchmakingowe w Hiszpanii, które miało na celu zbudowanie konsorcjum MŚP i dostawców technologii dla wybranych projektów związanych z robotyką.

Kolejne spotkania matchmakingowe poświęcone będą przygotowaniem projektów w zakresie elastyczności procesów produkcji i wirtualizacji procesów planowania. Z kolej podczas tzw. DEMO-LAB dostawcy rozwiązań Przemysłu 4.0 przedstawiać będą praktyczne studia przypadku.

1. Robotyka i sztuczna inteligencja w procesach wytwarzania

W październiku 2019, Konsorcjum EACN zorganizowało pierwsze spotkanie matchmakingowe w Barcelonie.

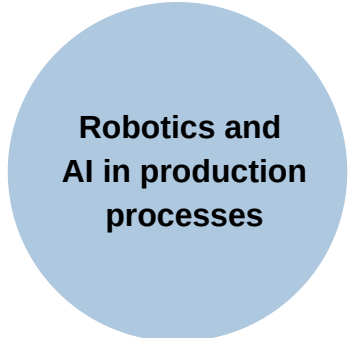
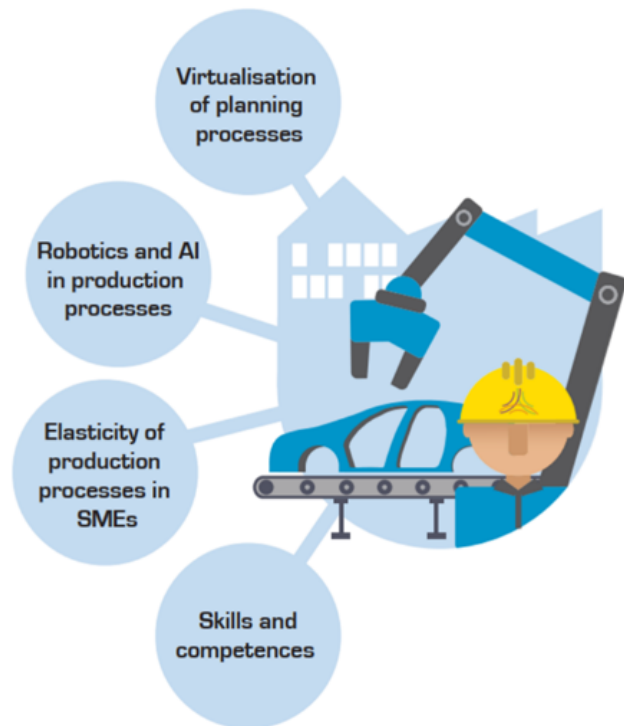
Omówiono propozycje projektów dotyczące robotyki.

Efektom spotkania jest jeden wspólny projekt firm:

- Michael (członek klastra SA&AM)
- Postęp (członek klastra SA&AM)
- Grupo Marsan (członek klastra CEAGA)



„Artificial Intelligence and soft touch solutions for robotics in automotive SMEs”



Spotkanie DEMO-LAB dla firm zaangażowanych w projekty z obszaru robotyki i AI planowane jest na połowę maja 2020.

Projekty zgłoszone przez MŚP w obszarze robotyki i sztucznej inteligencji w ramach EACN to:

