

NEWSLETTER

KLASTRA SILESIA AUTOMOTIVE & ADVANCED MANUFACTURING



POJUTRZE

Rzeczywistość z COVID-19

W NUMERZE:

- Wyzwania dla transformacji
- Employer branding w koronie
- Projekt EACN - eksperci poszukiwani
- Zarządzanie ryzykiem personalnym
- Kompetencje społeczne w szkole branżowej
- Case study Marco
- Koszty w powiązaniu z Lean Manufacturing
- Przepis na dobry wybór agencji pracy tymczasowej



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie

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

2. Pojutrze

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM str. 4-5

3. Wyzwania dla transformacji

Anna Kopka, Menedżer ds. projektów kluczowych,
Ewa Dudzic-Widera, Specjalista ds. Projektów.....str. 6-8

4. Eb w koronie czyli jak budować wizerunek firmy w trudnych czasach

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 9-12

5. Koszty w powiązaniu z Lean Manufacturing, w kontekście nowej organizacji procesów w trakcie trwania pandemii COVID-19

Aleksander Kulesz, Team Prevent Poland Sp. z o.o.str.13-15

6. Projekt EACN - eksperci poszukiwani

Ewa Dudzic-Widera, Specjalista ds. projektówstr. 16

7. Jak stworzyć zaangażowane środowisko pracy – case study Marco

Marta Legut, Specjalista ds. Public Relations Marco.....str. 17-18

8. Zarządzanie ryzykiem personalnym sposobem na wytyczenie strategii HR

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 19-20

9. Czego się obawiamy?

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM Str.21-24

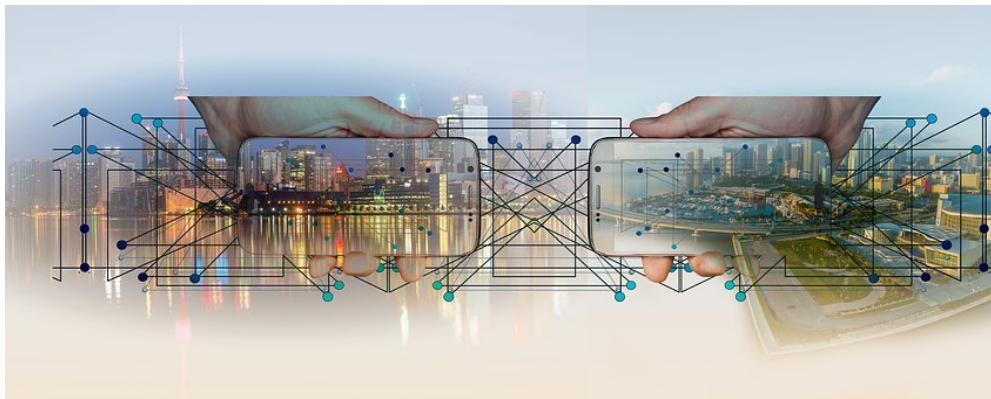
10. Kompetencje społeczne w szkole branżowej – dobre praktyki

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 25-26

11. Przepis na dobry wybór agencji pracy tymczasowej

Maurice Delbar, Managing Director MD S.O.S.str. 27-30

12. Kalendarz Klastra SA&AMstr. 31



Szanowni Członkowie Klastra SA&AM

Po długim okresie izolacji społecznej i zamrożeniu gospodarki, wszyscy powoli wracamy do normalnego trybu funkcjonowania. Miejmy nadzieję, że najgorszy okres mamy już za sobą, a wszystko na czym powinniśmy skupić naszą uwagę w najbliższym czasie, to jak najszybsze odzyskanie pełnej sprawności i powrót do pełnych mocy produkcyjnych, oczywiście uwzględniając nowy reżim wymagań w zakresie bezpieczeństwa pracy.

Zdajemy sobie sprawę, że branża motoryzacyjna, tak ważna dla naszego regionu, jest jedną z tych, które ucierpiały najbardziej z powodu długiego „lockdown-u”. Czas powrotu do pełnej funkcjonalności może zająć nawet kilkanaście najbliższych miesięcy. Wierzymy jednak, że szybko uda się odbudować zerwane łańcuchy dostaw sektora motoryzacyjnego lub zbudować nowe, a motoryzacyjne firmy naszego regionu szybko odzyskają poziom produkcji sprzed pandemii. Mamy nadzieję, że w tym najtrudniejszym okresie, przynajmniej część firm skorzystała z narzędzi wsparcia w ramach „Tarczy Antykryzysowej”. Liczymy również na to, że w najbliższym czasie pojawi się w Polsce, dedykowany branży automotive, sektorowy program wsparcia, dopasowany do specyfiki firm motoryzacyjnych naszego regionu, który zrekompensuje, chociaż w części, skutki wywołane kryzysem COVID-19.

Spoglądając na europejski przemysł motoryzacyjny, możemy śmiało stwierdzić, że sytuacja spowodowana koronawirusem, pokazała słabość globalnego modelu kooperacji. Wierzymy, że finalnie polska gospodarka może w najbliższych latach, zyskać nowe inwestycje motoryzacyjne, które z powodu skracania łańcuchów dostaw i relokacji dostawców celem dostosowania do bardziej lokalnego modelu współpracy, trafią przynajmniej w części do Polski.

Pozytywną informacją na dzisiaj jest fakt, że wszystkie europejskie fabryki samochodów zostały już uruchomione, w tym także gliwicka fabryka OPEL Manufacturing i Tyska fabryka FCA i sukcesywnie zwiększają produkcję, co pociąga za sobą zlecenia dla dostawców części i komponentów. Mamy nadzieję, że śląski przemysł motoryzacyjny stanie szybko na nogi. Chcemy Państwu w tym pomoc, wspierając Was w obszarach, do których powołaliśmy naszą klastrową inicjatywę.

Od września ruszamy z warsztatami Klastra SA&AM, mamy nadzieję już w normalnym trybie fizycznych spotkań, które cieszą się dużym zainteresowaniem naszych firm. Nasze spotkania oprócz aspektu rozwiązywania konkretnych problemów technologicznych, wymiany dobrych praktyk w celu usprawniania procesów produkcyjnych, lepszego zarządzania procesami, ludźmi i rozwoju kompetencji pracowników, mają jednocześnie charakter networkingu, budowania nowych kooperacji i relacji biznesowych oraz nawiązywania nowych kontaktów z instytucjami badawczymi, edukacją i całym otoczeniem biznesu.

Już 17 września zapraszam Państwa na najważniejsze spotkanie w kalendarzu SA&AM, czyli coroczne Zgromadzenie Członków Klastra. Chcemy, aby to spotkanie, podobnie jak poprzednie edycje, było okazją do wzajemnego poznania się w gronie przedstawicieli ponad 150 firm i instytucji, zrzeszonych w klastrze SA&AM, wymiany doświadczeń zebranych podczas ostatniego, bardzo szczególnego dla nas wszystkich okresu, a przede wszystkim inspiracją do nowych, wspólnych działań i nowych kooperacji.

Jak zawsze zachęcam Państwa do śledzenia stron internetowych klastra SA&AM, gdzie na bieżąco informujemy o realizowanych działaniach, organizowanych spotkaniach i planowanych inicjatywach. Jeszcze w czerwcu i lipcu, przed pełnią sezonu urlopowego, spotkamy się z grupą tematyczną HR na dwóch warsztatach online a także na spotkaniach z dostawcami nowych technologii w ramach projektu wspierania transformacji przemysłowej Digital Innovation Hub (DIH).

24 czerwca po raz ostatni przed wakacjami, spotkamy się z grupą tematyczną BHP ds. Covid-19. Ta spora grupa firm spotyka się regularnie od połowy marca, aby wymieniać się informacjami i dobrymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa pracy w kontekście nowych zagrożeń. To oczywiście tylko część działań Klastra SA&AM. O wszystkich naszych inicjatywach i planach skierowanych do Państwa postaramy się opowiedzieć na zbliżającym się wrześniowym Zgromadzeniu Członków Klastra 2020.

Mając nadzieję na szybkie spotkanie, życzę wszystkim Państwu szybkiego powrotu do normalności sprzed pandemii COVID-19 i zapraszam do lektury aktualnego magazynu Klastra SA&AM.



Łukasz Górecki
Manager Klastra SA&AM



17 września 2020, 14.00 - 19.00

**ZAPROSZENIE NA ZGROMADZENIE
CZŁONKÓW KLASTRA SA&AM 2020**

**HOTEL NOVOTEL
Katowice ul. Roździeńskiego 16**

POJUTRZE

W 2004 roku pojawił się film „Pojutrze” o skutkach zmian klimatycznych. Świat po tym wydarzeniu już nie był ten sam. Można się zastanawiać, czy obecnie żyjemy w filmie, którego scenariusz przewiduje dla nas całkiem inny tok wydarzeń niż taki, jaki jeszcze rok temu sobie wyobrażaliśmy.

Czy pandemia COVID-19 obudziła świat, wirus skomplikował ludziom życie, niektórzy stracili, niektórzy dobrze na tym wyszli. Koniec końców, świat odbije się od dna i wszystko wróci do normalności sprzed grudnia 2019? Czy raczej trzeba się z tym liczyć, że skutki zmian klimatycznych i pandemii będą nam towarzyszyć przez kolejne 400 lat (jak np. między XIV a XVIII wiekiem) i w związku z tym, trzeba się inaczej przygotować do tej nowej rzeczywistości?



Kolektywizm czy *tribalism* w europejskim sektorze motoryzacyjnym?

Światowe Forum Ekonomiczne niedawno opublikowało raport, w którym przytacza wyzwania i okazje związane z prowadzeniem biznesu w świecie po COVID-19. W pierwszej kolejności wskazuje się na kolektywność – w tym kryzysie ludzie czuli się bardziej połączeni, bo każdy na równych zasadach znajdował się w strefie potencjalnego zagrożenia zachorowaniem. Na początku pojawił się szacunek dla tych, którzy ryzykowali swoje życie, aby ratować życie innym. Byliśmy również świadkami hejtowania tych samych ludzi, którzy nagle stali się zagrożeniem dla mieszkańców w tym samym budynku, robiących zakupy w tych samych sklepach. Na jaw wyszły również inne zachowania – *tribalism*. Okazało się bowiem, że wirus rozprzestrzenił się tam, gdzie ludzie mieszkają czy pracują blisko siebie. Również widoczne stało się, jak kruche są niektóre społeczeństwa w krajach rozwiniętych, kiedy to po dwóch tygodniach zwiększyły się znacznie kolejki przed bankami żywności i centrami udzielania darmowych posiłków. Innymi słowy, ludzie poddając się emocjom, zaczęli wyznaczać nowe granice „swojego świata”, definiując nowe wymiary „my” i „oni”.

W tym kontekście duża odpowiedzialność leży po stronie rządów i organizacji pozarządowych, aby w odpowiedni sposób złagodzić zapędy do obrony stąd własnych i wzmacniać relacje międzyludzkie oparte na szacunku, empatii i zaufaniu. W Stanach Zjednoczonych sytuacja już się wykoleiła. W Europie jeszcze nie. Rządy krajów europejskich są pod wielką presją. Publiczne programy wsparcia – jak w Polsce tarcze antykryzysowe – pozwalają firmom przetrwać kolejne miesiące. Zwolnienia na większą skalę wydają się jednak nieuniknione w 2021 roku, gdy firmy o małych rezerwach finansowych nie wytrzymają sytuacji ograniczonej działalności. Komisja Europejska ogłosiła w maju gotowość przeznaczenia 750 mld euro w ramach programu odbudowy na wsparcie krajów członkowskich pożyczkami. Eksperci apelują o łączenie programów odbudowy gospodarki z działaniami związanymi ze strategią Zielonego Ładu oraz z transformacją cyfrową. Właśnie ta ostatnia pojawi się jak mantra w dokumentach strategicznych obejmujących okres 2021-2027 i jako oczekiwane zbawienie europejskiej gospodarki.

W tle jednak są obawy: firm związane z utratą kontroli nad procesami oraz pracowników, o utratę pracy w wyniku transformacji cyfrowej. Stoją one ciągle na przeszkodzie wprowadzania tej niezbędnej transformacji na szeroką skalę. Zmiany są nieuniknione. Właśnie w sytuacji, w której łańcuchy dostaw w europejskiej przestrzeni gospodarczej będą poddawane przeobrażeniom w imieniu obrony gospodarek krajowych. Nie możemy również zapomnieć o tym, że europejski sektor motoryzacyjny ciągle charakteryzuje się nadmiernymi mocami produkcyjnymi. Prędzej czy później będą zniknąć kolejne zakłady produkcji pojazdów. A w kontekście produkcji pojazdów elektrycznych i pojazdów autonomicznych na mega-platformach, również zakłady dostawców Tier 1 będą bardziej skupione regionalnie wokół centrów specjalizacji w wybranych krajach. **Pytaniem jest, czy decyzje w tym zakresie będą podejmowane na podstawie faktów i założeń biznesowych czy też emocji narodowych?**

Zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania

Ostatnie trzy miesiące pokazały, że w wielu przypadkach zarządzanie ryzykiem i zarządzanie ciągłością działania oparte na wielkich analizach i dokumentach zawierających piękne scenariusze, nie zdało egzaminu.

Nigdy wcześniej przedsiębiorstwa nie były w sytuacji, w której miały do wdrożenia tyle różnych scenariuszy kryzysowych na raz.



Przerwy w łańcuchach dostaw, „lock-down”, pracownicy i ich rodziny objęci kwarantanną oraz nagły spadek zamówień i dopływu gotówki. Niektóre firmy zatrzymały produkcję, inne kontynuowały na poziomie 20-40% mocy produkcyjnej. W kwietniu i maju prawie codziennie można było uczestniczyć w webinarach na temat życia po COVID-19.

Poruszano w nich kwestie, takie jak: dostosowanie planów działań BHP do nowej sytuacji (dezynfekcja, *social distancing*, monitoring stanu zdrowia pracownika), zarządzanie łańcuchami dostaw z uwzględnieniem trudności dostaw materiałów i półproduktów między krajami, ruch transgraniczny usług logistycznych i usług specjalistycznych, programy wsparcia dla przedsiębiorstw, a także programy wsparcia promujące zakup nowych pojazdów.

