

NEWSLETTER

KLASTRA SILESIA AUTOMOTIVE & ADVANCED MANUFACTURING



Śląska „ENERGIA”
- nowy projekt KSSE

W NUMERZE:

- **Następna stacja: Fabryka Przyszłości**
- **Elastyczne miejsca pracy przyciągają najlepszych pracowników**
- **Reskilling i upskilling – jak planować skuteczne programy rozwojowe?**
- **„Gdzie technologia spotyka człowieka...”**
- **TPM a stabilność procesu produkcyjnego**
- **Jak stawiać dobre cele i osiągać ponadprzeciętne rezultaty, czyli o metodzie OKR w pracy i życiu prywatnym**



**silesia
automotive**
& advanced
manufacturing

SPIS TREŚCI



1. Wprowadzenie

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

2. Następną stacją: Fabryka Przyszłości

Ewa Dudzic-Widera, Menedżer ds. Projektów KSSE S.A.....str. 4-6

3. Elastyczne miejsca pracy przyciągają najlepszych pracowników

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 7-8

4. Reskilling i upskilling – jak planować skuteczne programy rozwojowe?

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. HR Klastra SA&AMstr. 9 -11

5. Śląska „ENERGIA”

Łukasz Górecki, Dyrektor Klastra SA&AM.....str. 12-13

6. „Gdzie technologia spotyka człowieka...”

Wywiad z Małgorzatą Hadwiczak, Dyrektorem Oddziału ASTOR Katowice

Monika Bezak, Ekspert ds. Rynku Pracy.....str. 14-17

7. TPM a stabilność procesu produkcyjnego

Łukasz Szatkowski, Trener / Auditor SQD Alliance Sp. z o.o.str. 18-21

8. Skuteczny employer branding, czyli jakich błędów nie popełniać?

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. HR Klastra SA&AMstr. 22-23

9. Jak stawiać dobre cele i osiągać ponadprzeciętne rezultaty, czyli o metodzie OKR w pracy i życiu prywatnym

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM..... str. 24-25

Szanowni Państwo, Członkowie Klastra,

dwa miesiące, od ostatniego wydania naszego magazynu Klastra SA&AM, były obfite w działania realizowane wspólnie z grupą firm z obszaru Advanced Manufacturing, czyli integratorami technologicznymi, dostawcami maszyn i urządzeń, systemów IT, specjalistycznych rozwiązań w zakresie pneumatyki, automatyki i robotyki. Dzisiaj w Kłastrze SA&AM funkcjonuje 35 takich podmiotów.

W okresie październik-listopad zorganizowaliśmy 4 spotkania w ramach inicjatywy „**My Cyfrowi**”, czyli praktyczne warsztaty wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach, skierowane do firm MŚP naszego regionu. W inicjatywie wzięło udział 15 dostawców i łącznie prawie 80 uczestników, zainteresowanych nowymi technologiami przemysłowymi i ich wdrażaniem w swoich przedsiębiorstwach.

W listopadzie zorganizowaliśmy wspólne stoisko z 10 reprezentantami obszaru Advanced Manufacturing Klastra SA&AM, na branżowych targach przemysłowych Warsaw Industry Week. Na wspólnym stoisku, pod egidą Klastra SA&AM, przez 3 dni targowe prezentowały się firmy: 5SAutomate, Aiut, APA, Evatronix, Hermes Reply Polska, Elgór Hansen, EMT Systems, EDAG Engineering Polska, Omron Electronics, Systemy Przetwarzania i Integracji Danych oraz KSSE- koordynator Klastra SA&AM.

Tego typu, wspólne inicjatywy bardzo nas cieszą, ponieważ wzmacniają integracje pomiędzy uczestnikami i dają realne korzyści z funkcjonowania we wspólnej Klastrowej inicjatywie. W związku z tym, już teraz planujemy kolejną edycję inicjatywy „**My Cyfrowi 2022**” i wspólne uczestnictwo w krajowych targach branżowych w roku 2022. Wszystkich Państwa, zainteresowanych uczestnictwem w tego typu inicjatywach, zapraszam do kontaktu z personelem koordynatora Klastra SA&AM.

Z okazji nadchodzących świąt oraz dobiegającego końca, dość szczególnego, ponieważ rocznicowego, dziesiątego roku funkcjonowania Klastra SA&AM, chciałbym złożyć w imieniu całego zespołu koordynatora Klastra SA&AM wszystkim Państwu, życzenia Zdrowych i Spokojnych Świąt Bożego Narodzenia oraz wszystkiego co najlepsze w nadchodzącym, Nowym Roku 2022.



Łukasz Górecki
Dyrektor Klastra SA&AM



Następna stacja: Fabryka Przyszłości

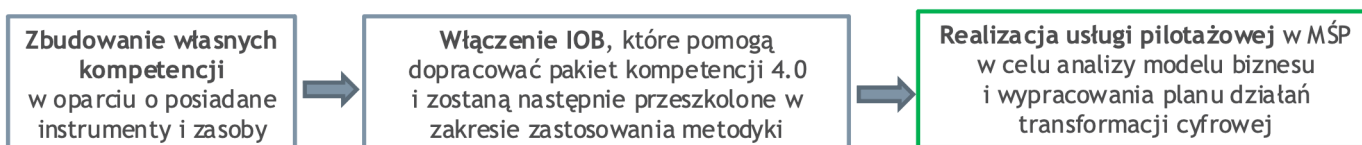
Zakłada się, że małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne w Unii Europejskiej, chcąc utrzymać swoje konkurencyjne pozycje na rynku, muszą stać się bardziej elastycznymi, kreatywnymi, sprawnymi, ekologicznymi i otwartymi na budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych organizacjami, w tym przy wykorzystaniu najnowszych technik wytwarzania i rozwiązań cyfrowych. W tym kontekście opracowano pojęcie „Fabryka przyszłości”.

Czym jest fabryka przyszłości? W dużym uproszczeniu to fabryka, w której wszystkie procesy są analizowane i kontrolowane na bieżąco w czasie rzeczywistym a proces decyzyjny wpierany jest przez zautomatyzowane systemy informatyczne przetwarzające duże zbiory danych na język czytelny dla osób decyzyjnych. Fabryka przyszłości to miejsce, w którym wszystkie mozolne i nieergonomiczne prace wykonywane są przez maszyny (w tym roboty i coboty). To również miejsce, w którym każdy pracownik ma realny wpływ na swoją pracę a jego kreatywność i wkład w rozwój przedsiębiorstwa są cenione. Należy więc pamiętać, że fabryka przyszłości opiera się nie tylko na rozwoju firmy w aspekcie technologicznym, lecz również w kontekście organizacyjnym i procesowym. W związku z tym, by skutecznie wesprzeć firmę na drodze transformacji w kierunku fabryki przyszłości, konieczne jest zrozumienie przesłanek stojących za dotychczasowym funkcjonowaniem danego MŚP oraz motywów określających powód zmiany.