FIRMA	KLASTER (KRAJ)	TYTUŁ	OPIS PROJEKTU
1. MICHAEL 2. POSTĘP 3. GRUPO MARSAN	SA&AM (Polska) i CEAGA (Hiszpania)	Sztuczna inteligencja i rozwiązania soft touch dla robotyki w MŚP (Artificial Intelligence and soft touch solutions for robotics in automotive SMEs)	Głównym celem projektu jest opracowanie stanowiska robota, który może służyć do chaotycznego kompletowania, cięcia, przycinania, szlifowania i wiercenia małych części. Poszukuje się rozwiązania w zakresie operacji wymagających „miękkiego dotyku” i szybkiego uczenia maszynowego poprzez zastosowanie nowych technologii rozpoznawania obrazu.
INPLASOR GALICIA	CEAGA (Hiszpania)	Urządzenia do monitorowania operacji i jakości w procesach produkcji i utrzymania ruchu (Devices for operations and quality monitoring in production and maintenance processes)	Projekt ma na celu stworzenie autonomicznego i wszechstronnego urządzenia do monitorowania procesów produkcji i utrzymania ruchu. Urządzenie powinno podawać kroki i / lub operacje, które należy wykonać na każdym stanowisku pracy, wspierając tym samym operatorów w ich realizacji według kolejności określonej w programie produkcyjnym.
INDUSTRIAS PROA	CEAGA (Hiszpania)	Poprawa procesu obsługi w obszarze produkcyjnym (Improving the handling process in the production area)	Firma liczy na usprawnienie czynności związanych z obsługą w obszarze produkcji surowców, która jest obecnie wykonywana ręcznie. W tym procesie operator przenosi worki (około 25 kg) wypełnione pigmentami i innymi produktami chemicznymi i wlewa ich zawartość do pojemnika. Firma rozważa zastosowanie robota lub pojazdu kierowanego automatycznie (AGV) w celu zautomatyzowania w/w procesu.
ROOMTECH	ACB (Bułgaria)	Produkt zastępujący powtarzalne zadania (Product for replacing repetitive tasks)	Firma wykonuje wiele powtarzalnych operacji i poszukuje elastycznego robota, który można stosunkowo łatwo programować w celu wykonywania różnych zadań. Podniesienie jakości zadań wykonywanych przez robota powinno zmniejszyć błędy wywołane przez czynnik ludzki, jak i działać szybciej niż ludzie, co zwiększy wydajność, a tym samym obniży koszt jednostkowy.
GALIPOL	CEAGA (Hiszpania)	Zautomatyzowane usuwanie odpadów w procesie wykrawania, szcancowania opakowań (Automated waste removal in the packaging die-cutting process)	Podczas procesu produkcyjnego, poprzez wykrawanie, wykonywane są cięcia, a powstałe w tym procesie odpady muszą zostać usunięte, aby umożliwić spakowanie części. Proces usuwania odpadów jest obecnie wykonywany ręcznie, ale firma liczy na jego ulepszenie poprzez wdrożenie automatyzacji.

2. Elastyczność procesów wytwarzania

Spotkanie matchmakingowe w tematyce elastyczności procesów produkcji zorganizowane będzie 4-6 lutego 2020 we Francji. Ze strony klastra SA&AM możemy zabrać ze sobą na to spotkanie dwie firmy (MŚP i/lub dostawców rozwiązań Przemysłu 4.0). Zainteresowani udziałem w rozmowach dotyczących poniżej zaprezentowanych projektów mogą się zgłosić do biura klastra.

Elasticity of
production
processes in SMEs

FIRMA	KLASTER (KRAJ)	TYTUŁ	OPIS PROJEKTU
INDUSTRIAS PROA	CEAGA (Hiszpania)	Automatyzacja zbiórki danych produkcyjnych (Automated data collection in production)	Firma zautomatyzowała już procesy logistyczne i chce również zautomatyzować procesy produkcyjne, by system zbierał dane w czasie rzeczywistym.
MICHAEL	SA&AM (Polska)	Poprawa procesów planowania i zarządzania (Improvement of planning and management processes)	Firma poszukuje metody i systemu gromadzenia i przetwarzania danych odnośnie procesów małoseryjnej produkcji. System powinien gromadzić dane z maszyn (wybrane parametry), wykrywać wady części i meldować niezgodności do operatorów i inżyniera jakości.
MICHAEL	SA&AM (Polska)	RFID dla chwytaków i narzędzi (RFID for holders and tools)	Firma produkuje części w małych seriach, co wymaga częste zmiany chwytaków i narzędzi. Obecny czas przestoju powinien zostać zmniejszony, dlatego firma rozważa wdrożenie zautomatyzowanego systemu opartego na RFID dla chwytaków i narzędzi.

3. Wirtualizacja procesów planowania

Ostatnie spotkanie matchmakingowe odbędzie się w Serbii 4-6 marca 2020. Również w tym przypadku dwie firmy z klastra SA&AM mogą uczestniczyć w rozmowach. Warto nadmienić, że celem konsorcjum EACN jest opracowanie 5 projektów, w których uczestniczyć będą co najmniej trzy podmioty z trzech różnych krajów. Międzyregionalna współpraca firm jest okazją do wymiany doświadczeń, wspólnego rozwiązywania problemów i opracowania propozycji w oparciu o szeroki przeglądzie technologii dostępnych w różnych krajach.