Większość zagadnień dotyczyła pytania: jak wracać bez dużych skoków czy niespodzianek z powrotem do stanu sprzed początku marca 2019? W dyskusjach i w dokumentach publikowanych przez zrzeszenia branżowe nie pojawił się głos, że właśnie pożegnaliśmy się w Europie z sektorem motoryzacyjnym, jaki znaliśmy. **Jakby ciągle boimy się powiedzieć głośno to, co wszyscy wiemy: europejski sektor motoryzacyjny wymaga głębokiej restrukturyzacji.**

W tle Zielonego Ładu, dyrektyw europejskich, starzenia się społeczeństwa i znikania poważnej części klasy średniej w wyniku COVID-19, jedynym światłem w tunelu jest właśnie to, że z powodu COVID-19 wyhamowane zostały procesy przejścia z transportu indywidualnego na transport zbiorowy oraz z modelu posiadania pojazdu na model współdzielenia. Ludzie wskazują, że nie chcą pojechać na wakacje i spać w hotelach czy domkach, o których nie wiedzą kto tam wcześniej bywał, jak również nie chcą korzystać z *carsharing*’u czy z transportu publicznego. Na chwilę wrócił do łask samochód, który być może dzięki COVID-19 zyskał nowoodkrytą wartość – bezpiecznego przemieszczania się i dojazdu: do sklepu, restauracji, kina, sali koncertowej. Okazuje się, że łatwiej pewne przyjemności przeżywać korzystając z samochodu.

Być może poniosły mnie wodze fantazji... Ale co taka sytuacja może oznaczać dla rynku samochodów i dla dostawców? Po pierwsze, segment małych samochodów powinien odczuwać wzrost zamówień, również segment kamperów i minibusów. Po drugie, samochody autonomiczne i w pełni z informatyzowane będą nas informować, czy samochód jest czysty i bezpieczny, czy obszar w którym przebywamy jest czysty i bezpieczny oraz jak długie są kolejki przed sklepami, restauracjami czy parkami, do których właśnie dojeżdżamy. Komisja Europejska rozważa zachęcanie rządów do uruchomienia programów wsparcia zakupów samochodów elektrycznych. Francja już uruchomiła pierwszy pakiet 8 mld euro, aby rozruszać rynek u siebie. Oznacza to, że po stronie dostawców wchodzimy na poważnie w erę pojazdów elektrycznych i autonomicznych. Wiem, że oddziały koncernów międzynarodowych są zdane na decyzje centrali. Jednakże, prędzej czy później zakłady będą musiały się dostosować do produkcji inteligentnych komponentów i systemów do samochodów. Muszą do tego również dopasować nowe łańcuchy dostaw, w tym znaleźć nowych dostawców o kompetencjach przekraczających dotychczasowe. Nie będzie to łatwe w warunkach, w których ciągle rosną wymagania wobec dostawców w zakresie bezpieczeństwa informacji, bezpieczeństwa ciągłości działania czy też ciągłego doskonalenia i minimalizacji kosztów. Nie unikniemy rozmowy na temat sposobu wzmacniania regionalnych łańcuchów dostaw poprzez lepsze integrowanie dostawców 2. i 3. rzędu w programach rozwojowych. Klaster Silesia Automotive & Advanced Manufacturing jest platformą, na której można tego typu wspólne przedsięwzięcia zainicjować i zrealizować.

Warto podjąć w najbliższych tygodniach refleksję wewnątrz firmy i zgłosić sugestie dotyczące tego, jak kompleksowo podejść z grupą ponad 50 dostawców Tier 1 do regionalnych dostawców. W europejskiej walce o centra skupienia ekosystemów dostawców, warto dbać o to, by południowa strefa Polski również *pojutrze* pozostała na tej mapie.



Luk Palmén

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

Wyzwania dla transformacji

Fabryka – miejsca zajmowane jeszcze niedawno przez ludzi są puste. Linia jednak działa. W jednym końcu hali maszyny dokładnie dokręcają śruby, w drugim montowane są niewielkie, ledwo dostrzegalne elementy. Informacja o realizowanych etapach procesu, niczym impuls nerwowy, zostaje zapisana w bazie danych. Maszyny komunikują się ze sobą, choć tego nie widać i nie słychać

Na końcu linii roboty umieszczają gotowe, specjalnie oznakowane produkty na paletach. Nagle w zasięgu wzroku pojawia się autonomiczny pojazd, który zabiera skompletowane wyroby do inteligentnego magazynu wysokiego składowania. Tam będą czekać, aż system ERP wyda towar po otrzymaniu zamówienia od klienta.

Czy tak będą wyglądać fabryki za 50 lat? Nie, to nie wizja przyszłości, to już się dzieje.

Czwarta rewolucja przemysłowa już się rozpoczęła.

To, co dziś wydaje się niemożliwe, dzieje się w wielu przedsiębiorstwach i nazywane jest czwartą rewolucją przemysłową, gdyż zmienia fundamentalnie rzeczywistość gospodarczą. Takimi etapami w historii przemysłu były kolejno mechanizacja, elektryfikacja oraz cyfryzacja. Dziś trudno dokładnie określić, jak dokładnie będzie wyglądać przyszłość. Niezależnie jednak od tego, Przemysł 4.0 to dziś konieczność. O tym wiedzą już nawet najmniejsze firmy. Świadomość niewielkich przedsiębiorców na temat wdrażania zmian w kierunku transformacji cyfrowej wzrosła znacząco. O ile Raport Siemens „Smart Industry Polska 2018”, który powstał we współpracy z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii, wskazywał, że aż 60% przedsiębiorstw z sektora MŚP w ogóle nie zna koncepcji Przemysłu 4.0, a w strategii uwzględniało ją zaledwie ok. 15%, to w Raporcie z 2019 roku rysuje się zupełnie inny obraz. Tylko 10% MŚP nie zna koncepcji Przemysłu 4.0, natomiast blisko 1/3 badanych firm zadeklarowała, że już obecnie wykorzystuje pewne technologie z tego obszaru. Blisko 40% zapowiada ich wdrożenie w perspektywie najbliższych 3 lat! Najmniejsi gracze na rynku dostrzegają jednak istotne problemy, bariery i wyzwania związane z rozwojem strategii Przemysłu 4.0 w ich przedsiębiorstwach.

Zgodnie ze Smart Industry Polska 2019, przedsiębiorstwa z sektora MŚP wskazują na konieczność zatrudnienia nowych specjalistów, czy odpowiednio wykwalifikowanych inżynierów, co stanowi istotną barierę, gdyż wiąże się to z wysokimi kosztami. Nie jest też łatwe pozyskanie tego typu specjalistów. Kolejne bariery to brak środków na inwestycje, w nowe kadry zajmujące się najnowszymi technologiami, brak dedykowanych pracowników, którzy rozpoznają możliwości, jakie daje cyfryzacja i Przemysł 4.0, wreszcie konieczność podniesienia kwalifikacji w tym zakresie.

Przedsiębiorcy dostrzegają także wśród swoich pracowników poważne obawy przed zmianami i koniecznością zdobycia nowych kwalifikacji.

Wniosek z tego jeden - najmniejsze firmy potrzebują fachowej wiedzy i wsparcia merytorycznego wyspecjalizowanych podmiotów. To nowy obszar do zagospodarowania dla instytucji, które na co dzień działają a na rzecz mikro, małych i średnich firm. Dlatego Klaster SA&AM, prowadzony przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną, staje przed tym wyzwaniem.

Naszym najnowszym przedsięwzięciem jest realizowany z ośmioma partnerami z sześciu krajów projekt „Boosting CE Business Support Organizations (BSOs) capacities for I4.0 scale up support”. 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 – mówi Łukasz Górecki, Menadżer Klastra, a zarazem Koordynator projektu. - Konsorcjum, którego jesteśmy członkiem, pozyskało prawie 800 tysięcy EURO z Programu Interreg Europa Wschodnia na realizację projektu - dodaje.

To już kolejne działania Klastra SA&AM i Strefy związane z Przemysłem 4.0. Przypomnijmy, że od 2018 r. Klaster zaangażowany jest w europejski Projekt EACN, wspierający międzyregionalną współpracę motoryzacyjnych MŚP i promujący wymianę dobrych praktyk w zakresie osiągnięć MŚP związanych z modernizacją przemysłową. Opracowanie kompleksowego pakietu rozwoju kompetencji dla instytucji otoczenia biznesu i zestawu narzędzi wdrożeniowych umożliwiających efektywne wsparcie mikro, małych i średnich firm na różnych poziomach transformacji Przemysłu 4.0 to podstawowe cele „Boost4BSO”. Fundamentem projektu są już wcześniej wypracowane narzędzia w ramach projektów InnoPeer AVM i Things+, finansowanych także z programu Interreg oraz IoT4Industry w ramach Horyzont 2020.

Projekt będzie realizowany etapowo. W pierwszym zbudujemy własne zdolności i kompetencje w oparciu o posiadane już instrumenty i zasoby. Następnie włączymy w projekt partnerskie instytucje otoczenia biznesu, które pomogą nam dopracować pakiet kompetencji 4.0, a każdy z Partnerów projektu przeszkoli kadrę IOB. Opracowanie metodologii dla transferu wiedzy z tych instytucji do przedstawicieli MŚP umożliwi dalsze działanie. Ostatnim już etapem będzie realizacja pilotaży z udziałem najmniejszych firm. Wówczas nastąpi wdrożenie usług w MŚP. Najlepsze IOB zostaną nagrodzone – tłumaczy Łukasz Górecki. – Dzięki takiej konstrukcji projektu będziemy mogli wraz z Partnerami działającymi w różnych krajach osiągnąć efekt kuli śnieżnej, czyli zwielokrotnienia i rozszerzenia oddziaływania projektu i wypracowanych rozwiązań – dodaje.

Uzyskanie efektu kuli śnieżnej możliwe będzie między innymi dzięki uczestnictwu w projekcie tak zwanych Partnerów Stowarzyszonych (ang. Associated Partners), których udział założono na etapie jego przygotowywania. Są to podmioty ściśle współpracujące z poszczególnymi Konsorcjantami oraz innymi instytucjami otoczenia biznesu, a które prężnie działają na rzecz rozwoju MŚP. Partnerzy Stowarzyszeni w ramach „drugiej fali” będą beneficjentami programu szkoleniowego. „Pierwszą falę” stanowić będą sami Konsorcjanci. Zastosowanie metodologii szkoleniowej wśród Partnerów Projektu oraz Partnerów Stowarzyszonych, wreszcie zaangażowanych zewnętrznych IOB, doprowadzi do kolejnych wdrożeń efektów Boost4BSO wśród środkowoeuropejskich IOB. Dzięki nabywaniu nowych umiejętności i opracowanej w projekcie metodologii szkoleń dot. Przemysłu 4.0, Partnerzy Stowarzyszeni będą mogli świadczyć szerszy zakres usług dla swoich odbiorców, stymulując procesy zarządzania zmianą w modelach biznesowych. Nabędą oni także umiejętności związane z wykorzystaniem nowych technologii w transformacji przemysłowej i cyfrowej.

Pomimo, że projekt rozpoczął się dopiero w kwietniu, to już pierwsze zadania, które koordynowane są przez Klaster SA&AM, dają solidny fundament pod dalsze działania.

Mamy już pierwsze efekty, wnioski i zalecenia, które wynikają z przeprowadzonych przez Klaster badań i opracowanych na ich podstawie raportów – mówi Łukasz Górecki. – Co ciekawe wyzwania w zakresie transformacji 4.0, które zostały przez nas zidentyfikowane są zbieżne i odpowiadają wskazywanym w raporcie „Smart Industry Polska” problemom oraz barierom. Już dziś wiemy, że dotyczą one takich obszarów jak organizacja i kultura pracy, finanse, technologie oraz zarządzanie – dodaje.



Jeden z raportów wynikający z badań wśród firm wskazuje precyzyjnie, jakie wyzwania stoją przed mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz jakie są ich potrzeby w każdym z wymienionych obszarów oraz zawiera pierwszy zestaw rekomendacji. Drugi raport, opracowany na podstawie wyników badań wśród IOB, to dogłębna analiza potrzeb w kontekście rozwoju kompetencji na rzecz realizacji usług wsparcia Przemysłu 4.0 wraz z zaleceniami.

Najistotniejsze zalecenia dla instytucji otoczenia biznesu to:

- tworzenie partnerstw z dostawcami usług i technologii P4.0,
- przejście z poziomu misyjnego na aktywne działania,
- zdefiniowanie we współpracy z dostawcami usług i technologii P4.0 zestawu rozwiązań P4.0, które można łatwo zaprezentować,
- tworzenie demonstratorów i obiektów testowych, umożliwiających pracownikom MŚP doświadczanie i testowanie praktycznych zastosowań,
- ciągłe słuchanie potrzeb MŚP,
- wypracowanie zestawu narzędzi złożonych z prostych instrumentów,
- ustalenie programu tzw. „stopniowego podejścia”, opartego na małych projektach, które można skalować po osiągnięciu pozytywnych rezultatów

Wkrótce raporty będą ogólnodostępne dla zainteresowanych, a przed nami ostatnie koordynowane przez Klaster działanie, mianowicie przygotowanie kompendium wiedzy dla MŚP, zawierające opis krajowych, regionalnych i strategicznych programów wspierających projekty z zakresu transformacji przemysłowej – podsumowuje Koordynator projektu.

Szczegółowe informacje na temat projektu można znaleźć na stronie:

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Boost4BSO.html>

Więcej informacji udzielają pracownicy projektu:

Łukasz Górecki (lgorecki@silesia-automotive.pl) i Ewa Dudzic-Widera (edudzic@ksse.com.pl)

Biuro projektu:

Katowicka SSE S.A.

Ul. Wojewódzka 42

40-026 Katowice



Anna Kopka

Menedżer ds. projektów kluczowych



Ewa Dudzic-Widera

Specjalista ds. projektów

EB W KORONIE CZYLI JAK BUDOWAĆ WIZERUNEK FIRMY W TRUDNYCH CZASACH



Warto być uczciwym, choć nie zawsze się to opłaca. Opłaca się być nieuczciwym, ale nie warto.
Władysław Bartoszewski

Na początek warto przypomnieć czym jest employer branding i jakie działania składają się na budowanie wizerunku wiarygodnego pracodawcy.

Employer branding to szerokie spectrum wielu działań, łączące takie obszary jak: komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, marketing, PR, zarządzanie kapitałem ludzkim (polityka HR), świadome budowanie kultury opartej o wartości. To działania organizacji, skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, nastawione na budowanie wizerunku atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy oraz wspierające strategiczne cele biznesowe.

Za działania EB najczęściej odpowiedzialne są działy HR lub marketingu, rzadziej specjalnie dedykowane jednostki.