„Wiele środkowoeuropejskich firm produkcyjnych pilnie poszukuje wskazówek i wsparcia w transformacji w kierunku Przemysłu 4.0. Często znajdują one wsparcie ze strony Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB), które starają się przekonać kierownictwo MŚP do rozpoczęcia dyskusji na temat procesów zmian P4.0. Projekt Interreg CE Boost4BSO¹, realizowany przez konsorcjum ośmiu partnerów z sześciu krajów zakłada wsparcie dla IOB w obszarze Przemysłu 4.0, aby lepiej radziły sobie z usługami wsparcia firm MŚP w obrębie transformacji przemysłowej i cyfrowej” - mówi Łukasz Górecki, Dyrektor Klastra, a zarazem Koordynator projektu ze strony Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Etapy projektu umożliwiają Partnerom, działającym w różnych krajach, osiągnąć efekt kuli śnieżnej, czyli zwielokrotnienia i rozszerzenia oddziaływania projektu i wypracowanych rozwiązań.

Projekt ma na celu:

- opracowanie kompleksowego pakietu kompetencji i narzędzi dla Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB)
- umożliwienie IOB, jako kluczowym podmiotom systemu innowacji, świadczenia skutecznych i wydajnych usług wsparcia dla lokalnych przedsiębiorstw w transformacji P4.0.



Rysunek 1 - Cele i etapy projektu

Aktualnie w projekcie klastrow SA&AM, koordynowany przez Katowicką SSE, realizuje pilotażową usługę doradczą wspierającą MŚP w opracowaniu planów działań Przemysłu 4.0. Wspomniana usługa ma na celu poprawę budowania wiedzy i trwałych powiązań w zakresie transferu wiedzy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu a jej zakres dla każdego MŚP obejmuje:

1. ocenę dojrzałości cyfrowej,
2. opracowanie planu rozwoju i/lub modelu biznesowego w kontekście transformacji cyfrowej,
3. opracowanie Planu Działania dla transformacji cyfrowej.

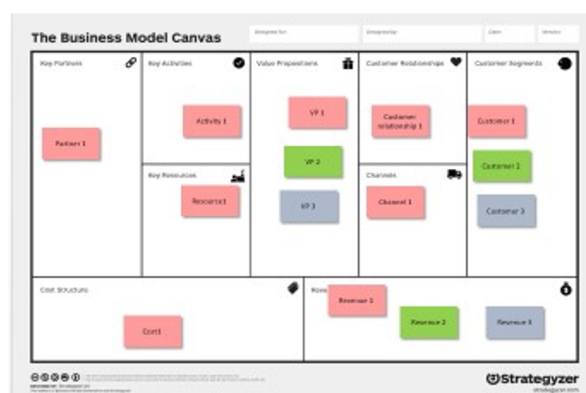
Krok 1: ocena dojrzałości cyfrowej (Przemysł 4.0) przedsiębiorstwa

IMPULS Foundation of the German Engineering Federation (VDMA)
Industry 4.0 Readiness Online Self-Check
Ponad 9.000 firm z różnych branż już korzystało z tego narzędzia



Krok 2: model biznesu z uwzględnieniem rozwiązań cyfrowych

2 spotkania warsztatowe: model biznesu tu i teraz, procesy w kontekście współpracy z klientem i z dostawcami, model biznesu 4.0 w kierunku serwicyzacji



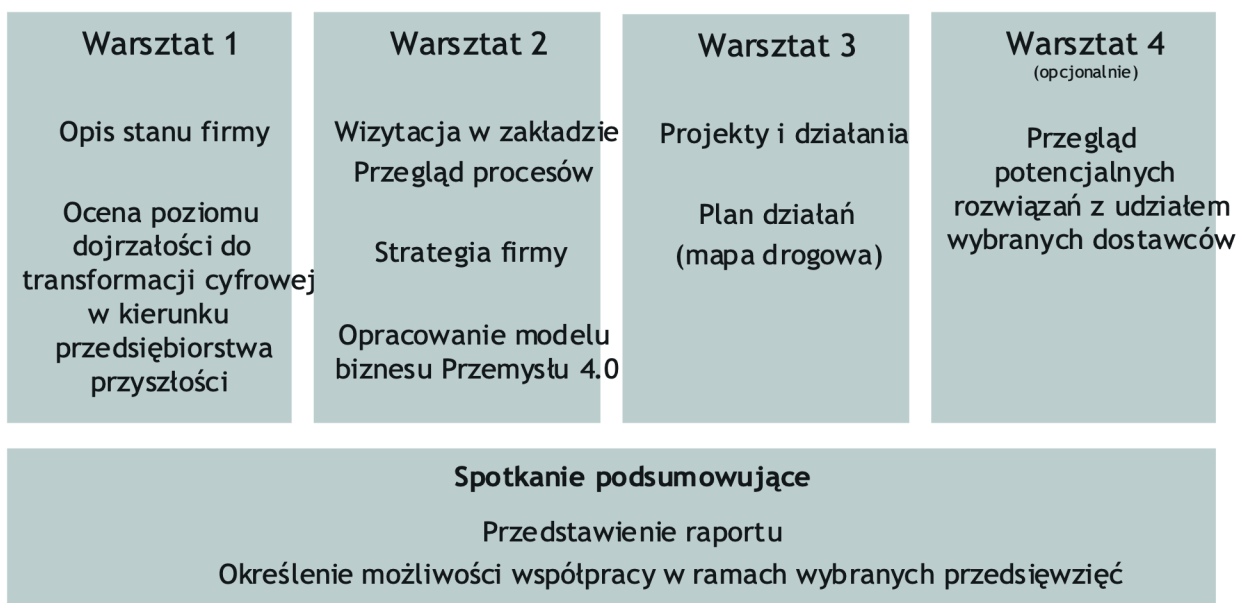
Krok 3: plan działań transformacji cyfrowej

spotkanie warsztatowe: określenie priorytetów i projektów, identyfikacja działań i zasobów + prezentacja planu działań

Rysunek 2 - Zakres usługi pilotażowej

„Usługa pilotażowa realizowana jest na zasadzie pomocy publicznej w ramach pomocy de minimis. Podczas polskiego naboru MŚP do usługi pilotażowej (nabór zakończony 26.10.2021), wybrane zostały 4 przedsiębiorstwa, w tym 2 firmy będące członkami klastra SA&AM, które są odbiorcami usługi doradczej: PROTECH Sp. z o.o. (członek klastra SA&AM), MICHAEL Teresa Michalik (członek klastra SA&AM), Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „EMAG-SERWIS” Sp. z o.o., EHN Polimery Sp. z o.o.” – dodaje Ewa Dudzic-Widera, Menedżer ds. Projektów.