Virtualisation
of planning
processes

FIRMA	KLASTER (KRAJ)	TYTUŁ	OPIS PROJEKTU
MICHAEL	SA&AM (Polska)	Wirtualizacja procesów planowania dla projektów zindywidualizowanych (Virtualization of planning processes for highly individualized projects)	Firma zainteresowana jest wirtualizacją procesów planowania projektów zindywidualizowanych zintegrowaną w systemie ERP. Zakłada się korzystanie przez pracowników z modułowych, prostych, intuicyjnych funkcjonalności wyświetlonych na ekranach (tablet, smartfon, tablica interaktywna) na etapie planowania projektu i jego realizacji.

ADIANT INTERIORS KRAGUJEVAC	ACS (Serbia)	Wirtualizacja BHP (Virtualisation of Health and Safety)	Firma zainteresowana jest wirtualizacją aspektów BHP w hali produkcyjnej. Rozwiązaniem może być opracowanie cyfrowego bliźniaka hali produkcyjnej z zaznaczonymi wszystkimi zagrożeniami BHP i przedstawionymi konsekwencjami ryzykownych zachowań. Narzędzie byłoby wykorzystane dla celów szkoleniowych.
INPLASOR GALICIA	CEAGA (Hiszpania)	Zdalna pomoc w rozwiązywaniu problemów związanych z utrzymaniem ruchu i rozwiązywaniu problemów (Remote Assistance in Maintenance activities and breakdown resolution)	Projekt ma na celu wdrożenie autonomicznego urządzenia umożliwiającego zdalną pomoc wyspecjalizowanemu personelowi w rozwiązywaniu problemów związanych z awariami lub wspieraniem działań konserwacyjnych. System ten powinien umożliwiać transmisję na żywo obrazów, jak również dźwięku (jeśli to możliwe), w celu ułatwienia pracy i umożliwienia przekazywania instrukcji wizualnych dotyczących stref, w których wymagana jest interwencja (na przykład: instrukcje graficzne dotyczące obrazu dostarczonego przez eksperta).
MARSAN	CEAGA (Hiszpania)	Wirtualizacja łańcucha dostaw firmy Marsan (Virtualisation of the Marsan Supply Chain)	Firma opracowuje obecnie projekt wirtualizacji procesu powlekania powierzchni części metalowych dla sektora motoryzacyjnego, aby uzyskać przybliżenie „cyfrowego bliźniaka”. Firma zainteresowana jest rozszerzeniem tego modelu na cały łańcuch dostaw.
INDUSTRIAS PROA	CEAGA (Hiszpania)	Wirtualna rzeczywistość/poszerzona rzeczywistość w utrzymaniu ruchu (VR/AR reality for maintenance activities)	Ze względu na różnorodność produktów, odpowiednie przygotowanie maszyn przez personel utrzymania ruchu nie jest łatwym zadaniem. Aby uniknąć błędów i nadmiernych konsultacji z bardziej doświadczonymi pracownikami, firma zauważa potrzebę wykorzystania technologii pomocy pracowników ds. utrzymania ruchu na odległość – tj. okularów wirtualnej/rozszerzonej rzeczywistości.



W imieniu konsorcjum EACN, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna zaprasza MŚP działające w sektorze motoryzacyjnym, dostawców technologii i usług Przemysłu 4.0, centra badawcze, parki technologiczne, a także start-upy technologiczne do rozważenia współpracy z firmami, które już zgłosiły swoje propozycje projektów badawczo-rozwojowych lub inwestycyjnych. Wszelkie pytania lub zainteresowanie uczestnictwem w projekcie można przekazać na adres: edudzic@ksse.com.pl



**Ewa Dudzic-Widera – Specjalista ds. projektów
KSSE S.A., Zespół Projektu EACN**



KIEDY WYBRAĆ COACHING ?

korzyści tej metody rozwojowej

To przede wszystkim metoda pracy z ludźmi. Jest to planowany i dwustronny proces, w którym człowiek rozwija swoje umiejętności i kompetencje, by lepiej wykonywać swoje zadania zawodowe. Coaching dotyczy rozwoju i związany jest nierozdzielnie ze zmianami: w firmie, na rynku, w biznesie. Należy go oddzielić od innych metod pracy i oddziaływania na pracowników: mentoringu, doradztwa, treningu czy zarządzania. Na rynku funkcjonuje wiele szkół coachingu, firmy szkoleniowo – doradcze mają w swojej ofercie usługi coachingowe. Kogo więc wybrać? Kiedy zdecydować się na tę metodę rozwojową?