W artykule odpowiem na pytania:

- Dlaczego tak ważne jest budowanie wizerunku wiarygodnego pracodawcy na rynku pracowników w czasie kryzysu?
- Z jakimi problemami możemy się spotkać jako HR?
- Jakie działania może podjąć organizacja, aby wspierać wizerunek?
- Jakie korzyści zyska pracodawca, który zadba o swoich pracowników, pomimo trudnej sytuacji i kryzysu?

EMPLOYER BRANDING TO PROCES A NIE JEDNORAZOWE DZIAŁANIE

Employer branding wewnętrzny jest zbudowany na bazie kultury organizacji i zgodny z DNA organizacji oraz obejmuje wszystkie procesy związane z pozyskaniem, zatrudnieniem i zatrzymaniem pracowników (candidate experience, rekrutacja i selekcja, onboarding, ale też exit interview). Powinien być spójny z komunikatem na zewnątrz organizacji.

Employer branding zewnętrzny dzielimy na działania wizerunkowe (skierowane zarówno do klientów, jak i potencjalnych pracowników) oraz rekrutacyjne (skupione na pozyskiwaniu pracowników). Działania obejmują zazwyczaj:

- wizerunek firmy w mediach społecznościowych,
- stronę internetową firmy (w tym zakładkę kariera),
- standardy rekrutacji i selekcji,
- działania patronackie i edukacyjne (targi pracy, dni kariery, współpraca ze szkołami i uniwersytetami, konferencje, praktyki, programy stażowe, blogi, artykuły branżowe).

WYZWANIA PRACODAWCY W KRYZYSIE

Ostatnie miesiące to ogromne wyzwanie dla większości organizacji. Wydaje się, że jest to czas swego rodzaju „sprawdzam” dla firm – pracownicy w realnej sytuacji mogą zobaczyć, na ile pracodawcy na nich zależy, jak się komunikuje w sytuacji kryzysu, jakie podejmuje działania i kroki w kierunku zachowania ciągłości funkcjonowania i bezpieczeństwa. Podstawowe wyzwania, jakie stanęły przed pracodawcami, to:

- przejście przez zmianę,
- niepewność jutra,
- komunikacja w kryzysie,
- zarządzanie emocjami pracowników.

Każdy z tych obszarów wymaga wielu kompetencji, które nie zawsze w organizacji są. Zarządzanie zmianą i emocjami to szczególne wyzwanie. Wymaga empatii i zrozumienia, jakimi z emocjami mierzą się pracownicy (w tym kadra menedżerska). Różnego rodzaju wsparcie psychologiczne – konsultacje, spotkania, warsztaty online – to często jeden z zupełnie nowych benefitów w organizacjach. Firmy z branży dodatkowo stanęły przed trudnymi decyzjami związanymi z koniecznością zwolnień i ograniczenia kosztów, co również wiązało się z komunikacją w kryzysie. To wszystko zaczęło się w marcu, ale do tej pory trwa, ponieważ sytuacja nie uległa diametralnej poprawie.

W dalszej części artykułu chciałabym przedstawić kluczowe wyzwania i problemy stojące przed firmami w obliczu COVID-19. Na bazie cyklu życia pracownika, zobaczymy też, w jaki sposób organizacje mogą lepiej radzić sobie z sytuacjami trudnymi oraz jakie mogą podjąć działania wspierające wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy. Skupimy się na realnych wyzwaniach i realnych, praktycznych rozwiązaniach.

ROZWIĄZANIA PRAKTYCZNE I DOBRE PRAKTYKI W KRYZYSIE



EMPLOYEE EXPERIENCE (cykl życia pracownika)

to suma doświadczeń pracownika w czasie, kiedy pracował w danej organizacji – od zatrudnienia aż po rozstanie z firmą. Pojęcie powstało na wzór zarządzania doświadczeniami klienta jako nowy trend na rynku pracownika.

Rekrutacja i selekcja

W momencie ogłoszenia pandemii w Polsce, wiele firm wstrzymało wszelkie procesy rekrutacyjne. W takiej sytuacji trzeba pamiętać o kwestiach praktycznych, takich jak informacja na stronie internetowej, wyłączenie reklam i ogłoszeń, poinformowanie kandydatów będących w procesie, o ich zakończeniu na czas pandemii. Organizacja, która rekrutuje pomimo kryzysu, powinna zadbać o dostosowanie komunikatu do otaczającej ją rzeczywistości biznesowej. Dotychczasowe ogłoszenia czy kampanie rekrutacyjne powinny zostać zmodyfikowane, nie można udawać, że nic się nie zmieniło. Dodatkowo – nowa sytuacja wymaga ustalenia nowych standardów i zasad aplikowania – z zachowaniem zasad bezpieczeństwa i poinformowanie o tym kandydatów i wprowadzić zmiany na stronie firmowej w zakładce kariera.

Przeniesienie procesu rekrutacji do świata online może stanowić wyzwanie, jeśli wcześniej nie było praktykowane. Jednak trzeba pamiętać, że w dalszym ciągu to bardzo ważny moment w budowaniu wizerunku organizacji – dlatego też powinno przebiegać profesjonalnie.

W sytuacji, kiedy firma zawiesza procesy pozyskiwania pracowników, ale zamierza do nich wrócić jak sytuacja się uspokoi – celem działań employer brandingowych będzie podtrzymywanie zainteresowania firmą. W takim przypadku wykorzystujemy social media w celach edukacyjnych (webinary, content marketing itp.).

Adaptacja (onboarding)

Przeprowadzenie sprawnego i efektywnego procesu wdrożenia nowego pracownika w okresie pandemii stanowi nie lada wyzwanie. Jest to sytuacja, która wymusza aktywne poszukiwanie nowych i nietypowych rozwiązań. Na porządku dziennym jest tworzenie i upraszczanie już istniejących procedur – tutaj nieoceniona jest współpraca na linii kadra zarządzająca a HR. Za kluczowe trzeba uznać zachowanie bezpieczeństwa procesu i zrozumienie obaw nowego pracownika, który musi mieć poczucie, że firma wie co robi i czego od niego oczekuje.

Zwłaszcza w sytuacji wdrażania pracownika w pracy zdalnej, wyznaczenie odpowiedzialności, częsty kontakt z nowym pracownikiem czy ściśle monitorowanie procesu przez HR i menedżera wydaje się ważne. Za plus tej sytuacji można uznać fakt, że wiele firm dopiero teraz zaczęło korzystać z nowych technologii takich jak: filmy wdrożeniowe, platformy wiedzy online czy wideospotkania itp. Wcześniej nie było na to czasu. Wypracowane teraz rozwiązania prawdopodobnie zostaną w organizacjach na stałe i będą wspierać efektywny proces wdrożenia.

Zarządzanie – wsparcie HR



Szefem się bywa, człowiekiem się jest.

Wielkim wyzwaniem, przed jakim stanęły organizacje było odnalezienie się w nowej, kryzysowej sytuacji biznesowej. Podejmowanie trudnych decyzji personalnych, wdrażanie procedur bezpieczeństwa, zarządzanie informacją – to wszystko pokazało, na ile mamy liderów o odpowiednich kompetencjach. Z drugiej strony, rolę HR w tym momencie jest codzienne wsparcie liderów zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. To ważna i odpowiedzialna rola. Właśnie w sytuacji kryzysowej sprawdza się kultura feedbacku oraz kompetencje dojrzałego lidera. Lidera, który docenia swój zespół, buduje zaufanie, rozumie emocje. To też swego rodzaju czas sprawdzenia, na ile ufamy sobie nawzajem, jak radzimy sobie z trudnymi emocjami i stresem oraz ile w nas empatii. Czy zdajemy egzamin jako organizacja oparta na zaufaniu i głoszonych wartościach.

Motywacja, rozwój

Wiele firm w momencie wybuchu pandemii podjęło decyzję o wstrzymaniu wszelkich działań szkoleniowych. Powody były najczęściej dwa: bezpieczeństwo (co jest oczywiste w tej sytuacji) i przyczyny finansowe. Niektóre po miesiącu powróciły do szkoleń – ale w formie online. Wymagało to wyjścia poza wcześniej ustalone standardy, ale z drugiej strony okazało się, że dużo więcej można przeprowadzić online, niż się wydawało wcześniej. Oczywiście, nie wszystko zastąpi spotkania na sali szkoleniowej, ale przy zaangażowaniu trenera i grupy można nauczyć się w aktywny sposób naprawdę wiele.

Wyzwaniem dla organizacji jest utrzymanie zaangażowania i motywacji pracowników oraz kadry menedżerskiej (nie zapominajmy o liderach, którzy też przechodzą ciężkie chwile). Od wahań nastroju, przejścia na pracę zdalną aż po powrót do pracy, ale z nowymi zasadami bezpieczeństwa. Zupełnie normalne będą wahania nastrojów czy zmęczenie i rozczarowanie – zarówno pracą zdalną jak i nowymi zasadami bezpieczeństwa. Sytuacji nie ułatwia fakt, że nie wiadomo, kiedy pandemia się skończy i trzeba zaakceptować fakt, że w innych warunkach będziemy pracować dłużej niż poprzednio zakładaliśmy...

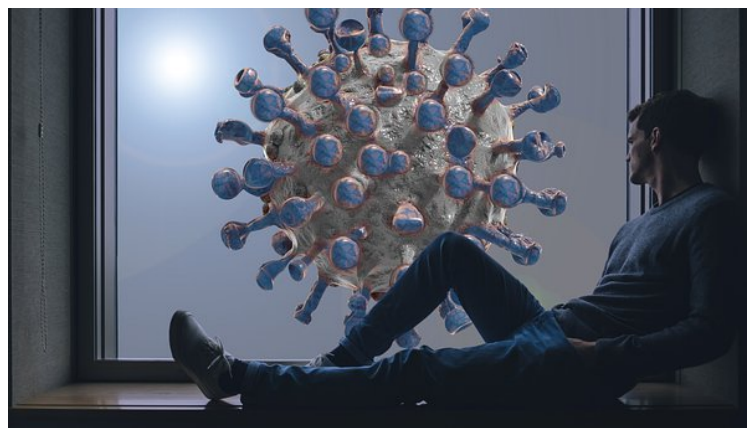
Rolą liderów i organizacji jest adekwatna komunikacja – realna, a nie nadmiernie optymistyczna, oparta na planowaniu krótkoterminowym. Warto skupić się w działaniach na tu i teraz i nie wybiegać zbyt daleko w przyszłość, ponieważ sytuacja zmienia się zbyt dynamicznie. Dla wielu osób i organizacji może być to bardzo trudne do zaakceptowania... Warto zadbać o zdrowie psychiczne pracowników i liderów – zaoferować pomoc psychologiczną czy terapeutyczną oraz okazać zrozumienie dla pojawiających się emocji.

Odejście (offboarding)

Zwolnienia pracowników, to sytuacja stresowa zarówno dla przełożonego, jak i dla osoby zwalnianej. To też swego rodzaju sprawdzian, z tego, jak jesteśmy jako organizacja, do tego procesu przygotowani. W sytuacji kryzysowej poszukujemy oszczędności i zwolnienia wydają się pierwszym krokiem, ale zawsze należy przeanalizować czy jest to na pewno dobra decyzja. Pod presją czasu w czasach niepewności – bywa, że podejmujemy złe decyzje.



Jeśli jednak nie ma innego wyjścia, należy przygotować się do tego procesu zarówno pod względem formalnym (dokumenty, porządek, profesjonalizm, odpowiednia i wyważona komunikacja) oraz emocjonalnym (przygotowanie kierownika, komunikacja do pracowników, którzy zostają). Ważne, jak przygotowujemy komunikację zmian w firmie i na zewnątrz (oficjalne komunikaty prasowe). Jeśli mamy taką możliwość, warto wesprzeć odchodzących pracowników w procedurze outplacementu.



Podsumowanie

W sytuacji kryzysowej pracodawca jest dla pracownika podstawowym źródłem informacji. Dlatego też należy zadbać o spokojną, wyważoną i szczerą komunikację zewnętrzną i wewnętrzną - pamiętając, że brak informacji rodzi niepotrzebne plotki. Pracownicy muszą się czuć zaopiekowani i bezpieczni (na ile to możliwe), nie można dopuścić do chaosu i przypadkowych działań. Sprawdza się nastawienie na empatię, elastyczność, zrozumienie emocji oraz spójność i transparentność przekazywanych komunikatów.



Magdalena Siwińska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

Koszty w powiązaniu z Lean Manufacturing, w kontekście nowej organizacji procesów w trakcie trwania pandemii COVID-19



Obserwując rynek motoryzacyjny przez kilka ostatnich lat, można zauważyć mocną dynamikę rozwoju producentów samochodów, jak i ich dostawców. W bardzo szybkim tempie powstają nowe modele samochodów, co przyczynia się do tworzenia dynamicznych procesów projektowania wyrobu, jak i procesów produkcyjnych. Dostawcy przemysłu motoryzacyjnego, chcąc sprostać wymaganiom czasowym w projekcie, rozpoczęli współpracę z producentami pochodzącymi z rynku chińskiego. Technologia wytwarzania w Chinach jest na bardzo wysokim poziomie przy relatywnie niskich kosztach, co pomaga dostawcom skrócić czas oczekiwania na maszyny, narzędzia czy komponenty. Wielu dostawców branży motoryzacyjnej jest uzależnionych od dostawców, usługodawców czy producentów z Chin. Epidemia COVID-19 w tym przypadku bardzo mocno wpłynęła nie tylko na producentów czy dostawców rynku europejskiego, ale również na światową gospodarkę.

W grudniu 2019 roku w prowincji Hubei (w mieście Wuhan), będącej istotnym ośrodkiem produkcyjnym, odnotowano pierwsze przypadki zakażenia SARS-CoV-2. W styczniu bieżącego roku epidemia COVID-19 wywołana przez wirusa objęła całe Chiny. Pierwszy przypadek zakażenia wirusem w Polsce stwierdzono w dniu 4 marca 2020 w szpitalu w Zielonej Górze, gdzie zdiagnozowano zachorowanie mężczyzny, który przyjechał autokarem z Niemiec. Pierwsze zakażenia we Włoszech pojawiły się w drugiej połowie lutego. W dniu 13 marca br. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) podała, że epicentrum pandemii COVID-19 jest w Europie. Państwa członkowskie Unii Europejskiej rozpoczęły walkę w postaci zamykania granic czy wprowadzania obostrzeń co do poruszania się w miejscach publicznych i zachowania odpowiedniej higieny. Większość firm, nie tylko motoryzacyjnych, ale i usługowych, została po prostu zamknięta. Aby chronić zatrudnionych pracowników oraz zmniejszyć ryzyko braku płynności finansowej w firmach, rząd wprowadził pakiety ustaw, które zostały nazwane tarczą antykrzysową.