Wybrane firmy są małymi i średnimi przedsiębiorstwami działającymi w różnych sektorach. Każde z nich zrealizowało w ostatnich 3 latach działania związane z Przemysłem 4.0 oraz rozważa w przyszłości projekty/inwestycje związane z wdrażaniem usprawnień i rozwiązań Przemysłu 4.0. W ramach zaangażowania w usługę pilotażową, w/w przedsiębiorstwa przechodzą przez ustrukturyzowany proces doradztwa² składający się ze spotkań warsztatowych umożliwiających zespołowi SA&AM szczegółową analizę kontekstu firmy, produktów, usług i systemu organizacyjnego w celu zapewnienia realizacji działań (Rysunek 3). Podczas wykonania usługi brany jest pod uwagę indywidualny kontekst działania Usługobiorcy a przygotowywany Planu Działania dla transformacji cyfrowej jest dopasowany do możliwości, oczekiwań każdej z firm.



Rysunek 3 – Etapy usługi pilotażowej

Jako zespół SA&AM, jesteśmy na półmetku realizacji działań pilotażowych. Podobny zakres działań został zrealizowany dla pozostałych 26 MŚP zaangażowanych w usługę pilotażową realizowaną przez Partnerów Projektu z Austrii, Włoch, Chorwacji, Czech i Niemiec. Szczegółowe informacje na temat projektu można znaleźć na oficjalnej stronie Projektu:

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

oraz podstronie o projekcie na witrynie Klastra SA&AM:

<https://www.silesia-automotive.pl/boost4bso-3437>



Ewa Dudzic-Widera
Menedżer ds. Projektów KSSE S.A.

¹ Projekt Boost4BSO, finansowany jest w ramach Programu INTERREG Central Europe na podstawie umowy nr. CR1644. Budżet projektu wynosi 972.160 Euro (w tym dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w wysokości 793.470 Euro), a czas trwania projektu to 04/2020 – 03/2022.

² Dla tych IOB, które chcą poznać zagadnienia, dobre praktyki i narzędzia umożliwiające efektywne wsparcie MŚP na różnych poziomach transformacji Przemysłu 4.0, skierowany był cykl szkoleń otwartych w ramach Projektu Boost4BSO. Cykl obejmował następującą tematykę:

- **Industry 4.0 opportunity assessment,**
- **Understanding I4.0 technology implications,**
- **Understanding I4.0 business implications,**
- **Design of Industry 4.0 Transformation Roadmap.**

Dla zainteresowanych dostępne są videorelacje ze szkoleń:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLBKZNgKoS5dqvc_HR-1srzcCr35zX-uMX

oraz dostęp do materiałów poszkoleniowych: <https://www.boost4bso.eu/knowledge-exchange>



Elastyczne miejsca pracy przyciągają najlepszych pracowników

To nieprawdopodobne jak szybko nowa rzeczywistość biznesowa zdecydowała o kształcie rynku pracy. Czy nam się to podoba czy nie, zmieniający się świat wymusił na pracodawcach elastyczność w organizacji miejsca i czasu pracy. Nowy atrybut elastyczności środowiska pracy stał się warunkiem koniecznym w konkurencji o dobrego pracownika i przyciąganiu talentów.

Czasy, w których pracę biurową utożsamiano z siedzeniem za biurkiem minęły bezpowrotnie. Pandemia nauczyła i uczy nas nadal elastycznego podejścia do wielu spraw, szybkości i zwinności w działaniu. W ślad za tym powinna nadążać również organizacja pracy i przestrzeni biurowej.

Codzienna praca, wymagająca skupienia na wielozadaniowych polach aktywności (praca koncepcyjna, spotkania w zespole, nawiązywanie kontaktów biznesowych) wymusiła potrzebę organizacji pracy w sposób odmienny niż ten, do którego byliśmy przyzwyczajeni od lat. Zmieniający się charakter pracy dostosowany do rzeczywistości covidowej wpłynął na potrzebę realizacji zadań w różnych miejscach i o różnych porach. Przełożyło się to naturalnie na potrzeby rynku pracy, oczekiwania kandydatów do pracy, jak i komfort pracy pracowników związanych z firmą od lat.

W odpowiedzi na zachodzące zmiany w środowisku pracy przywołaliśmy koncepcję ABS – Activity Based Working, stawiającą pracownika i jego potrzeby w centrum uwagi. Założeniami takiego podejścia ma być zaoferowanie pracownikowi różnych przestrzeni do pracy, które pomogą mu efektywnie wykonywać swoje obowiązki. Mowa tu zarówno o czasie pracy, miejscu, jak i narzędziach pracy.

Przestrzeń jaką ma zaoferować firma dzisiejszych czasów ma pobudzać kreatywność i potencjał pracownika. Pracodawca powinien również zadbać o wellbeing i zdrowie psychiczne pracownika.

Wiele firm zdecydowało się już jakiś czas temu na zróżnicowanie przestrzeni biurowych, stworzenie stref kreatywnych, miejsc szybkich spotkań, stref ciszy czy pokojów relaksacyjnych, regeneracji sił, itp. Jeszcze nie tak dawno budziło to nasz uśmiech i komentarze na temat rozkapryszonemu młodego pokolenia. Dziś coraz bardziej jesteśmy świadomi, że to dobry kierunek w stronę budowania sprzyjającego środowiska pracy, co niewątpliwie wpływa na employer branding.

Zróżnicowana aranżacja przestrzeni firmowej nabiera zupełnie innego znaczenia w naszych biurach. Nigdy wcześniej biuro nie pełniło tak ważnej funkcji w rozwoju biznesu i budowaniu wysokoefektywnej organizacji wspierającej kreatywność i szybkość w działaniu swoich pracowników.

Prawdziwym wyzwaniem staje się stworzenie takiej przestrzeni, która nieraz w tym samym dniu umożliwi pracownikowi indywidualną realizację zadań w pełnej koncentracji, zdalne połączenie z zespołem, spotkanie z klientem lub pracę projektową na miejscu.

Problemy z jakimi mierzą się współcześni liderzy to zarządzanie rozproszonym zróżnicowanym zespołem, przy wykorzystaniu wszelkich narzędzi ułatwiających mobilność w przestrzeni zdalnej i stacjonarnej. Szczególna rola przypada właścicielom firm, którzy powinni dostosować miejsca pracy do zadań zwiększających efektywność pracownika, ale również takich, które podtrzymają zaangażowanie, motywację do pracy i przynależność do zespołu, co jest wielkim problemem czasów, w których funkcjonujemy.

Badania podkreślają, że nowoczesne rozwiązania powinny uwzględniać te wszystkie potrzeby, gdyż wpływa to na atrakcyjność oferty pracy. Wyniki raportu Zenefit State of Flexible Work Arrangements wskazują, że ponad 70% pracowników ceni sobie rozwiązania dotyczące elastycznej formy pracy, co zwiększa ich satysfakcję w pracy.

Elastyczna propozycja pracy wyraża się też ofertą pracy w formie home office oraz wymiarze czasu dostosowanym do możliwości i potrzeb pracownika. To dość wymagające rozwiązanie, na które składa się wypracowanie odpowiednich standardów pracy, form komunikacji z zespołem, zakupem sprzętu, narzędzi i odpowiedniej technologii do stałego kontaktu z pracownikiem.