ROLA COACHINGU W ORGANIZACJI

Organizacja coachingu w firmach jest bardzo zróżnicowana. W dużych firmach funkcjonują odpowiednie działy/komórki prowadzące szkolenia i coachingi wśród pracowników firmy. Zazwyczaj są to duże projekty oparte na standardach firmy. Często jest też tak, że coaching jest prowadzony przez coacha zewnętrznego. Na przykład coaching menedżerski jako wsparcie działań działu HR. Wyboru coacha dla pracownika firmy wybiera wtedy właśnie dział personalny. Pojawia się pytanie: coach zewnętrzny czy wewnętrzny? Oba rozwiązania mają swoje mocne i słabe strony.

Coach to osoba, która posiada określone umiejętności interpersonalne: nawiązanie kontaktu, aktywne słuchanie czy wydawałoby się podstawową umiejętność – zadawanie pytań. Równie ważne są też umiejętności analityczne oraz wiedza z zakresu uczenia się ludzi dorosłych.

Nie bez znaczenia jest by coach posiadał wiedzę z zakresu tego, nad czym ma pracować z klientem. Nie musi być ekspertem, ale musi wiedzieć, w którą stronę klient podąża, i które działania prowadzą do realizacji założonego celu coachingowego. Na przykład, jeśli jest to coaching menedżerski to coach powinien mieć wiedzę (i najlepiej też doświadczenie) w zakresie zarządzania, motywowania czy innych działań menedżera.

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
COACH WEWNĘTRZNY	<ul style="list-style-type: none">• Zna bardzo dobrze strukturę firmy• Jest świadomy procesów zachodzących w firmie• Niższy koszt finansowy	<ul style="list-style-type: none">• Może nie być obiektywny• Brak spojrzenia „z boku”• Jest związany relacją z innymi pracownikami – obawa o poufność pracy
COACH ZEWNĘTRZNY	<ul style="list-style-type: none">• Potrafi spojrzeć na klienta obiektywnie• Łatwiej mu zdystansować się do problemów klienta• Potrafi popatrzeć „z boku”	<ul style="list-style-type: none">• Nie zna relacji między pracownikami• Musi poznać firmę i jej strukturę, co może zabierać czas• Koszt finansowy procedury

ALE PO CO? - OPÓR W FIRMIE

Wyobraźmy sobie sytuację, że dział HR wybrał firmę (a co za tym idzie zespół coachów), która to firma ma poprowadzić coaching menedżerski kierowników poszczególnych działów. Zakładamy, że wybór nie był przypadkowy. Personalni dokładnie rozeznali rynek, przejrzeni wiele ofert i przeprowadzili wiele rozmów. Tak więc coachowie zostali wybrani nieprzypadkowo, w pełni świadomie. Wydawałoby się, że wszystko jest na dobrej drodze. Jednak po pierwszych próbach umówienia spotkań coachingowych pojawia się opór.

Kierownicy nie mają czasu, nie są zainteresowani i nie widzą sensu procedury. Jest to znak, że pracownicy najprawdopodobniej nie posiadają wiedzy lub informacji na temat coachingu. Jest to inna forma pracy, coś nowego – co wymaga oswojenia i zrozumienia. Warto wtedy, jeśli to tylko możliwe, indywidualnie porozmawiać z osobami, które mają być coachowane. W rozmowie bezpośredniej łatwiej wytłumaczyć procedurę i poznać obawy. Bardzo często pracownicy boją się, że coach będzie dokonywał ich oceny, a potem przekaże zebrane informacje przełożonym. Wybierając coacha warto zapytać kandydata – co by zrobił jakby poproszono go o ocenę swojego klienta. Odpowiedź dużo nam powie o osobie, z którą rozmawiamy.