Pierwsza część pakietu została wprowadzona w życie w dniu 31 marca 2020, kolejna - 18 kwietnia. Toczą się rozmowy nad dalszymi rozwiązaniami. Zwolnienie ze składek ZUS, świadczenia postojowe, obniżenie wynagrodzenia o 20% oraz skrócenie wymiaru czasu pracy do 4/5 etatu to jedne z rozwiązań rządowych, mających na celu utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia.

W niektórych firmach sytuacja ekonomiczna doprowadziła do zwolnień pracowników poprzez redukcje zajmowanych przez nich stanowisk pracy. Czasem pracownicy, widząc aktualną sytuację w firmie, decydowali się na zmianę warunków zatrudnienia, korzystając z oferty innego pracodawcy. Skutkiem tych kroków może być reorganizacja stanowisk pracy w obszarze roboczym, jak i administracyjnym, a także przeprowadzenie analizy kosztowej, uwzględniającej obsługę procesów produkcyjnych czy przepływów logistycznych wewnątrz organizacji.

Jeśli chcemy dokonać reorganizacji procesów produkcyjnych, w tym przemieszczenia maszyn i urządzeń oraz dostosowania nowego układu produkcyjnego pod mniejszą liczbę pracowników, pomocnym może być znana od lat 50-tych ubiegłego stulecia metoda Lean Manufacturing, czyli tak zwane wdrożenie „szczupłej produkcji”. Wdrożenie jej założeń do fabryki Toyoty we wczesnych latach powojennych doprowadziło do usystematyzowania pracy oraz zmniejszenia kosztów związanych z obsługą procesów produkcyjnych. W celu skutecznego przeprowadzenia procesu Lean, koniecznym jest przeprowadzenie w organizacji tak zwanego auditu zerowego, który wskaże, jak wygląda obecna sytuacja w organizacji oraz ułatwi późniejszą optymalizację procesów. Wynikiem auditu zerowego jest raport, na podstawie którego analityk finansowy w organizacji może oszacować koszty wynikające z procesów zachodzących w łańcuchu produkcji. Każdy projekt wdrażany w organizacji wiąże się z przewidywaniem i kontrolowaniem kosztów, co stanowi podstawę sukcesu wdrożenia. Niemniej jednak rozpoczynając przewidywania związane z kosztami przedsięwzięcia nie można z góry zakładać, że będzie to wersja ostateczna. Zdaniem analityków niejednokrotnie założone koszty przekraczają określony budżet. Związane jest to z przeprowadzaniem analiz w sposób niedokładny i pobieżny, gdzie końcowe założenia mogą się różnić nawet do 40% od stanu faktycznego. Jeżeli w organizacji znane są szczegóły odnośnie zasobów materialnych i personalnych, można przystąpić do określania budżetu dotyczącego kosztów związanych z projektem reorganizacji pracy. Nie należy zapominać o kosztach wewnątrzzakładowych, takich jak na przykład koszty prowadzenia działań w projekcie poprzez odpowiednie zasoby ludzkie. W kontrolowaniu kosztów najważniejszym elementem jest prowadzenie ich w sposób systematyczny, to znaczy z odpowiednią częstotliwością. Raporty kontroli kosztów mogą być prowadzone w ujęciu miesięcznym, tygodniowym, czy nawet dziennym. Uzależnione jest to od ilości i rodzaju wprowadzanych działań w określonej jednostce czasowej. W przypadku wdrażania projektu Lean Manufacturing i tym samym dążeniu do obniżenia kosztów produkcji z jednoczesnym zachowaniem bezpieczeństwa i higieny pracy, ważne jest skoncentrowanie się na eliminowaniu strat w procesie, zwanych popularnie marnotrawstwem.



„Marnotrawstwo” to polskie tłumaczenie japońskiego słowa „muda”. Marnotrawstwem są określane wszystkie czynności, które nie tworzą wartości dodanej z punktu widzenia klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Mogą tu być brane pod uwagę również wszystkie problemy natury organizacyjnej związanej z efektywnością określonych procesów. Wszyscy pracownicy powinni przeanalizować wszelkie sytuacje występujące w procesach, które przyczyniają się do generowania strat. Dzięki regularnym spotkaniom wewnątrz zakładu powinniśmy dokonać identyfikacji problemów oraz przeprowadzić analizy doprowadzające do znalezienia przyczyny źródłowej, a następnie zdefiniować określone działania, których celem będzie ustabilizowanie procesów występujących w organizacji. Wpływa to wprost na obniżenie kosztów, zwiększenie wydajności procesów, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniej jakości produkowanych wyrobów.

Marnotrawstwo to straty między innymi w postaci produkcji wyrobów niezgodnych, co związane jest wprost z kosztami zużytych komponentów, surowców, siły roboczej, z wykorzystaniem maszyn, składowaniem, złomowaniem czy naprawą. Nadprodukcja, przestoje, zapasy, dodatkowe operacje, zbędny ruch pracowników oraz transport międzyoperacyjny to dodatkowe czynniki przyczyniające się do tworzenia zbędnych kosztów podlegających analizie w celu ich redukcji.

Na tym etapie celem jest wyeliminowanie bądź zredukowanie kosztów strat, ale i nie tylko. Zamrożony kapitał to również zapasy. Im więcej zapasów takich jak materiały, komponenty, półwyroby czy wyroby gotowe, tym więcej organizacja posiada „zamrożonego” kapitału. Produkcja dążąca do minimalizacji występujących zapasów może odbywać się w systemie *just in time* z wykorzystaniem techniki ssącej takiej jak Kanban.

Celem metody Kanban jest redukcja zapasów, przestojów, zbędnego oczekiwania na komponenty czy wyroby. Produkowane są tylko takie ilości, jakie są zamawiane przez kolejny proces



Aby proces „szczępłej produkcji” mógł przynieść oczekiwane oszczędności, nieodzownym staje się zainwestowanie kapitału w różnego typu techniki doskonalące procesy w organizacji. Są nimi między innymi: 5S, Kanban, Kaizen, TPM, SMED, więc budżet, jaki zostanie wykorzystany podczas reorganizacji pracy, powinien zostać dobrze przemyślany, aby wskaźnik zwrotu z inwestycji (*ang. ROI – Return On Investment*) liczony w ujęciu rocznym przyniósł zamierzone dodatnie efekty finansowe. Problem, który obecnie dotyka producentów, dostawców na rynek motoryzacyjny jest taki, iż główni producenci samochodów obserwują wyraźne spadki zapotrzebowania klientów końcowych, czyli użytkowników na nowe modele samochodów. Społeczeństwo obawia się konsekwencji związanych ze stanem pandemii nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, co wprost przekłada się na wielkość sprzedaży danych modeli samochodów.

Wiele firm zdecydowało się, aby pracownicy wykonywali swoje obowiązki pracując z domu. Jest to też czas dla pracowników, aby zastanowić się i przeanalizować zakresy pracy w swoich obszarach. Aktualnie, kiedy przemysł zwolnił, każdy pracownik produkcyjny może dokonać analizy, jak wygląda jego obecna praca, co można w niej poprawić, aby praca była efektywniejsza. Nie dotyczy to wyłącznie pracowników produkcji. Pracownicy administracji również mogą dokonać analizy i rozważyć inne rozwiązania, które usprawnią dotychczasową pracę. Przemysł motoryzacyjny przed epidemią był bardzo dynamiczny, co w niektórych przypadkach mogło zaburzyć poprawne wykonywanie własnych obowiązków. Szybkie procesy decyzji czy wymiany informacji i w tym samym czasie bardzo duża liczba wiadomości lub zadań do wykonania „na wczoraj”, mogły wpływać negatywnie na ogólne złe samopoczucie i stres pracowników. Wyhamowanie przemysłu może być przydatne do refleksji w zakresie obecnej sytuacji w organizacjach. Jest czas na to, aby zwolnić i zacząć pracować po prostu od początku bądź budować strukturę pracy w organizacjach, bazującą na początkowych rozwiązaniach.



Aleksander Kulesz.

**Trener z 18 letnim doświadczeniem praktycznym,
licencjonowany auditor VDA QMC.
Team Prevent Poland Sp. z o.o.**

Projekt EACN - eksperci poszukiwani

W październiku 2018 r. Komisja Europejska podpisała z Europejską Siecią Klastrow Motoryzacyjnych (EACN) umowę na realizację projektu „Europejska Sieć Klastrow Motoryzacyjnych na rzecz wspólnych inwestycji w modernizację przemysłową”. W ramach Projektu, 6 europejskich klastrow motoryzacyjnych, w tym Klaster Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, 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 marcu 2020 odbyło się ostatnie, trzecie, spotkanie matchmakingowe w ramach Projektu EACN. Jego następstwem było zdefiniowanie wspólnych koncepcji projektowych w obszarze robotyki i sztucznej inteligencji, elastyczności procesów produkcyjnych i wirtualizacji planowania produkcji. Aktualnie w Projekcie mamy stworzone trzy konsorcja projektowe, które potrzebują wsparcia eksperckiego w dalszym rozwoju projektów - w przygotowaniu wniosku dla wybranego instrumentu finansowania lub w przygotowaniu wspólnych procedur przetargowych na planowaną inwestycję związaną z modernizacją przemysłu” – wyjaśnia Łukasz Górecki, Manager Klastra SA&AM.

Po przerwie w bezpośrednich spotkaniach Projektu EACN związanej z pandemią koronawirusa, która w drugim kwartale 2020 r. szczególnie mocno wpłynęła na działalność firm sektora automotive, Partnerstwo EACN wznawia realizację działań projektowych od 15 lipca 2020.

Aktualnie rozpoczęły się działania związane z fazą inwestycyjną Projektu, mającą na celu inicjowanie projektów pilotażowych. Pierwszy etap polega na zaproszeniu do składania wniosków w celu wsparcia dalszego przygotowania projektów. Pomoc ekspercka powinna umożliwić konsorcjum projektowemu zgłoszenie koncepcji projektu w ramach wybranego instrumentu wsparcia i/lub pomoc w przygotowaniu i organizacji przetargów na projekty inwestycyjne (zakup wspólnych rozwiązań).

„Celem zapytania jest znalezienie ekspertów, którzy wesprą utworzone w Projekcie EACN konsorcja projektowe, składające się z co najmniej trzech MŚP z co najmniej dwóch różnych klastrow” – dodaje Łukasz Górecki. Wszelkich zainteresowanych współpracą w projekcie EACN w roli eksperta, zapraszamy do złożenia zgłoszeń na zapytanie, które opublikowane jest na stronie projektu:



EACN Project Cluster Members News & Events Media Call for Experts Contact us [Members area](#)

Home / Call for Experts

CALL FOR EXPERTS

The European automotive industry faces today several challenges that force companies and especially SMEs, to innovate and optimise production and processes to ensure their future competitiveness. In this context, the EACN initiative aims to promote the development of joint projects, where these companies can find solutions to common needs, sharing costs and taking advantage of synergies. In the framework of matchmaking events, we could link SMEs with similar problems and work in the definition of the joint projects described below. In this section, we look for experts who can give technical assistance to SMEs and guide them for the successful development of their projects.

<https://www.eacn-initiative.eu/call-for-experts>



Ewa Dudzic-Widera
Specjalista ds. projektów

JAK STWORZYĆ ZAANGAŻOWANE ŚRODOWISKO PRACY - CASE STUDY MARCO



Rola komunikacji w Marco

Wciąż duża część pracodawców nie przywiązuje większej wagi do komunikacji lub stara się go marginalizować. W Marco, zarówno komunikacja wewnętrzna jak i zewnętrzna, stanowią istotne elementy firmowej codzienności. Zakładamy bowiem, że pełna transparentność działań wobec partnerów biznesowych, wszystkich pracowników i społeczności zgromadzonej na naszych profilach w mediach, są podstawą budowania zaufania do firmy oraz wzmacniania siły i zasięgu marki. Są także filarami utrzymującymi zaangażowane środowisko pracy. Dlatego w naszej organizacji dużo czasu i uwagi poświęcamy na naukę dobrej komunikacji. Ważny jest dla nas styl i metody rozwiązywanie problemów i konfliktów. Aktywnie pobudzamy, nakreślamy i wspieramy inicjatywy pogłębiające firmową integrację. Poświęcony tym wszystkim działaniom czas wydaje dobre owoce. Pracownicy doinformowani, świadomi i rozwijający się zawodowo i prywatnie dzięki firmie, są jej ważną siłą i budują przewagę rynkową. W Marco stawiamy na taką właśnie komunikację - z bardzo dobrym skutkiem.

Jak angażować zespół?

Budowa takiej komunikacji w firmie wydaje się nierealna? Załoga zdradza do „tych spraw” wyraźny dystans? Niezrozumienie napędza niechęć? Zapewniam niedowiarków, że da się ten obszar efektywnie pobudzić i rozwinąć. Z doświadczenia wiem, że warto rozpocząć angażowanie pracowników w firmowe działania PR-owe za pomocą odpowiednio zaplanowanych i dawkowanych szkoleń. Prowadzonych konsekwentnie i ze stałym monitorowaniem efektów. W Marco spotykaliśmy się osobno z każdym działem i tłumaczyliśmy, na czym polega praca służb Public Relations. Do tego jasno sformułowaliśmy prośbę o wsparcie i zaangażowanie.

Po przeprowadzeniu szkoleń i rozmów z całością załogi przyszedł czas na analizy. Szybko okazało się, że początkowy dystans niechęci czy chłodna rezerwa nie wynikały z negatywnego nastawienia do samego działu PR i jego roli w firmie. Były raczej spowodowane niewiedzą i brakiem wcześniejszego kontaktu z tym obszarem firmowych realiów. Dzięki skutecznemu podniesieniu stanu wiedzy i świadomości ogółu pracowników, szybko zauważyliśmy rosnące zaangażowanie w regularnie organizowane akcje PR-owe.

Bardzo ważnym elementem komunikacji wewnętrznej jest dbałość o potrzeby wszystkich „klientów wewnętrznych”, czyli po prostu załogi. Dla przykładu: jeśli zrealizujemy publikację w social mediach na temat pasji sportowych pracowników, kolejny wpis powinniśmy zrobić o pasjach nie związanych z aktywnością fizyczną. Każdy powinien mieć szansę wykazać się zaangażowaniem w komunikację wewnętrzną i zarazem stać się ważną częścią firmowej komunikacji zewnętrznej.