Jestem przekonana, że takie podejście to jedyna słuszna droga pozyskania najlepszych pracowników w dzisiejszym świecie. Nowa koncepcja jest oparta na kulturze wiarygodnego pracodawcy, który buduje organizację wspierającą zaufanie do pracowników. Takie myślenie sprawia, że ludzie chcą pracować i utożsamiać się ze swoim pracodawcą.

Warto zauważyć, że tak jak pracodawcy potrzebują dziś elastycznych pracowników, tak pracownicy chętniej wybierają elastyczne miejsca pracy.



Agnieszka Bednarska
Menedżer ds. HR Klastra SA&AM



Reskilling i upskilling – jak planować skuteczne programy rozwojowe?

Pandemia wpłynęła bezsprzecznie na rynek pracy – w wielu branżach jest to w tej chwili zdecydowanie rynek pracownika. Coraz trudniej zatrzymać w organizacji wykwalifikowanego pracownika – rosną oczekiwania wobec pracodawców, którzy nie zawsze chcą lub mogą im sprostać. Dodatkowo modne ostatnio pojęcie dobrostanu pracowników nabiera znaczenia, coraz więcej mówi się i pisze o zjawisku wypalenia zawodowego.

Pandemia a rynek pracy

Wypalenie zawodowe zostało wpisane do Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób z mocą obowiązującą od 1 stycznia 2022 roku. Zwłaszcza dla osób z pokolenia Y lub Z to w jakich warunkach i atmosferze pracują jest szczególnie ważne. Nie bez znaczenia jest również to, czy organizacja oferuje możliwości rozwoju.

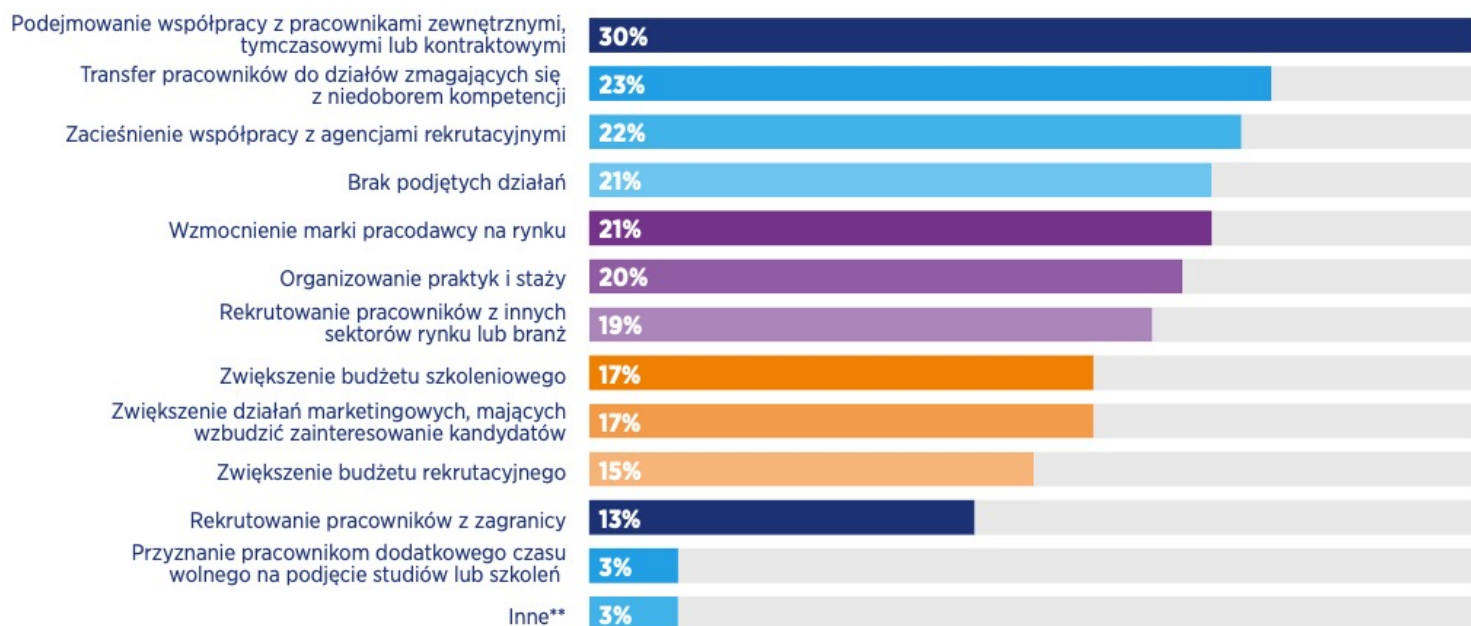
Powodów pewnie jest wiele: przedłużająca się pandemia i niepewność z nią związana, inflacja czy nowe przepisy Polskiego Ładu. Wyraźnie widać dużą ostrożność firm na rynku działań rozwojowych. Można oczywiście zrozumieć takie podejście, ale są też konsekwencje takiego postępowania – mniejsze zaangażowanie pracowników, brak nowych kompetencji w organizacji.



Z badania przeprowadzonego w tym roku przez ManpowerGroup wynika, że pracodawcy niechętnie chcą inwestować w najbliższym czasie w rozwój kadry menedżerskiej. Tylko 20 % badanych firm planuje w 2022 roku programy rozwojowe dla kadry menedżerskiej a cztery na dziesięć nie przewiduje wcale szkoleń dla menedżerów. Jak już wspomniałam wcześniej - konsekwencją takiego podejścia może być ryzyko zwiększonej rotacji, mniejsze zaangażowanie, brak chęci integracji pracowników z firmą. Pozostawieni sami sobie menedżerowie, nie będą potrafili odpowiednio motywować i angażować zespołów. Z badania wynika, że większość pracodawców nie zamierza również inwestować w programy upskillingowe i reskillingowe, mające na celu planowanie i rozwijanie ścieżki kariery. Nie będą się cieszyć też popularnością szkolenia z zakresu różnorodności, etyki czy kształtowania kultury organizacyjnej. Cytowane badania dotyczą kadry menedżerskiej, ale mam wrażenie, że takie podejście dotyczy każdej grupy zawodowej i jest podejściem dosyć krótkowzrocznym. W zmieniającym się otoczeniu biznesowym, gdzie ważna jest umiejętność reagowania na zmiany i innowacje, takie podejście, w dłuższej perspektywie może być bardzo ryzykowne.

Reskilling i upskilling – co to znaczy?

Kultura organizacyjna oparta na ciągłym rozwoju i uczeniu się od siebie nawzajem wspiera radzenie sobie w zmiennych warunkach biznesowych. Z drugiej strony pandemia przyspieszyła wiele procesów w organizacjach, wymusiła zmiany, które wydawałoby się, że mają trwać lata. Rekrutacje zostały wstrzymane na początku pandemii, ale teraz, po dwóch latach, ponownie widać, jak wielu specjalistów jest poszukiwanych na rynku. Poszukiwanie nowych pracowników nie zawsze jest jedynym rozwiązaniem. Inne podejście to wprowadzenie w organizacji programu reskillingu, upskillingu czy redeployment.