Trzeba sobie zdawać sprawę, że w momencie kiedy firma zleca coaching swojego pracownika to wybrany coach jest trochę między młotem a kowadłem. Z jednej strony firma zlecająca coaching powinna wiedzieć za co płaci. Z drugiej jednakże musi zachować pełną poufność sesji coachingowych. Najczęściej stosuje się ogólne raporty, każdorazowo konsultowane z osobą coachowaną. Należy sobie też zdawać sprawę, że coach może się nie spodobać. Nie należy oczywiście z jego usług rezygnować zaraz po pierwszym spotkaniu. Jednakże, gdy praca nie idzie, profesjonalny coach sam zaproponuje swojego zastępcę. Coaching opiera się na relacji, więc jeśli ona nie jest twórcza i pozytywna, nie można ciągnąć procedury na siłę. Lepiej coacha zmienić.

WYBÓR COACHA - ZAPYTAJ O...

Stojąc przed wyborem coacha, należy zastanowić się, jakie pytania mu zadać. Poniżej przedstawiam kilka obszarów, które warto poruszyć w trakcie wstępnych rozmów.

PROCES COACHINGU - METODY PRACY

Każdy coach pracuje swoimi wypracowanymi metodami, jednakże warto zapytać o: czas trwania całego procesu, zasady ustalania celów, czas trwania każdej sesji, stosowane zadania coachingowe. Najważniejsze wydaje się ustalenie celu, jaki pracownik ma osiągnąć. Warto tutaj opierać się na konkretnych założeniach – dokładnym opisie pożądanego stanu. Przykładowo: Kierownik ma problem ze swoimi pracownikami, którzy przychodzą do niego z każdą sprawą. Chciałby zmienić tę sytuację, ponieważ zaburza mu to własną pracę. Ustala więc z coachem, że uzna cel coachingowy za osiągnięty, kiedy pracownik będzie do niego przychodził z pytaniami maksymalnie 2 razy w tygodniu.

Oczywiście czasem bardzo trudno określić cel aż tak konkretnie. Zawsze jednak trzeba na początku pracy określić oczekiwania tak dokładnie, jak to tylko możliwe.

TEORIE UCZENIA SIĘ

Każdy coach powinien znać podstawowe zasady dotyczące uczenia się osób dorosłych. Przykładowo może się opierać na cyklu uczenia Kolba, który zakłada, że aby się uczyć potrzebne jest doświadczenie. Coach poprowadzi klienta poprzez opis doświadczenia (realnej sytuacji), pomoże je przeanalizować (refleksja) oraz określić ogólne zasady.



Następnie wnioski klient przekłada na kolejne swoje działania – na przykład poprzez zadanie coachingowe. Istotna też wydaje się znajomość Teorii kompetencji, która zakłada że podczas procesu uczenia składa się z czterech etapów: od nieświadomej niekompetencji, poprzez świadomą niekompetencję, świadomą kompetencję aż po nieświadomą kompetencję.

WIEDZA MERYTORYCZNA

Warto zapytać coacha o zakres wiedzy merytorycznej. Posiadanie wiedzy z obszaru, w którym rozwijać się chce klient wydaje się niezbędne, by proces coachingowy przebiegał prawidłowo.

DOŚWIADCZENIE

Wyobraźmy sobie sytuację, gdy doświadczonemu menedżerowi, przydziela się początkującego coacha, z bardzo małym doświadczeniem zawodowym. Istnieje bardzo duże ryzyko, że pojawi się pytanie ze strony menedżera: co taka niedoświadczona osoba mi może pomóc. Dlatego też warto wziąć pod uwagę doświadczenie coacha versus pracownik skierowany do coachingu. Oczywiście nie należy na wstępie mniej doświadczonych osób przekreślać, ale trzeba mieć świadomość mogących się pojawić trudności.

CERTYFIKATY, SZKOŁY

Jeśli ważne jest dla nas, by coach był odpowiednio przeszkoloną osobą, pytajmy o certyfikaty ukończenia szkół i kursów. Daje to pewną gwarancję, że osoba jest przygotowana do pracy i potrafi poprowadzić proces coachingowy. Niestety jednak nie daje to 100 % pewności, dlatego tak ważne by dopytać o preferowane standardy pracy

Wybierając coacha musimy sobie sami odpowiedzieć na pytanie, które z powyższych elementów są dla nas bardzo ważne a które mniej istotne.

Pracownik pod okiem coacha może bardzo rozwinąć swoje umiejętności i kompetencje oraz podnieść swoją motywację do pracy. Korzyści też dla firmy są tutaj oczywiste. Dlatego warto by wybór ten był dokonywany świadomie i w sposób bardzo dobrze przemyślany.



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