Proste konkrety angażują najlepiej

Czasem najprostsze pomysły są najlepsze. W Marco przeprowadzamy różne akcje, a niektóre mogą wydawać się bardziej przeznaczone dla dzieci niż dla dorosłych. To mylne wrażenie. Nasza zabawa w Dzień Dobrych Uczynków czy akcja mikołajkowa były odebrane bardzo pozytywnie, a walor integracyjny wysoko oceniony. Zasady Dnia były proste. Spośród siebie losowaliśmy osobę, dla której należało zrobić miły, drobny uczynek. Na Mikołajki sprawialiśmy wylosowanej osobie prezent. Budżet był ograniczony do 30 złotych, więc koleżanki i koledzy wykazali się niezwykłą kreatywnością i inwencją, aby prezent był jak najbardziej trafny.

Takie firmowe zabawy, wręcz żywcem przeniesione z dzieciństwa czy czasów szkolnych, znów sprawiły nam ogromną radość. Nie tylko poruszyły do działania, ale także kolejny raz zintegrowały i wprowadziły rodzinny nastrój.

Ważna rola komunikacji wewnętrznej

We wstępie pisałam o transparentności działań. Wiele firm obecnie stawia na otwartość i stałe informowanie o swoich działaniach. Mam jednak wrażenie, że myślą oni głównie o odbiorcach zewnętrznych, zapominając o tych, którzy organizację współtworzą.

Sytuacja, kiedy pracownicy o ważnych sprawach firmowych dowiadują się wieczorem z Facebooka, jest fatalna. Musimy pamiętać, że ludzie pracujący w naszej firmie są dla innych najlepszym źródłem wiadomości o niej.

Im więcej zatem będą wiedzieć o działaniach i planach organizacji, tym chętniej i częściej będą o nich mówić. Każdy przecież chce czuć się ważną częścią przedsiębiorstwa, skoro wkłada w jej rozwój swoją cegiełkę w postaci codziennej pracy. Do komunikowania ważnych informacji istnieje wiele narzędzi. W Marco korzystamy przede wszystkim z bloga wewnętrznego, do którego dostęp ma każdy z pracowników. Publikujemy tam wiadomości dotyczące działalności firmy, spraw załogi, planowanych akcji i wydarzeń z życia prywatnego każdego z nas. Kolejnym narzędziem, które wykorzystujemy do bieżącej komunikacji jest komunikator SMS. Przez niego kolportujemy codzienne informacje o wizytach gości w naszej firmie czy urodzinach pracowników, jak i sprawach technicznych. Najważniejsze wiadomości poznajemy wszyscy na spotkaniach całej firmy. Wtedy najczęściej komunikuje je prezes Marek Śliboda. Potem każdy obecny na sali ma prawo zadać pytanie lub zgłosić uwagi czy wątpliwości. Dzięki takiej bezpośredniej formie komunikacji, unikamy błędu transferu wiadomości kluczowych, dotyczących całej firmy i wszystkich pracowników. Taki błąd „głuchego telefonu” mógłby wystąpić przy przekazie z ust do ust.

Jako PR-owiec jestem dumna z moich współpracowników, że chętnie angażują się nawet w najbardziej szalone akcje. Cieszę się także, że udało nam się osiągnąć etap, kiedy moi przyjaciele z Marco sami zgłaszają swoje inicjatywy. Takiego środowiska życzę każdemu przedsiębiorcy i zapewniam, że warto walczyć o dobrą komunikację. Szczególnie wewnętrzną.



Marta Legut
Specjalista ds. Public Relations
Marco

Zarządzanie ryzykiem personalnym sposobem na wytyczenie strategii HR



Wszyscy wiemy, że prowadzenie firmy bez ryzyka nie jest możliwe, bo ryzyko z natury jest wpisane w prowadzenie biznesu. Każda decyzja ludzka jest związana z przewidywaniem określonego stanu rzeczy w przyszłości. Niestety, w momencie podejmowania decyzji, nigdy nie mamy pewności, jak wpłynie to na naszą przyszłość. Możemy natomiast próbować ograniczać lub minimalizować ryzyko podjęcia błędnych decyzji, na podstawie zdarzeń, które miały już miejsce i o tym stanowi ten artykuł.

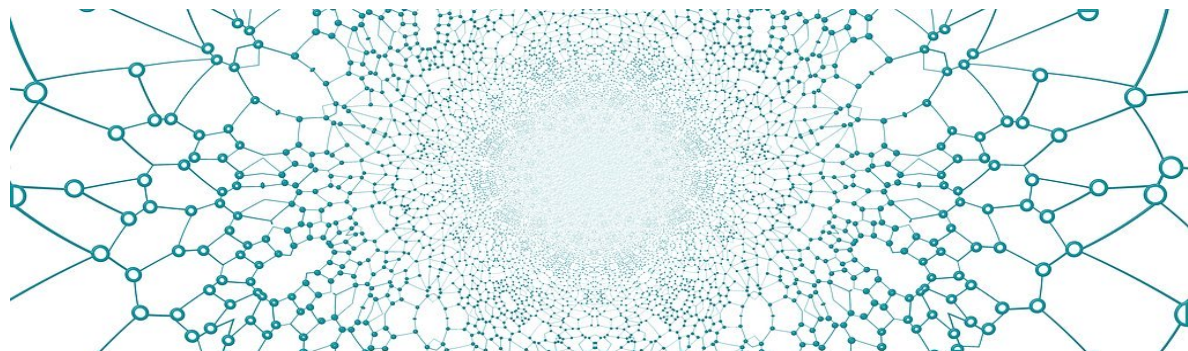
Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym ERM (*Enterprise Risk Management*) jest uwzględniane w strategiach wielu firm. Zwykle określa się w nim akceptowany (maksymalny) poziom ryzyka oraz prawdopodobieństwo pojawienia się określonego zdarzenia. Analizy wszystkich ryzyk dokonuje się z perspektywy całej organizacji, uwzględniając efekt dywersyfikacji, który stanowi proces realizowany przez pracowników wszystkich szczebli firmy.

Mało kto jednak zdaje sobie sprawę, że zarządzanie kapitałem ludzkim jest obarczone większą niepewnością niż inne obszary zarządzania. Każda decyzja w obszarze ludzkim determinuje sposób funkcjonowania i zarządzania w organizacji. Jest skorelowana z innymi rodzajami ryzyka, a co za tym idzie, obarczona ryzykiem właśnie. Warto zauważyć, że ryzyko najczęściej kojarzone jest z niepożądanymi zdarzeniami personalnymi. Największym jednak zagrożeniem jest negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy oraz przeszkoda w osiągnięciu założonych celów biznesowych.

Niezależnie od sposobu postrzegania ryzyka personalnego, warto zwrócić jeszcze raz uwagę na to, że źródłem ryzyka może być także proces zarządzania ludźmi. To główny argument, dlaczego powinniśmy identyfikować, ograniczać i przewidywać najbardziej zagrażające zdarzenia dla naszych firm.

Dziś pracownik jest właścicielem swojego kapitału intelektualnego. Staje się podmiotem zarządzania kapitałem ludzkim, co oznacza, że inwestuje siebie w działalność organizacji tak długo, jak uznaje to za opłacalne. Jako inwestor swojego kapitału, oczekuje zwykle zwrotu z inwestycji i chce aktywnie wpływać na warunki, w jakich kształtuje się ta stopa zwrotu. Dla HR i liderów organizacji oznacza to zredefiniowanie roli zawodowej, przejście od biernego wykonawcy zadań operacyjnych do stratega, badacza i aktywnego poszukiwacza problemów w swojej firmie. Współczesne organizacje, by zbudować konkurencyjną pozycję na rynku, potrzebują właśnie takich ludzi, którzy aktywnie i odważnie potrafią generować rozwiązania. Tym samym, nauczą się szybko reagować na zmienne warunki biznesowe. To obnażył współczesny czas Covid-19.

Ewaluacja ryzyka personalnego to temat jeszcze mało popularny w Polsce. Wnioski płynące z wielu badań wyraźnie wskazują, że kadra menedżerska wydaje się nie mieć świadomości znaczenia ryzyka personalnego dla funkcjonowania swojej organizacji. Tymczasem na świecie, problem ten stanowi wyzwanie dla wielu organizacji. Podpatrujmy dobre praktyki, by w sposób bardziej świadomy przewidywać trudne sytuacje.



Analiza ryzyka personalnego dotyczy oceny sprawności działania poszczególnych procesów realizowanych w ramach funkcji HR: od planowania zatrudnienia po derekrutację pracowników. Określa prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali negatywnych skutków tych zdarzeń dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto przeanalizować ocenę ryzyka rekrutacyjnego, derekrutacyjnego, motywacyjnego, rozwojowego i ewaluacyjnego. W każdym z tych procesów istnieją zdarzenia, którym z pewnością należy się przyjrzeć bliżej, żeby w bardziej efektywny sposób realizować działania personalne wobec swoich pracowników.

Kierunek ograniczania ryzyka personalnego składa się z trzech etapów. Pierwszy z nich to identyfikacja zdarzeń i odpowiedź na pytanie – *Co negatywnego się dzieje?* Powinniśmy się zastanowić nad zdarzeniami - pozytywnymi i negatywnymi, które mają miejsce w naszej firmie w obszarach HR.

Następny etap to prognoza, czyli ocena prawdopodobieństwa wystąpienia skutków każdego niekorzystnego zdarzenia w każdym procesie personalnym. Efektem końcowym ograniczania ryzyka personalnego w firmie powinno być stworzenie listy działań ograniczających ryzyko personalne - *Co negatywnego może się zdarzyć?* Oczywiście do procesu ewaluacji ryzyka warto zaprosić wybranych przedstawicieli HR i kadry menedżerskiej, a więc osoby odpowiedzialne za kapitał ludzki przedsiębiorstwa.

Kontrola ryzyka personalnego stanowi ostatni etap procesu zarządzania ryzykiem, który polega na stałym monitorowaniu otoczenia firmy w celu identyfikacji powstania nowych źródeł zagrożeń oraz przygotowania odpowiednich działań prewencyjnych. Jest też punktem wyjścia do ustalenia priorytetowych zadań dla HR, a więc wytyczenia strategii personalnej.

O tym, że ludzie stanowią największy kapitał każdej firmy wiemy wszyscy. W bilansach przedsiębiorstw kapitał ludzki ujmowany jest po stronie aktywów. Takie myślenie oznacza inwestycję w ludzi, skupienie się na zadaniach związanych z pozyskaniem, a przede wszystkim z utrzymaniem cennych dla organizacji specjalistów (talentów). W nowoczesnej organizacji nie przytaczamy już koncepcji zasobowej (zarządzania zasobami ludzkimi), w której pracodawca miał przewagę wynikającą z posiadania oferty pracy. W nowoczesnej firmie, kapitał ludzki staje się wartością biznesową, bo odpowiednio motywowany potrafi wpływać na losy swojej firmy. Przewidywać ryzyko podejmowanych zdarzeń, by w efekcie zbudować przewagę konkurencyjną na rynku, który zajmuje lub co najmniej jeszcze lepiej poradzić sobie w takich czasach jak obecnie przyszło nam żyć.



Agnieszka Bednarska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

CZEGO SIĘ OBAWIAMY?

Świat stanął na chwilę. Za 10 lat będziemy mogli ocenić, czy był to tylko krótki okres odchylenia od „business as usual”, po którym wszystko wróciło do normy, czy raczej długi okres niepewności, po którym tylko nieliczni z podniesioną głową wrócili do gry. Nie warto jednak snuć depresyjnych scenariuszy. Niemniej, oprócz tych, którzy kreatywnie potrafili przekształcić swoją działalność i dziś zbierają żniwo, jest wiele firm, które w zasadzie przestały funkcjonować. Kolejne tarcze antykryzysowe są uchwalane przez Sejm, aby przychodzić firmom na ratunek.



Na dłuższą metę nie ma opcji utrzymania takich programów. Dlatego też powinniśmy już dziś myśleć o tym, jak jutro przekształcić model życia społecznego, zawodowego i gospodarczego, aby w nowej rzeczywistości było miejsce na godne życie i prosperujące firmy. Nie powinniśmy przespać tego czasu. Pojawia się zatem pytanie: „Jak się przygotować do opuszczenia dotychczasowej strefy komfortu i jak wyznaczać nowe horyzonty, do których powinniśmy zmierzać w perspektywie najbliższych trzech lat?”

Elastyczność

Elastyczność jest i pozostanie słowem kluczowym. Jak elastycznie ograniczać produkcję w czasie zatrzymania gospodarki? Jak elastycznie zmniejszać zatrudnienie? Ale również, jak elastycznie skalować działalność w czasie większego zapotrzebowania? Jak elastycznie i sprawnie zatrudniać nowych pracowników? Jak elastycznie odpowiadać na zindywidualizowane potrzeby klientów? Odpowiedzi na te pytania mają wspólny mianownik, a mianowicie: „business as usual” się już nie sprawdzi. Linie technologiczne będą stopniowo zastępowane przez gniazda produkcyjne, które łatwiej można dostosować do wytwarzania innych wyrobów. Prace ręczne w mniejszych firmach będą wspierane kobotami, tak aby zapewnić odpowiednią odległość między pracownikami. Zwiększy się liczba osób zatrudnionych w trybie pracy tymczasowej lub na umowach cywilnoprawnych na niekorzyść liczby osób na pełnych etatach. Wtedy łatwiej będzie z nich rezygnować, kiedy nastąpi kolejny kryzys.