(według "Raportu płacowego Hays 2021")

Reskilling– to rozwój nowych, ale kluczowych kompetencji pracownika, aby mógł pełnić nową rolę w organizacji. Zamiast rozstawać się z pracownikiem, którego dotychczasowe kompetencje nie są organizacji potrzebne, można uniknąć redukcji etatu poprzez zredefiniowanie jego roli w organizacji – co szczególnie może być przydatne w sytuacji niedoboru talentów na rynku zewnętrznym.

Upskilling– to rozwój posiadanych już przez pracowników umiejętności poprzez działania rozwojowe, zgodnie z potrzebami biznesowymi organizacji.

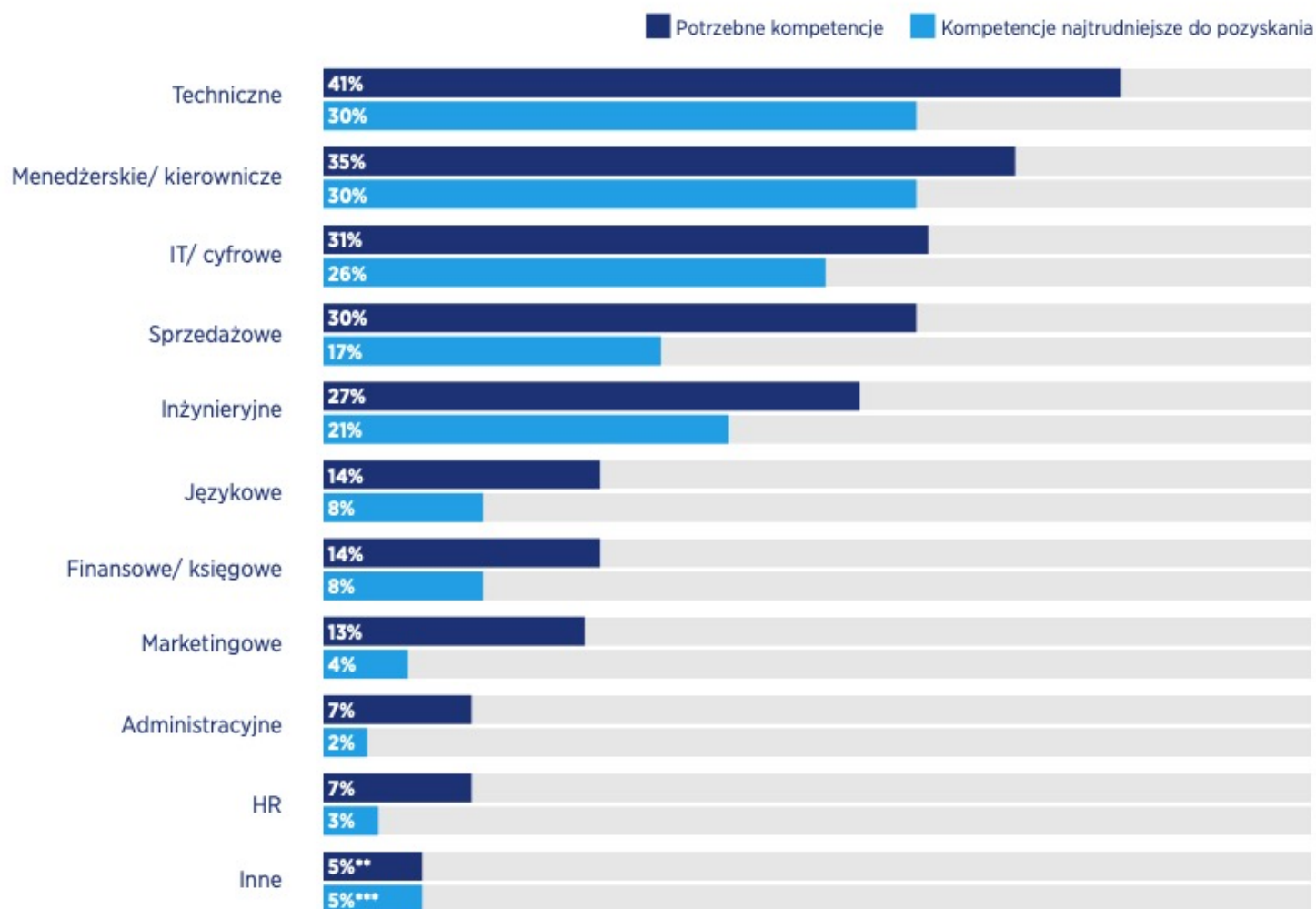
Z kolei redeployment to całkowite przemodelowanie dotychczasowej roli zawodowej pracownika.

Dlaczego warto?

Programy rozwojowe muszą nadążać za zmianami a konieczność rozwoju jest wpisana w specyfikę praktycznie każdej branży. Programy reskillingowe i upskillingowe to narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Z perspektywy pracownika, wzmacniają one poczucie przynależności pracownika w organizacji. Budują jego zaangażowanie, dają też poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji - tak pożądane w dzisiejszych czasach. Właściwie zaprojektowane indywidualne programy rozwojowe pozwalają na wypełnienie luk kompetencyjnych i wzmocnienie talentów, bez szukania ich na rynku. Oczywiście, takie programy powinny być oparte o potrzeby biznesu – cele strategiczne, priorytety czy trendy rynkowe. Nie możemy też zapominać o potrzebach samych pracowników – nie każdy będzie gotowy na mniej lub bardziej radykalną zmianę roli zawodowej.

Wydaje się, że jedynym minusem takiego rozwiązania jest czas potrzebny na zdobycie przez pracowników nowych kompetencji. Ale z drugiej strony, zrekrutowanie nowej osoby, wdrożenie jej do zadań czy integracja z zespołem i organizacją jest również czasochłonne. I często bardziej kosztowne. Mimo to, w dalszym ciągu, wiele firm w pierwszej kolejności planuje pozyskać brakujące kompetencje na rynku, zapominając o potencjale już zatrudnionych osób.

Najczęściej poszukiwane przez pracodawców kompetencje w 2020 (według “Raportu płacowego Hays 2021”) :



Podsumowując: podstawowe korzyści z re- i upskillingu to przede wszystkim wypełnienie luki kadrowej i kompetencyjnej a co za tym idzie zmniejszenie kosztów rekrutacji i onboardingu i mniejsza rotacja. Pamiętajmy jednak, że aby takie rozwiązania się sprawdziły, organizacja musi systemowo wspierać ideę long life learning – zarówno przez postawę kadry menedżerskiej (learning agility), jak i dostarczanie odpowiednich narzędzi przez działy HR.



Magdalena Siwińska
Menedżer ds.HR Klastra SA&AM

Śląska „ENERGIA”

Katowicka SSE, koordynator Klastra SA&AM, uruchomiła właśnie nowy projekt z obszaru wsparcia aktywizacji zawodowej osób zwalnianych i osób zagrożonych utratą pracy. Projekt o chwytliwej nazwie „ENERGIA”, ma na celu wsparcie w jak najszybszym podjęciu pracy lub kontynuacji zatrudnienia, a także uzyskaniu dodatkowych kwalifikacji lub kompetencji wspierający osiągnięcie tego celu.