Proszę mnie nie posądzać o bezduszność. Nowa rzeczywistość wymaga bowiem równoległe ze zmianami w gospodarce dyskusji o minimalnym dochodzie gwarantowanym. Innymi słowy, czas najwyższy, aby wraz ze wsparciem transformacji cyfrowej w gospodarce i społeczeństwie odważyć podjąć rękawicę i rozpocząć dyskusję o stałej „pensji” dla wszystkich obywateli, gwarantowanej, nawet kiedy trzeba będzie wprowadzać kolejne zamrożenia. Zmienione modele zatrudnienia, pozwalające wprowadzać większą elastyczność, mają jak wszystko swoje wady i zalety. Płynie z nich korzyść dla przedsiębiorstw w postaci większej swobody zarządzania liczbą osób zaangażowanych w pracę. Z drugiej strony widnieje jednak wyzwanie przekonania najlepszych, aby chcieli pracować dla firmy. Innymi słowy, pojawia się konieczność wypracowania nowych modeli partycypacyjnych, aby uatrakcyjnić współpracę między pracodawcą i kandydatem do pracy. Ta partycypacja mogłaby polegać na wspólnym kreowaniu projektów i dzieleniu się zyskiem, na wspólnym opracowaniu procesów oszczędzania kosztów wytwarzania i dzielenia się oszczędnościami, czy też na zapewnieniu „partnerowi” pakietu udziałów czy akcji. Dziś jest za wcześnie, aby wylać dziecko z kąpielą, rezygnując z dyskusji na temat powyżej zarysowanych propozycji. Owszem z punktu widzenia związków zawodowych nie do przyjęcia byłoby osłabienie pozycji pracownika i zwiększenie jego uprzedmiotowienia. Jednak również dla organizacji tego typu, w erze czwartej rewolucji przemysłowej, nadchodzi czas przemyślenia swojej roli i definiowania nowych zadań związanych z obroną praw słabszych na rynku pracy.

Kontakt i dostęp – na odległość a jednak blisko

Kolejne słowa, które pojawiają się na skrzyżowaniu COVID-19 i czwartej rewolucji przemysłowej, to kontakt i dostęp. Bardzo upraszczając sytuację, aby pobudzić wyobraźnię (bez zamiaru promowania marek) – Facebook, Apple, Alphabet, Amazon, Allegro.pl, Allibaba Group, Ceneo.pl i wiele innych platform zapewniają stały kontakt z klientami, a DHL, DPD, FEDEX, GLS, TNT, UPS, Poczta Polska i wiele innych lokalnych kurierów dostarczają to, co zostało zamówione.

Również w relacjach B2B, platformy e-commerce i platformy elektronicznej wymiany danych między dostawcami i klientami ułatwiają współpracę. Firmy logistyczne wspierają swoich klientów przy usprawnianiu łańcuchów dostaw, oferując rozwiązania logistyki 4.0.

Przy COVID-19 pojawiły się również inne pytania: Jak utrzymać kontakt z pracownikami na odległość? Jak zapewnić dostęp do zaplecza produkcyjnego na odległość? Okazało się bowiem, że te firmy, które dysponowały już zautomatyzowanymi procesami wytwarzania i zintegrowanymi systemami informatycznymi (ERP, MES, APS) oraz już wdrożyły platformy umożliwiające pracę zdalną, łatwiej przechodziły przez okres od marca do maja 2020 r. z punktu widzenia zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Co stoi na przeszkodzie wprowadzania zmian?

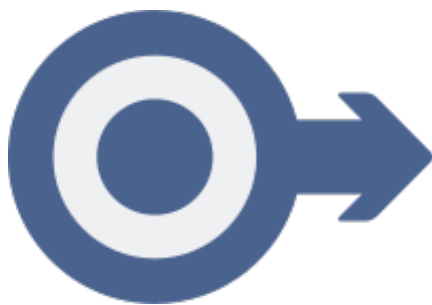
Jeden z moich znajomych mówił ostatnio: „Brak pieniędzy nie jest problemem, ale symptomem. Jest to sygnał, że to co robimy nie przekonuje strony, która ma pieniądze, aby je zaangażować w realizację danego projektu.” Podążając tym tropem, jak interpretować zdanie firm, które twierdzą, że nie stać ich na technologie cyfrowe? Czy to oznacza, że ich obecny model biznesu nie jest dopasowany do nowej rzeczywistości?

Czy też, że ich skala działalności nie jest odpowiednia do warunków, w których prowadzą biznes? Być może w okresie przejściowym przez jeszcze dwie dekady firmy tradycyjne, trzymające się dawnych zwyczajów będą działać obok tych, które dokonały transformacji cyfrowej. Być może owoce czwartej rewolucji przemysłowej nie są dane wszystkim.



Jeśli przyjąć taką postawę, to pojawia się pytanie: Jak dotrzeć do tych, które rozważają transformację cyfrową i dostarczać im odpowiednie narzędzia do zapoznania się z technologiami, rozważania opcji, przygotowania planów działań i nawiązania kontaktów z potencjalnymi dostawcami technologii i integratorami?

Na podstawie danych statystycznych można stwierdzić, że w województwie śląskim, opolskim, małopolskim i łódzkim aktywnych jest między 3.500 a 7.000 przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 50 osób, o rocznych obrotach powyżej 2 mln zł i o wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto powyżej 3.500 zł, które można zaliczyć do potencjalnej grupy do przeprowadzenia transformacji cyfrowej w przemyśle.



W ramach klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing działa ponad 30 firm będących dostawcami i integratorami rozwiązań Przemysłu 4.0. Wspólnie z nimi staramy się dotrzeć do tych, którzy rozważają wdrożenie transformacji cyfrowej w swoim przedsiębiorstwie.

„Lock-down” w okresie marzec-maj 2020 r. utrudnił chwilowo kontakty. Jednakże już ponad 150 firm przemysłowych otrzymało informację i zaproszenie do współpracy w ramach programu **„Transformacja cyfrowa - Ewolucyjna modernizacja przemysłowa w dobie rewolucji 4.0”**. Uczestnictwo w tym programie jest nieodpłatne.

Oprócz serii webinarów poświęconych automatyzacji procesów produkcyjnych, automatyzacji procesów zarządzania przedsiębiorstwem i cyberbezpieczeństwu oraz spotkań wymiany doświadczeń online, przewidujemy szkolenia dedykowane dla przedsiębiorstw i warsztaty dla opracowania mapy drogowej transformacji cyfrowej. Osoby, z którymi byłem w kontakcie, do tej pory wykazywały małe zainteresowanie. Informowały, że nie wiadomo kogo zaangażować w takie spotkania – specjalista ds. IT nie zna się na produkcji a kierownik ds. produkcji nie zna się na IT. Sytuacje takie pokazują, że trzeba jeszcze wiele kaw wypić na miejscu, aby przekonać kierownictwo, że transformacja cyfrowa wymaga kompleksowego podejścia do tematu. Innymi słowy, od początku przy stole powinni być obecni: kierownictwo, specjaliści od IT, produkcji, procesów, jakości i nie mniej ważny specjalista od zarządzania kadrami.



Przygotowanie się do transformacji cyfrowej nie może ograniczyć się do dyskusji o wprowadzeniu kolejnych czujników, ułożeniu kolejnych kilometrów światłowodów w halach przemysłowych czy też kupowaniu takiego czy innego oprogramowania. Konieczne są dyskusje na temat dotychczasowych sposobów prowadzenia biznesu, dotychczasowych sposobów dostarczania produktów na rynek, relacji z dostawcami i klientami oraz zarządzania przedsiębiorstwem; zanim rozważone zostaną specyficzne rozwiązania technologiczne.

W ramach programu klastrowego Silesia Automotive & Advanced Manufacturing chce zapewnić kierownictwu przedsiębiorstw produkcyjnych platformę na której można poruszać kwestie pojawiające się w firmach, wymieniać doświadczenia i zapoznawać się z rozwiązaniami.

Przedstawiciele zarządów przedsiębiorstw produkcyjnych zainteresowanych współpracą w programie „Transformacja cyfrowa - Ewolucyjna modernizacja przemysłowa w dobie rewolucji 4.0” zapraszam do kontaktu: przemysl40@silesia-automotive.pl.



Luk Palmén

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

Klaster Silesia Automotive & Advanced Manufacturing przy Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej SA zaprasza do udziału w warsztatach poświęconych procesowi transformacji cyfrowej przedsiębiorstw. Warsztaty organizowane są online. Spotkania skierowane są do kadry kierowniczej oraz do pracowników na stanowiskach kierowniczych i specjalistów odpowiedzialnych za systemy produkcji i systemy informatyczne. Każdy z warsztatów rozpoczniemy prezentacją przykładowych wdrożeń związanych z automatyzacją produkcji i integracją systemów informatycznych w firmach przemysłowych. Następnie będzie czas na dyskusję i poruszenie kwestii istotnych dla Państwa firmy.

Korzyści

- Szybki przegląd dostępnych rozwiązań w zakresie automatyzacji produkcji i integracji systemów informatycznych
- Niezobowiązujące spotkanie z szerszą grupą dostawców technologii przemysłu 4.0
- Poznanie najważniejszych etapów procesu transformacji cyfrowej firmy

23.06.2020

Automatyzacja i robotyzacja procesów wytwarzania

- 09.00: Powitanie
- 09.05: Prezentacja otwierająca - transformacja cyfrowa, opcja czy konieczność?
- 09.20: Cyfrowa transformacja dla liderów produkcji - wskaźniki KPI, skuteczne i efektywne podejmowania kluczowych decyzji, ASTOR Sp. z o.o.
- 09.35: Jak osiągnąć udaną konwergencję sieci IO/OT, PF Electronic Sp. z o.o.
- 09.50: Platforma IoT oraz rozszerzona rzeczywistość – Industry 4.0 w praktyce, Rockwell Automation Sp. z o.o.
- 10.05: Wirtualne projektowanie linii produkcyjnych - pierwszy krok w kierunku automatyzacji, AIUT Sp. z o.o.
- 10.20: Nowe oblicze utrzymania i obsługi linii produkcyjnych w czasie COVID-19: zaawansowana diagnostyka, zdalny monitoring i rozszerzona rzeczywistość, Mitsubishi Electric Europe B.V. Oddział w Polsce
- 10.35: Przygotowanie kompetencji technicznych w dobie czwartej rewolucji przemysłowej, EMT-Systems Sp. z o.o.
- 10.50: Pytania i odpowiedzi
- 11.30: Zakończenie

07.07.2020

Cyberbezpieczeństwo

- 09.00: Powitanie
- 09.05: Prezentacja otwierająca - transformacja cyfrowa, opcja czy konieczność?
- 09.20: Cyberbezpieczeństwo - bezpieczna i wydajna infrastruktura sieciowa, Rockwell Automation Sp. z o.o.
- 09.35: IDS w przemysłowych systemach SCADA jako najważniejszy element cyberbezpieczeństwa oraz bezpieczne sieci przemysłowe, TEKNISKA POLSKA Przemysłowe Systemy Transmisji Danych Sp. z o.o.
- 09.50: Wyzwania związane z cyberbezpieczeństwem w produkcji dyskretniej, PF Electronic Sp. z o.o.
- 10.05: Techniczne aspekty audytu bezpieczeństwa systemów IT + Security Operation Center, COIG SA
- 10.20: Kompleksowe rozwiązanie cyberbezpieczeństwa dla systemów IoT, Cyberus Labs Sp. z o.o.
- 10.35: CyberX - pasywne monitorowanie bezpieczeństwa i operacyjności sieci przemysłowych, ASTOR Sp. z o.o.
- 10.50: Pytania i odpowiedzi
- 11.30: Zakończenie

30.06.2020

Automatyzacja procesów zarządzania, zarządzanie zbiorami danych

- 09.00: Powitanie
- 09.05: Prezentacja otwierająca - transformacja cyfrowa, opcja czy konieczność?
- 09.20: Wykorzystanie uczenia maszynowego bezpośrednio na hali produkcyjnej, Festo Sp. z o.o.
- 09.35: Akwizycja danych w procesie zarządzania, Amister Sp. z o.o.
- 09.50: System sterowania a tworzenie wartości w erze cyfryzacji, Omron Electronics Sp. z o.o.
- 10.05: Czy brygadziści i kierownicy mogą mieć więcej czasu na zarządzanie produkcją? - Automatyczne planowanie czasu pracy, eq system Sp. z o.o.
- 10.20: Pozyskiwanie i interpretacja danych z maszyn, ifm electronic Sp. z o.o.
- 10.35: Przemysłowa platforma danych i aplikacji – skuteczne, wszechstronne i bezpieczne narzędzie do zarządzania produkcją, Mitsubishi Electric Europe B.V. Oddział w Polsce
- 10.50: Pytania i odpowiedzi
- 11.30: Zakończenie

14.07.2020

Automatyzacja logistyki wewnętrznej

- 09.00: Powitanie
- 09.05: Prezentacja otwierająca - transformacja cyfrowa, opcja czy konieczność?
- 09.20: Studium przypadku AGV, Omron Electronics Sp. z o.o.
- 09.35: Zautomatyzowana logistyka - integracja AGV z linią produkcyjną, AIUT Sp. z o.o.
- 09.50: Nowoczesne, zoptymalizowane rozwiązania handlingowe Festo w systemach logistyki wewnętrznej i linii produkcyjnych, FESTO Sp. z o.o.
- 10.05: Softwerowe oblicze logistyki wewnętrznej, ASTOR Sp. z o.o.
- 10.20: Pytania i odpowiedzi
- 11.00: Zakończenie

Prosimy o potwierdzenie chęci nieodpłatnego udziału w warsztatach pocztą elektroniczną na adres: przemysl40@silesia-automotive.pl

1 link do wszystkich spotkań
<https://www.gotomeet.me/LukPalmen>

Do zobaczenia
Luk Palmen

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji klastra SA&AM



KOMPETENCJE SPOŁECZNE W SZKOLE BRANŻOWEJ – DOBRE PRAKTYKI

Wyzwania zawodowe, przed jakimi staje obecnie młody człowiek są szczególne. Zmienia się rynek pracy, zmieniają się potrzeby i oczekiwania pracodawców. Coraz większy nacisk kładzie się nie tylko na wiedzę i umiejętności zawodowe, ale też na kompetencje społeczne. W tej sytuacji rola szkoły jest szczególnie istotna.

Na naszych oczach dokonują się zmiany ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Globalizacja, cyfryzacja, praca w międzynarodowych środowiskach, migracja zarobkowa, potrzeba uczenia się przez całe życie czy zmiany w zakresie komunikacji (też online) wymuszają potrzebę posiadania zupełnie innych kompetencji niż w latach poprzednich. Podczas seminarium metodologicznego zorganizowanego w ramach projektu „Rada ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym (z uwzględnieniem elektromobilności)” debatowaliśmy o istocie kompetencji miękkich w szkole branżowej. Pracodawcy od dawna zgłaszają, że oczekują od pracowników wyposażenia właśnie w te kompetencje. Jak natomiast wygląda możliwość rozwijania uczniów szkół branżowych w przedsiębiorstwach?

Na te pytania odpowiadała m.in. pani Iwona Caputa, pracownik Instytutu Badań Edukacyjnych w Warszawie. Podczas warsztatów nauczyciele i doradcy zawodowi mogli przyjrzeć się kompetencjom społecznym, jako jednej z części składowych zestawów efektów uczenia się w kwalifikacjach rynkowych. Został zaprezentowany Zintegrowany System Kwalifikacji i Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji oraz kwalifikacje rynkowe z obszaru motoryzacji. Pani Iwona wprowadziła również uczestników do przepisów oświatowych dotyczących programów nauczania i ich zawartości pod kątem kompetencji społecznych i osobistych. Omówiła metody pracy z uczniami, aby uatrakcyjnić zajęcia lekcyjne w szkole i wprowadzać treści i ćwiczenia pozwalające na rozwój kompetencji społecznych u uczniów, które stanowią integralną część każdej aktywności życiowej i zawodowej. **Zadanie i rola nauczycieli są w tej materii nieocenione, zwłaszcza, że siatki godzin nie przewidują dodatkowego czasu na tematykę rozwoju kompetencji kluczowych i umiejętności uniwersalnych.**

Nowa rzeczywistość, nowe zasady rynku pracy

W biznesie funkcjonuje pojęcie świata VUCA czyli współczesnego otoczenie wielu firm działających w zmiennej rzeczywistości. VUCA to akronim, opisujący warunki i sytuacje w 4 wymiarach:

- Volatility (zmiennność, ulotność) – zmiany przebiegają często w sposób chaotyczny, uniemożliwiające znalezienie stałych wzorców postępowania.
- Uncertainty (niepewność) – na podstawie doświadczeń z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości. Pojawiają się wciąż nowe wyjątki od reguł, a nawet wyjątki od wyjątków, zaś same reguły tracą swoją aktualność.
- Complexity (złożoność) – na codzienną pracę mają wpływ różne obszary działalności i różne czynniki zewnętrzne.
- Ambiguity (niejednoznaczność) – wiele sytuacji zawodowych jest niejasnych, niejednoznacznych, wymaga działania w rzeczywistości określanej jako „nieznane nieznane” (unknown unknowns).

Główną kompetencją współczesnego pracownika jest umiejętność odnalezienia się w trudnych i nieprzewidywalnych sytuacjach, a temu służą przede wszystkim szeroko rozumiane kompetencje miękkie (społeczne). Powinno to wpływać na perspektywę patrzenia na rozwój i edukację młodych ludzi – zwłaszcza z perspektywy nauczyciela i całej szkoły. Na początek warto uporządkować pojęcia i dookreślić czym są kompetencje miękkie, a czym kompetencje twarde. Kompetencje twarde, to kompetencje ściśle związane z konkretnym zawodem, potwierdzone dyplomem ukończenia studiów, certyfikatem nadającym oficjalne uprawnienia lub świadectwem szkolnym. Można się spotkać z zamiennym używaniem określeń kompetencje twarde i kwalifikacje.

Kompetencje miękkie, to kompetencje uniwersalne, społeczne, takie jak: komunikacja, praca w zespole, inteligencja emocjonalna, zarządzanie sobą w czasie, empatia, kreatywność i inne. Zarówno kompetencje miękkie i twarde bardzo ściśle wpływają na jakość wykonywanej pracy i współpracę w zespołach.

Edukacja – wielkie wyzwanie dla szkoły i nauczyciela

Rynek pracy dynamicznie się rozwija i zmienia, dlatego też tak ważne jest, aby nauczyciele zmienili sposób pracy z uczniami i pomimo oczywistych trudności, niejako „przy okazji” rozwijali kompetencje społeczne uczniów. Trzeba też brać pod uwagę, że szkoły obowiązują też wytyczne prawne: Rozporządzenia MEN oraz Zalecenia Unii Europejskiej (w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie).

Kompetencje społeczne nie są umiejętnościami, których można się nauczyć tylko z podręczników. Skutecznie zdobywamy je w praktyce, na przykład: budując relacje i współpracując w zespołach, ucząc się ich na dedykowanych zajęciach (trening, coaching itp.), podczas stosowania metod nauczania, kształtujących rozwój kompetencji miękkich. Podczas zdalnego seminarium uczestnicy, z wielkim zaangażowaniem, dzielili się doświadczeniem, związanym z rozwojem kompetencji społecznych uczniów podczas szkolnych aktywności. Zarówno podczas dyskusji, jak i pracy w grupach, można było zauważyć duże zaangażowanie uczestników oraz świadomość znaczenia kompetencji społecznych na rynku pracy. Nauczyciele i doradcy zawodowi wyraźnie widzą taką potrzebę i pomimo wielu codziennych trudności szukają możliwości, aby je u uczniów rozwijać. W kilku grupach dyskutowano nad praktycznymi rozwiązaniami, które pomagają rozwijać takie kompetencje miękkie jak: komunikacja, zarządzanie sobą w czasie, współpraca w zespole, rozwiązywanie problemów, kreatywność. Podsumowując metody kształtujące rozwój kompetencji miękkich, należy wymienić: metody pracy grupowej – w ramach prowadzonego przedmiotu i integracji klasy, lekcje wychowawcze, warsztaty i pracę w grupie, udział w grach symulacyjnych i grach miejskich, pracę indywidualną ze wsparciem praca z coacha, doradcy zawodowego, pedagoga, psychologa szkolnego, działania społeczne w ramach klasy i szkoły – nauka przez w działanie (learnig by doing), pracę projektową, warsztaty dedykowane konkretnej kompetencji, testy osobowościowe, kompetencyjne i inne.

Jako szczególnie ciekawe należy wymienić działania, jakie podjął Pan mgr inż. Mieczysław Wilk, nauczyciel przedmiotów zawodowych branży mechanicznej, z Zespołu Szkół Technicznych z Mielca. Pan Mieczysław to zaangażowany pedagog, z ogromną wiedzą i doświadczeniem. I właśnie tę wiedzę i doświadczenie wykorzystuje w swojej codziennej pracy, żeby jak najlepiej przygotować uczniów do przyszłej pracy zawodowej. Podczas prowadzenia lekcji, wykorzystuje metody i narzędzia wykorzystywane we współczesnych organizacjach z branży automotive, takie jak: 5S (6S), dekalog KaiZen, FMEA czy prace projektowe. Pan Mieczysław propaguje również innowacyjne metody nauczania, wspierające kompetencje społeczne, takie jak: 5W2H, diagram Ishikawy, metoda metaplanu, koło Deminga czy 5WHY.

W efekcie młodzi ludzie, rozpoczynając pracę zawodową po zakończeniu szkoły, posiadają wiedzę z zakresu wszelkich kompetencji i metod wymaganych w firmach, przez co są lepiej przygotowani do pracy i szybciej się adaptują. Trzeba też podkreślić, że Pan Mieczysław dzieli się swoimi sprawdzonymi rozwiązaniami z innymi – prezentacje oraz scenariusze lekcji można pobrać na stronie szkoły:

<https://www.zstmielec.pl/publikacje/category/68-mieczyslaw-wilk#>

Bezsprzecznie rozwój kompetencji społecznych jest niezwykle istotny dla efektywnego funkcjonowania uczniów na rynku pracy. Kształtowanie odpowiedniej postawy i nawyków to istotny proces, który zdecydowanie powinien zacząć się już w szkole, pod opieką zaangażowanej kadry nauczycielskiej. To właśnie w szkole młodzież uczy się najwięcej, obserwując zachowania nauczycieli i współpracując w grupach. Dobry przykład z góry jest bardzo istotny, a rozwój kompetencji społecznych uczniów to rola zarówno nauczyciela, doradcy zawodowego jak i wychowawcy klasy.



Magdalena Siwińska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

PRZEPIS NA DOBRY WYBÓR AGENCJI PRACY TYMCZASOWEJ



Polski rynek zatrudnienia liczy już ponad 8 tys. firm posiadających certyfikat uprawniający do świadczenia usług pracy tymczasowej. Którą z nich wybrać? Czym się kierować podczas przetargu? Jak definiować profil agencji, który będzie najlepiej odpowiadał naszym potrzebom?

Branża pracy tymczasowej istnieje w Polsce już ponad 25 lat. Na początku lat 90-tych pojawiły się pierwsze agencje, które mimo ówczesnego braku ram prawnych zauważyły, że polska gospodarka była już na ten typ usług gotowa. Niestety wszyscy musieli funkcjonować na granicy legalności, ponieważ kodeks pracy nie był jeszcze dostosowany do specyfiki elastycznego zatrudnienia. Stosowano je tylko i wyłącznie na mocy umowy cywilnoprawnej. W 2003 r. branża doczekała się regulacji prawnych, tj. ustawy z 09.07.2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. Nr 166, poz. 1608 ze zm.). Tekst prawny został napisany w pośpiechu, pod presją wejścia Polski do Unii Europejskiej. Starano się wprowadzić jasne zasady traktowania pracowników tymczasowych, unikając jednak radykalnej ingerencji w już istniejące praktyki tego środowiska. W rezultacie z jednej strony ustawa nakazywała zawierać z pracownikami umowy o pracę tymczasową, a z drugiej – nie zakazywała wyraźnie stosowania w dalszym ciągu umów cywilno-prawnych, co doprowadziło do wielkiego rozłamu na rynku agencji. Nastąpił podział na te, które starały się przestrzegać prawa, i te, które stwierdziły, że to, co nie jest wprost zakazane, jest dozwolone.

Nowe ramy prawne doprowadziły również do eksplozji nowych agencji. Biorąc pod uwagę, że w 2019 r. osób zatrudnionych przez agencje było ok. 1,1 mln.¹, może się wydawać, że mimo dużej konkurencyjności jest to biznes bardzo intratny, choć niekoniecznie tak to wygląda.

Rzeczywistość rynku agencji pracy tymczasowej

Analizując bardziej szczegółowo polskie firmy zarejestrowane jako agencje zatrudnienia, uderzający jest fakt, że ogromna większość z nich wcale nie zajmuje się pracą tymczasową czy nawet rekrutacją, a jedynie 5 proc. z nich faktycznie takimi usługami zajmuje się w sposób strategiczny. Wśród pozostałych znajdziemy oczywiście firmy skupiające się wyłącznie na rekrutacji stałej, jak również przedsiębiorstwa księgowe, budowlane, konsultingowe, z branży morskiej, czasem nawet fryzjerskiej. W najlepszym przypadku mamy, więc w Polsce ok. 400 firm poważnie zajmujących się pracą tymczasową, co stanowi zresztą liczbę jak najbardziej proporcjonalną do liczby użytkowników. Konkurencja nie jest więc aż tak duża, jak agencje lubią podkreślać, ale nie znaczy to, że mają one łatwy los, ponieważ obowiązujące na rynku marże są stosunkowo niskie. Oprócz liczby agencji wpływ na to ma przede wszystkim ich niejednakowe podejście do wymogów prawnych. Połowa umów zawieranych z pracownikami to niskokosztowe umowy zlecenia bądź umowy o dzieło, które zmuszają agencje stosujące umowy o pracę do obniżenia ceny, aby móc skutecznie rywalizować na rynku.



Wielkość agencji ma znaczenie, jeśli oczekuje się od niej, aby dostarczyła pracowników do wielu miejsc równoległe, np. w przypadku sieci handlowych czy usługowych

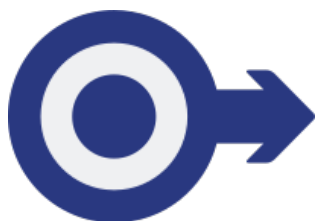
¹ Patrz: <https://www.polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2020/04/RYNEK-AGENCJI-ZATRUDNIENIA-2019.pdf>

Z podstawowych marż na poziomie 25 proc. w przeciągu ostatnich kilkunastu lat zeszliśmy do marż poniżej 10 proc. Biorąc pod uwagę poziom wynagrodzeń w Polsce, takie marże dają zarobek średnio od 1,5–2 zł za jedną roboczogodzinę. Eldorado zatem nie ma i agencje, chcąc zapewnić sobie rentowność, mają tylko dwie opcje: drastycznie kontrolować koszty albo stawiać na jak największe obroty i efekt skali. Jednym słowem, największym dla nich wyzwaniem jest znalezienie optymalnego kompromisu między ilością a jakością. Stąd wybór agencji, z którą będziemy chcieli współpracować, powinien opierać się na przekonaniu, która z nich z tym dylematem poradzi sobie najlepiej. W kształtowaniu tego przekonania pomocne są cztery charakterystyki, dzięki którym dość łatwo można wychwycić istotne różnice między agencjami.

Rozmiar agencji

Zastanawiając się, czy agencja powinna być duża, czy niekoniecznie, trzeba najpierw uświadomić sobie, że sama liczba potrzebnych pracowników tymczasowych nie powinna odgrywać w tym specjalnej roli. Praktycznie każda agencja, nawet jeśli posiada tylko jeden oddział, jest w stanie dostarczyć w jednej miejscowości dowolną liczbę pracowników, w zależności oczywiście od możliwości lokalnego rynku. Wielkość agencji ma natomiast znaczenie, jeśli oczekuje się od niej, aby dostarczyła pracowników do wielu miejsc równolegle, np. w przypadku sieci handlowych czy usługowych. Jeśli pracodawca posiada kilkadziesiąt, a nawet kil-kaset takich punktów, wiadomo, że pod kątem organizacyjnym łatwiej będzie mu współpracować z jednym lub dwoma partnerami posiadającymi 20–30 oddziałów niż z kilkunastoma różnymi agencjami. Warto wziąć jednak pod uwagę, że w wielu miastach, gdzie możliwości zdobywania klientów są ograniczone, nawet te największe nie posiadają żadnego oddziału. Zawarcie współpracy z dużą agencją rozwiązuje więc tylko część problemów, a dokooptowanie drugiej większej może niewiele pomóc, ponieważ będzie miała ona oddziały mniej więcej w tych samych miejscowościach co ta pierwsza. Każda powie zapewne, że potrafi skutecznie rekrutować na odległość, ale rekrutacje na odległość nigdy nie będą na tak dobrym poziomie jak w przypadku konsultantów na miejscu.

Jeśli mowa o wielkości firmy, większe znaczenie będzie miał tu wpływ tej wielkości na sposób jej funkcjonowania. Mniejsza firma funkcjonuje inaczej niż większa, spontaniczność zarządzania jest odwrotnie proporcjonalna do wielkości organizacji. Jeśli klientowi podoba się wszechobecność procesów, duże agencje będą dla niego odpowiednie. Może czuć się bardziej spokojny, szczególnie kiedy zarządzanie setkami pracowników tymczasowych przebiega metodycznie, a niespodzianki ograniczone są do minimum. Inni zaś mogą uważać, że skoro mamy do czynienia z ludźmi, nigdy do końca przewidywalnymi, to kreatywność, proaktywność oraz szybki proces decyzyjny będą cenniejsze niż procedury. Od warunkiem jednak, że spontaniczność nie oznacza improwizacji



Praca tymczasowa stała się stałym elementem krajobrazu gospodarczego, społecznego i nawet politycznego, a dla agencji liczy się brak problemów z instancjami kontrolnymi i reputacją na rynku.