Grupą docelową projektu są osoby zwolnione w ciągu ostatnich 6 miesięcy, oraz osoby przewidziane do zwolnienia lub zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

W ramach projektu ENERGIA, Katowicka SSE będzie w stanie wesprzeć ponad 300 osób w zakresie: doradztwa zawodowego, wsparcia psychologicznego, pośrednictwa pracy i pomocy prawnej.

Osoby zakwalifikowane do wsparcia będą miały możliwość odbycia stażu i poszukiwania pracy (także możliwość odbycia subsydiowanego zatrudnienia) oraz będą mogły otrzymać dofinansowanie do szkoleń, kursów i studiów podyplomowych w celu podniesienia kompetencji lub przekwalifikowania. Dodatkowe benefity to między innymi: stypendia szkoleniowe i stażowe, zwrot kosztów opieki nad osobą zależną na czas podjęcia szkoleń, stażu lub subsydiowanego zatrudnienia, a także dodatek relokacyjny na pokrycie kosztów zamieszkania związanych z podjęciem zatrudnienia.

Nowy pracodawca będzie miał z kolei możliwość pozyskania pracowników przekwalifikowanych lub pracowników z uzupełnionymi kwalifikacjami zgodnie z zapotrzebowaniem u pracodawcy a także wsparcie w postaci subsydiowanego wynagrodzenia i refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy.

Projekt „ENERGIA” realizowany jest przez Katowicką SSE, koordynatora Klastra SA&AM we współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020 (Europejski Fundusz Społeczny) , w okresie grudzień 2021 – wrzesień 2023. Budżet Projektu to 10 000 000,00 zł.

Przedsiębiorców naszego regionu, którzy stoją przed koniecznością redukcji zatrudnienia, a także pracodawców którzy poszukują pracowników, zapraszam do kontaktu z Managerem Projektu „ENERGIA” w Katowickiej SSE, Panią Elżbietą Modrzewską tel. 502 386 296.



Łukasz Górecki
Dyrektor Klastra SA&AM
Katowicka SSE

Umowa na realizację projektu „ENERGIA” została podpisana w listopadzie br., pomiędzy Katowicką SSE, koordynatorem Klastra SA&AM, reprezentowaną przez Pana dr Janusza Michałek, Prezesa Zarządu i Panią Monikę Bryl, Zastępcę Prezesa Zarządu i Wojewódzkim Urzędem Pracy, reprezentowanym przez Pana Dyrektora Grzegorza Sikorskiego.



„Gdzie technologia spotyka człowieka...”

Firma Astor idzie ramię w ramię z edukacją – już od pierwszych dni uruchomienia nowego kierunku w szkolnictwie branżowym – objęła kolejną klasę swoim patronatem.



Wywiad z Małgorzatą Hadwiczak, Dyrektorem Oddziału ASTOR Katowice

Technik robotyk to nowy kierunek w szkolnictwie branżowym – pierwsze klasy zostały uruchomione we wrześniu tego roku, skąd Państwo wiedzieli o tym tak szybko?

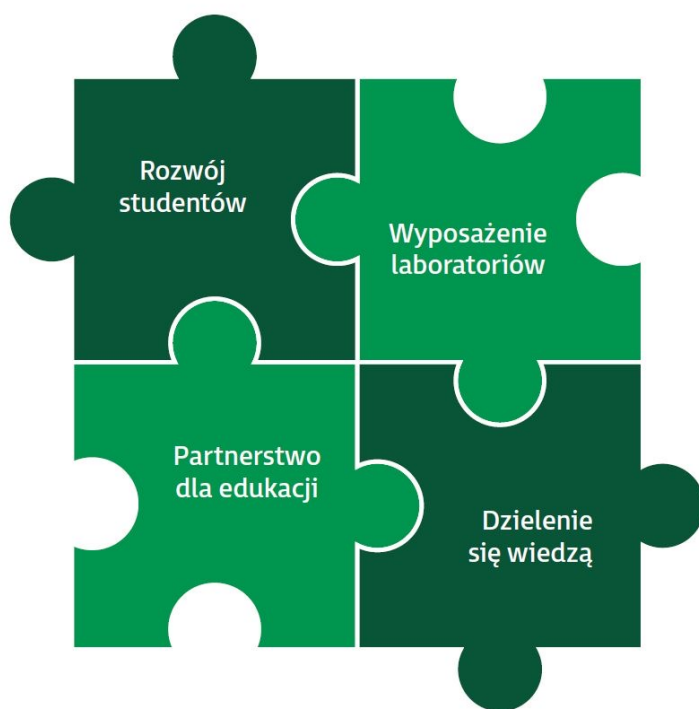
Firma Astor współpracuje z edukacją już od 30 lat, kierując się szacunkiem dla polskiej myśli inżynierskiej. Zajmując się rozwiązaniami dla biznesu, równolegle współpracujemy z uczelniami wyższymi i szkołami branżowymi w zakresie mechatroniki, automatyki i robotyki. Zależy nam na umożliwieniu dostępu do wiedzy i nowoczesnych technologii jak największej liczbie przyszłych inżynierów. Te działania mają jeszcze dodatkowy wymiar: – edukacja już na etapie kształcenia owocuje zaszczepieniem podstawowej wiedzy i umiejętności związanych z branżą. Gdy ktoś pozna pewne rozwiązania, wierzymy, że będzie chciał do nich wracać. Jednocześnie w pewnym sensie rozpoczynamy także proces onboardingu – dla nas, czy innych pracodawców. Wierzymy, że współpraca z edukacją przynosi efekty przyszłościowe i jest pożyteczna dla każdej ze stron. **Dzięki wypracowanym relacjom wiedzę o Techniku robotyki mieliśmy z pierwszej ręki – od szkół, które przygotowywały się do uruchomienia tego kierunku, organizowały nabory i promowały go w środowisku.**

Co zatem firma Astor proponuje szkołom w całej Polsce?

Nasza współpraca bazuje na 4 puzzlach – elementach, które można traktować rozdzielnie, ale dopiero razem tworzą pasującą do siebie układankę.

W zakresie wyposażania laboratoriów oczywiście doposażamy sale szkoleniowe na warunkach biznesowych, chociaż są one dla edukacji wyjątkowo preferencyjne. Powstają pracownie, których opiekunowie mogą pochwalić się najnowocześniejszym sprzętem i stanowiskami. O ile do tej pory proponowaliśmy rozwiązania placówkom oświatowym od firm, których jesteśmy dystrybutorem, od grudnia 2021 w swojej ofercie mamy także robota przeznaczonego stricte do edukacji, jednak programowanego dokładnie tak, jak roboty przemysłowe. Nasz robot w 99,5% będzie oparty o druk 3D –nie będzie więc obawy uczniów, czy nauczycieli o jego uszkodzenie lub zniszczenie. **Przecież wiadomo, że nauka to przede wszystkim eksperymentowanie.**

W ramach Partnerstwa dla edukacji podpisujemy Porozumienia o współpracy, ale należy pamiętać, że sam dokument, jeśli nie wcielony w życie – niczego nie wnosi. Dlatego przede wszystkim budujemy relacje, będąc w stałym kontakcie z uczelniami, szkołami, ale przede wszystkim – samymi nauczycielami i władzami placówek.



Uczestniczymy w spotkaniach, konferencjach organizowanych przez szkoły czy uczelnie, ale także zapraszamy współpracujące szkoły i katedry do naszych Oddziałów czy showroomów w Krakowie. Obejmujemy klasy patronatem, pochylamy się nad programami kształcenia, organizujemy konkursy.

Czyli tutaj technologia spotyka człowieka?

Nie tylko, ale tak – nie wystarczy przekazanie sprzętu, czy przedstawienie oferty – kluczowe są rozmowy i stały kontakt. Studentów, uczniów, a także kadrę uczelnianą oraz nauczycieli zapraszamy do dwóch showroomów, które mam w Krakowie:

- ASTOR INNOVATION ROOM
- ASTOR ROBOTICS CENTER

Otworzyliśmy laboratoria, gdzie możemy nie tylko zaprezentować nasze rozwiązania i produkty, ale także pozwolić naszym gościom je przetestować. Szkoły bardzo często wybierają się do Krakowa na jednodniowe wycieczki, w czasie których odwiedzają te dwa miejsca poznając nowoczesne rozwiązania oraz pracę robotów np. w aplikacjach do paletyzacji, intralogistyki, bin pickingu. Przyjeżdżają do nas uczniowie z nauczycielami, zdarzają się także grupy składające się z samych dydaktyków.



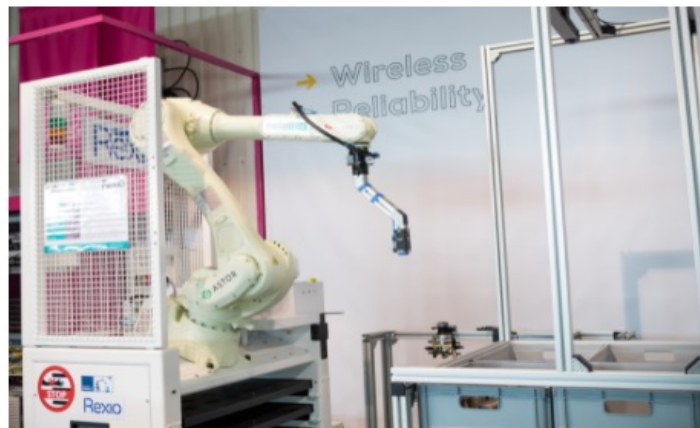
ASTOR ROBOTICS CENTER

O jakich liczbach mówimy w skali ogólnopolskiej i co kryje się pod jeszcze kolejnym puzzlem, który Państwo proponujecie?

Myślę, że wystarczy wskazać, że przeszkoliliśmy już 15 000 studentów i inżynierów, a także przyjęliśmy 1000 praktykantów i stażystów. Dodatkowo wyposażyliśmy 350 laboratoriów, a współpracujemy z ponad 150 uczelniami i szkołami.

Jeśli chodzi o puzzle nr 3, czyli dzielenie się wiedzą - prowadzimy wykłady na uczelniach, w szkołach, często organizujemy pokazy, a w dobie pandemii zmieniliśmy formułę na Webinaria on-line, chociaż nie tylko – teraz bardzo często stosujemy modele hybrydowe. Sporo informacji przekazujemy w kanałach internetowych – Poradniku Automatyka on-line, e-szkoleniach, naszym profilu na platformie YouTube. Dodam, że od wielu lat wydajemy także dwa bezpłatne periodyki: Biuletyn Automatyki i Biznes i Produkcję – dostępne w wersjach elektronicznych oraz papierowych.

ASTOR Robotics Center



W takim razie zapytam jeszcze o puzzle nr 4 – czyli rozwój studentów. Jakie tutaj prowadzicie Państwo działania?

Jednym z ważniejszych projektów rozwojowych dla studentów w naszej firmie jest coroczny program praktyk i staży. Nam umożliwia dotarcie do ambitnych, zdolnych i proaktywnych młodych ludzi. Praktykanci i stażyści mają natomiast możliwość, poprzez pracę w zespołach projektowych, uzupełniania zdobytej na studiach wiedzy teoretycznej o doświadczenie praktyczne.

W ASTOR każdy praktykant i stażysta ma swojego opiekuna, a samą praktykę rozpoczyna od udziału w szeregu szkoleń wprowadzających do świata automatyki. W oparciu o wiedzę wyniesioną ze studiów oraz nowo nabyte umiejętności, realizuje przydzielony mu projekt praktyczny. Rekrutujemy do naszej Centrali w Krakowie oraz do wszystkich Oddziałów. Warto śledzić naszą stronę z ogłoszeniami, ponieważ bardzo często stażyści czy praktykanci już z nami zostają ☺.

Prowadzimy także projekty ogólnopolskie dla uczelni, jak na przykład Akademia Młodego Project Managera – współorganizowana z firmą Nowe Motywacje. Podczas serii wykładów uczestnicy dowiadują się, jak zarządzać projektami. Następnie 2-osobowe zespoły studentów mogą wziąć udział w etapie konkursowym i przesłać pracę dotyczącą przygotowania planu realizacji dowolnego projektu. Tydzień później Kapituła AMPM wybiera najlepsze koncepcje, których autorzy zostaną zaproszeni na Warsztaty w ASTOR Innovation Room.



Zdjęcia z pracowni ze szkoły, gdzie firma Astor obejmuje klasy swoim patronatem:

Zespół Szkół Samochodowych i Ogólnokształcących w Bielsku-Białej

Chciałabym zwrócić uwagę na program Ambasador Astor na Uczelniach, Przeznaczony dla tych studentów, którzy chcieliby poznać funkcjonowanie naszej firmy od środka i zostać pomostem między ASTOR a swoją uczelnią. Do zadań Ambasadora należy przede wszystkim propagowanie informacji o działaniach ASTOR wśród studentów i wykładowców, organizacja seminariów i szkoleń dla studentów. W zamian Ambasadorzy uczestniczą w szkoleniach Akademii ASTOR, mają szansę pozyskania sponsoringu dla najciekawszych akcji uczelnianych /studenckich oraz dostęp do nowoczesnych technologii czołowych producentów automatyki i robotyki.

Pani Małgorzato – ślicznie dziękuję za rozmowę, która jak wierzę, jest dobrą praktyką dla kolejnych pracodawców. W ramach projektu Rada Sektorowa ds. Kompetencji **MOTORYZACJA I ELEKTROMOBILNOŚĆ**, który prowadzi Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A., zapraszamy wszystkich zainteresowanych do kontaktu – chętnie podpowiemy, jak rozpocząć działania na bazie porozumień biznes – edukacja.