Stołość poziomu usług

Jakość usług może mieć różne znaczenie w zależności od tego, czego oczekuje użytkownik. Mogą to być dobre procedury, elastyczność rozwiązań, reaktywność na problemy... Natomiast jedna rzecz powinna zawsze tę jakość cechować, a mianowicie – stołość jej poziomu. Dążenie przez agencje pracy tymczasowej do świadczenia stałego poziomu usług jest prawdziwym wyzwaniem. Bo czy wystarczy samo stworzenie zasad czy procedur? W końcu o jakości usług świadczą przede wszystkim konsultanci – ich poziom kompetencji i zaangażowania. Jest to zresztą wyzwanie sieciowych firm w każdej branży, ale w przypadku pracy tymczasowej tym bardziej odczuwalne, gdyż różnorodność klientów zmusza do uwzględnienia specyfiki każdego z nich. Na rynku pracy tymczasowej każdy klient ma swoją własną organizację, wewnętrzne regulacje, polityki personalne, kulturę... a agencje, które dostarczają im pracowników, nawet te najbardziej uzależnione od własnych procedur, muszą się do nich dostosować. Ich konsultanci powinni umieć pogodzić kryteria jakości wyznaczone przez ich firmę z zasadami współpracy z poszczególnymi klientami. Jest to wyzwanie zarówno w wymiarze geograficznym, jak i czasowym.

W tym pierwszym – ponieważ ludzie są różni, oraz drugim – ponieważ ludzie się zmieniają. Stała jakość będzie więc uzależniona nie tylko od procesów, wyborów konsultantów czy od ich motywacji, ale i od tego, jak wygląda przekaz wiedzy, kiedy ci odchodzą. Wiele firm korzystających z agencji pracy tymczasowej zna ten dyskomfort, kiedy co kilka miesięcy zmienia się przypisany do ich obsługi konsultant. Jest to zjawisko nieuniknione, biorąc pod uwagę ograniczone możliwości finansowe agencji wynikające z faktu niskich marż, jak również z tego, że konsultanci mają stały kontakt z ofertami pracy. Nie w tym rzecz zatem, aby obwiniać agencje, lecz aby sprawdzać, w jaki sposób one ten problem rozwiązują, czy też – czy w ogóle się do niego przyznają.

Podejście do etyki

Na szczęście w Polsce podejście agencji do etyki stało się coraz bardziej cenione przez pracodawców użytkowników. Oprócz kilku wciąż niereformowalnych branż skończyły się czasy, kiedy klienci starali się wymusić na agencjach, by te znalazły sposób na ominięcie prawa i stosowanie mniej kosztownych umów cywilnoprawnych. Obecnie praca tymczasowa stała się stałym elementem krajobrazu gospodarczego, społecznego i nawet politycznego, a dla agencji liczy się brak problemów z instancjami kontrolnymi i reputacja na rynku. Ale czym się kierować, by zorientować się, która agencja spełnia nasze oczekiwania pod względem etyki? Kiedyś standardowe kryterium etyki stanowiła przynależność agencji do zrzeszających federacji. Z jednej strony mamy Forum HR (wcześniej Związek Agencji Pracy Tymczasowej), a z drugiej – Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia, które próbują się połączyć, co świadczy o tym, że walka o reprezentowanie rynku między nimi dawno się skończyła albo jest tylko fasadowa. Pozostaje tylko kwestia, czy brak przynależności do którejkolwiek federacji powinien budzić niepokój. Według mojej wiedzy zaledwie 20 proc. aktywnych agencji zrzesza się. Powodem często są tu koszty przynależności.

Podejście agencji do prawa nie wyczerpuje kwestii etyki. Wręcz przeciwnie – więcej różnic między nimi można zaobserwować w ich podejściu do pracowników tymczasowych. Na co warto zwrócić uwagę? Między innymi na sposób traktowania pracowników tymczasowych – czy widzą ich jako trybiki do zaliczenia roboczogodzin, czy jako ludzi, dzięki którym agencje mogą istnieć i się rozwijać. Chodzi o to, jak agencje organizują relacje z pracownikami tymczasowymi: jak ci mogą dochodzić swoich praw, jak są im przedstawiane oferty pracy, czy mają swojego rzecznika i kogoś, kto przejmuje się rozwojem ich kariery. Innymi słowy co agencja robi, by motywować pracowników, których deleguje do swoich klientów?

Motywacja do współpracy

Motywowanie pracowników tymczasowych może udać się tylko wtedy, gdy sama agencja jest zmotywowana. Nie jest to tak oczywiste, jak by się mogło wydawać, ze względu na fakt, że praca tymczasowa jest usługą mało rentowną w stosunku do jej poziomu kompleksowości i inwestycji, które generuje. W związku z tym agencje starają się oferować dodatkowe usługi personalne, o większych marżach i angażujące mniej kosztów bezpośrednich, tj. rekrutacje na stałe, outsourcing płac, dodatkowe szkolenia, które w niewielkiej skali każda dobrze zarządzana agencja potrafi świadczyć na profesjonalnym poziomie. Kwestia tylko, aby nie rozwijały się na koszt usługi, która interesuje nas najbardziej. Na pewno warto zapytać, czy te dodatkowe usługi są prowadzone przez tych samych konsultantów, którzy obsługują pracę tymczasową. Trzeba być jednak świadomym, że strategia firmy zawsze będzie jedna, niezależnie od organizacji firmy i wynikać będzie z kompromisu między obrotami, marżami i kosztami. Kompromis, od którego przez następne 12 miesięcy zależeć będzie, na ile agencja zaangażuje swoje siły i środki w tej lub innej usłudze.



Od konsultantów lub handlowca raczej nie dowiemy się, jak ta strategia została zdefiniowana, ale można obserwować, w jakim kierunku podąża np. zaangażowanie marketingowe agencji bądź czy zapowiada ona innowacje, nowe plany, świadczące o tym, że praca tymczasowa znajduje się w jej centrum uwagi. Jeśli jednak nawet widzimy, że agencja do tej pory wyspecjalizowana w pracy tymczasowej zaczyna angażować się w inne usługi, niech nas to nie niepokoi.

Agencja zorganizowana, budowana w oparciu o pracę tymczasową, raczej taką pozostanie, choć w przypadku tych, które zajmują się również delegowaniem pracowników za granicę, usługa jest tak pokrewna, że priorytety mogą się szybko zmieniać. W takim przypadku należy odróżniać takie agencje, dla których lokalna praca tymczasowa jest tylko pretekstem do osiągnięcia wymaganego parytetu obrotowego, pozwalającego zająć się eksportem pracowników, od tych, które chcą w ten sposób delikatnie pomóc sobie w podnoszeniu rentowności. Na rynku wciąż funkcjonują agencje, które mimo że ich główne źródło przychodów pochodzi z delegowania pracowników za granicę – usługi związane z pracą tymczasową na lokalnym rynku świadczą na bardzo dobrym poziomie. W końcu na dłuższą metę jedynie rynek lokalny będzie gwarantem przetrwania i stabilizacji ich firmy.

Wybierając agencję pracy tymczasowej, warto postawić na taką, która w opisanych powyżej aspektach wypada dobrze oraz która stawia na długotrwałą współpracę, gdyż praca tymczasowa z definicji jest usługą na czas nieokreślony. Zdecydujemy się na taką, która potrafi dopasować model zarządzania do tempa swojej ewolucji oraz do naszych potrzeb. Tym bardziej, że wpływa również na stabilność naszego biznesu. Będąc tego świadomym, łatwiej nam będzie negocjować warunki współpracy.



Maurice Delbar

w 1997 r. utworzył jedną z pierwszych polskich agencji pracy; przez kilkanaście lat kierował międzynarodowymi federacjami rekrutacyjnymi. Obecnie prowadzi firmę MD SOS, zajmującą się zarządzaniem procesami współpracy z agencjami pracy

WARSZTATY KLASTRA SA&AM, WYDARZENIA PROJEKTOWE I BRANŻOWE

Data	Nazwa wydarzenia	Opis wydarzenia	Miejsce
23 czerwca 2020	Akademia transformacji cyfrowej: „Automatyzacja i robotyzacja procesów wytwarzania”	Spotkanie realizowane w ramach cyklu webinarium „Ewolucyjna modernizacja przemysłowa w dobie rewolucji 4.0”.	Online
24 czerwca 2020	Spotkanie „best practice” Grupy Tematycznej BHP ds. COVID-19	Środki prewencji i interwencji w związku z zagrożeniem COVID-19 wdrożone w firmach działających na terenie KSSE- wymiana informacji i dobrych praktyk.	Online
25 czerwca 2020	Grupa tematyczna "HR" - „Skuteczny HR w dobie Covid-19 czyli praktyczne narzędzia, efektywne rozwiązania i dobre praktyki "	Kontynuacja tematu związanego z funkcjonowaniem organizacji w dobie pandemii. Powrót do pracy w innej rzeczywistości-wyzwania dla kadry zarządzającej, HR jak i pracowników.	Online
30 czerwca 2020	Akademia transformacji cyfrowej: „Automatyzacja procesów zarządzania, zarządzanie zbiorami danych”	Spotkanie realizowane w ramach cyklu webinarium „Ewolucyjna modernizacja przemysłowa w dobie rewolucji 4.0”.	Online
7 lipca 2020	Akademia transformacji cyfrowej: „Cyberbezpieczeństwo”	Spotkanie realizowane w ramach cyklu webinarium „Ewolucyjna modernizacja przemysłowa w dobie rewolucji 4.0”.	Online
8 lipca 2020	Warsztaty Grupy tematycznej "HR" - „Komunikacja w kryzysie: wyzwania lidera, wyzwania organizacji "	Spotkanie skierowane do pracowników działów HR, HR Managerów, HR Business Partnerów, którzy w swojej pracy realizują i koordynują projekty HR.	Online
9 lipca 2020	„Road to IABM” - Poland The Best European Country For Hosting New Automotive Investments	Webinarium z cyklu spotkań wprowadzających do międzynarodowego wydarzenia branży motoryzacyjnej International Automotive Business Meeting.	Online
14 lipca 2020	Akademia transformacji cyfrowej: „Automatyzacja logistyki wewnętrznej”	Spotkanie realizowane w ramach cyklu webinarium „Ewolucyjna modernizacja przemysłowa w dobie rewolucji 4.0”.	Online
15 lipca 2020	Warsztaty Grupy Tematycznej "Logistyka w motoryzacji” – „Risk Management”	Warsztaty, w tematyce zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw. Dobre praktyki Müller - Die lila Logistik Polska.	Online
17 września 2020	Zgromadzenie Członków Klastra SA&AM 2020.	Coroczne spotkanie Członków Klastra SA&AM. Podsumowanie działań Klastra oraz przedstawienie planów. Dobra okazja do networkingu.	Hotel Novotel, Katowice, ul. Roździeńskiego 16

STUDIA PODYPLOMOWE

„Pełnomocnik ds. Czystości Technicznej”

(ang. „Technical Cleanliness Officer”)

na Wydziale Mechanicznym Technologicznym
Politechniki Śląskiej w Gliwicach

Marzec 2021 - Luty 2022



Politechnika
Śląska

Studia odpowiadają na potrzeby przedsiębiorstw produkcyjnych dotyczące zatrudnienia pracowników dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami do zarządzania procesami związanymi z zapewnieniem czystości technicznej.

Studia skierowane są do osób legitymujących się dyplomem ukończenia studiów wyższych, posiadających tytuł inżyniera lub magistra inżyniera pracujących w zakładach produkcyjnych w zawodach związanych z planowaniem i zarządzaniem produkcją lub planowaniem i zarządzaniem procesami lub planowaniem i zarządzaniem logistyką lub zarządzaniem jakością lub zapewnieniem czystości technicznej.

- Studia dwusemestralne prowadzone w systemie zaocznym (sobota, niedziela).
- Zajęcia praktyczne prowadzone przez specjalistów branżowych
- Wysoko wykwalifikowana kadra wykładowców
- Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych Politechniki Śląskiej
- Możliwość uzyskania oryginalnego certyfikatu uczestnictwa VDA QMC po uczestnictwie i odpowiednim zaliczeniu testu przedmiotu „Czystość techniczna zgodnie z wymaganiami normy VDA 19.1” i przedmiotu „Czystość techniczna zgodnie z wymaganiami normy VDA 19.2”

Absolwent studiów posiada kwalifikacje do pełnienia w przedsiębiorstwie funkcji „Pełnomocnika ds. Czystości Technicznej”, potrafi innowacyjnie wykonywać zadania oraz rozwiązywać złożone i nietypowe problemy w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach, samodzielnie planować nowe projekty w zakresie czystości technicznej. Absolwent potrafi oceniać sytuację w przedsiębiorstwie, przygotować założenia do projektów związanych z czystością techniczną, oceniać wykonalność techniczną i finansową potencjalnych rozwiązań oraz zarządzając wdrażania projektów w zakresie czystości technicznej w przedsiębiorstwie. Także potrafi oceniać efektywność wdrożonych procesów czystości technicznej, wypracować w ramach zespołów usprawnienia oraz wspierać ich wdrożenia.

Liczba słuchaczy: 30

Wysokość opłaty: 5 000 zł

Termin składania dokumentów: 31 stycznia 2021r.

Termin rozpoczęcia studiów: 1 marca 2021r.

Dowiedź się więcej na: <http://mt.polsl.pl/kafelka/pełnomocnik-ds-czystosci-technicznej/>

CHEM MET



CRKonsulting
WE CARE

PARTS4CLEANING®
Technical Cleanliness Leader

euro solutions
CENTRUM DYSTRYBUCJI TECHNOLOGII

SAFEHEM
be responsible

GÜDEL
HYDAC



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

KSSE
Katowicka
Specjalna Strefa
Ekonomiczna

PRYM-SOFT

pikinstruments

Team
prevent



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

Biuro Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing

Ul. Wojewódzka 42
40-026 Katowice
tel. +48 32 251 07 36
e-mail: biuro@silesia-automotive.pl

Łukasz Górecki
Manager Klastra
+48 514 035 836
lgorecki@silesia-automotive.pl