Małgorzata Hadwiczak
Dyrektor Oddziału ASTOR Katowice



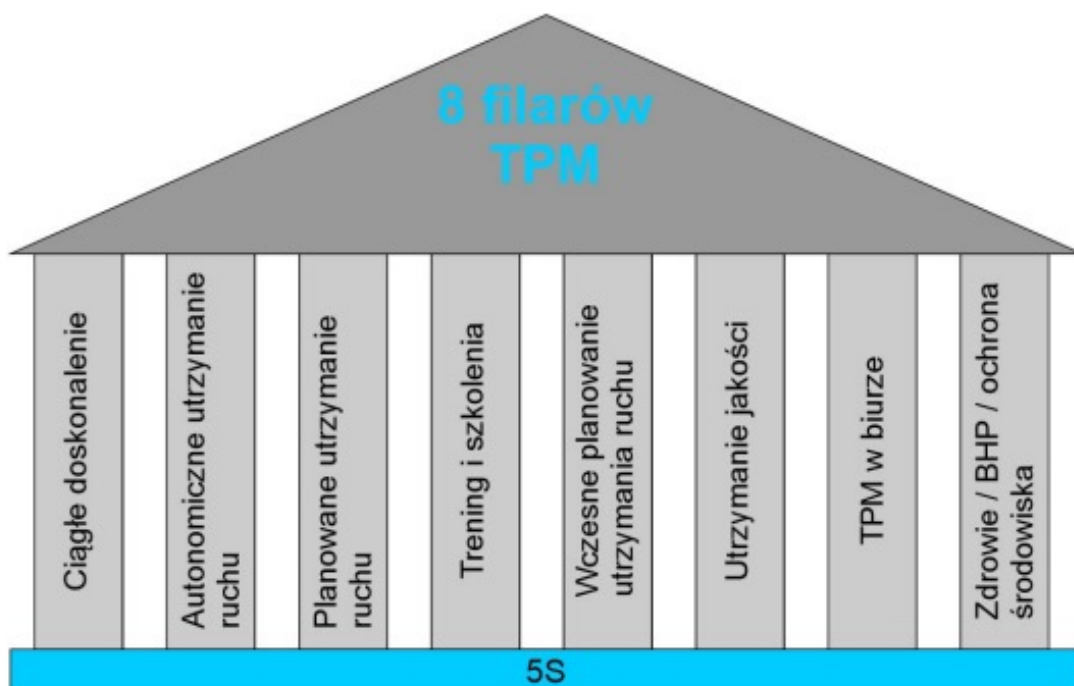
Monika Bezak
Ekspert ds. Rynku Pracy KSSE S.A.



TPM a stabilność procesu produkcyjnego

W dobie ogólnoświatowego kryzysu, jaki dotknął branżę motoryzacyjną, zarówno producenci samochodów, jak i ich dostawcy, podchodzą do weryfikacji swoich procesów wytwarzania pod kątem optymalizacji i redukcji niepotrzebnych kosztów w sposób restrykcyjny. Swoją uwagę skupiają też na procesach okołoprodukcyjnych, które również mają istotny wpływ na wytwarzanie danego wyrobu. Zakłady produkcyjne z powodzeniem stosują narzędzia z Lean Management, za pomocą których mogą usprawniać procesy i optymalizować koszty w organizacji. Czasami jednak organizacje stosują niektóre narzędzia niezależnie, co ma wpływ na osiągnięte rezultaty. Tak jest w przypadku narzędzia z grupy Lean TPM (Total Productive Maintenance) i narzędzia z grupy Core Tools SPC (Statistical Process Control).

Przyjęto się, że TPM związany jest tylko z maszynami i ich serwisowaniem. Zagłębiając się w TPM można zauważyć, że jego filozofia jest o wiele szersza niż powszechnie się uważa. Podstawą narzędzia jest 5S, na którym znajduje się 8 filarów (patrz rys. 1 – Podstawa 5S i 8 filarów).



Rysunek 1 – podstawa 5S i 8 filarów

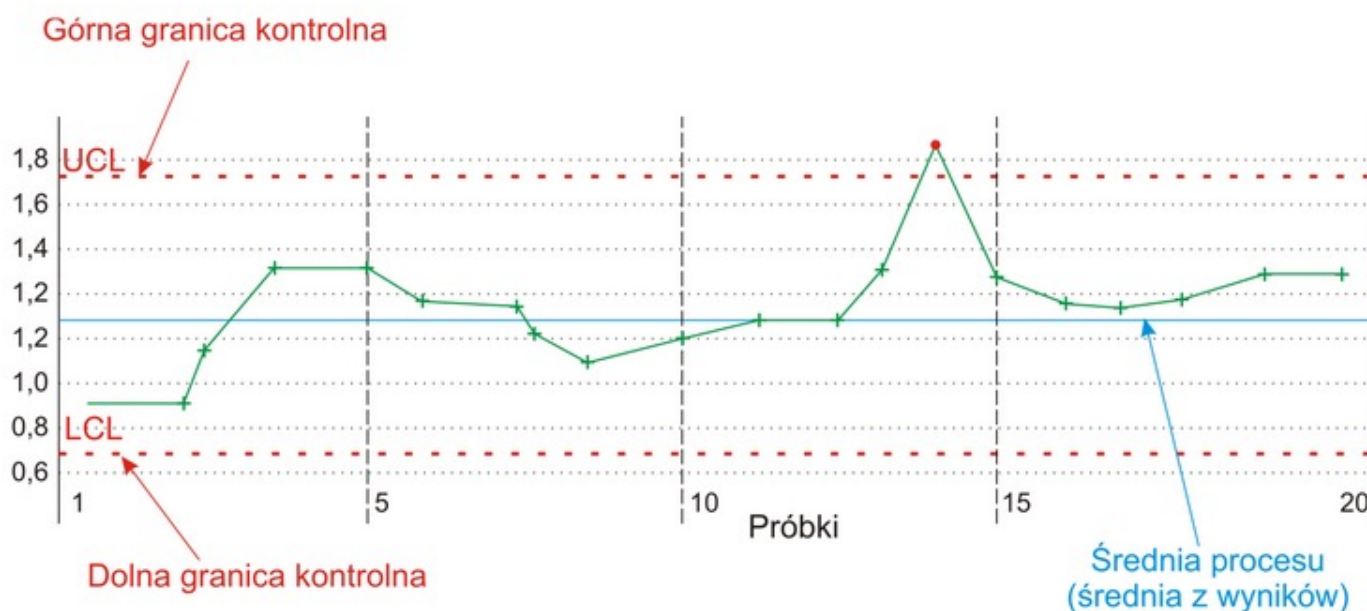
Patrząc na filary oraz ich podstawę można łatwo zauważyć, że oprócz filarów odnoszących się do maszyn, są również te odnoszące się do innych działów czy poziomów organizacji, które mają również wpływ na funkcjonowanie parku maszyn w danej organizacji lub są związane z jakością wyrobów wytwarzanych w tej organizacji.

W celu weryfikacji, czy narzędzie TPM spełnia swoją rolę stosuje się następujące mierniki:

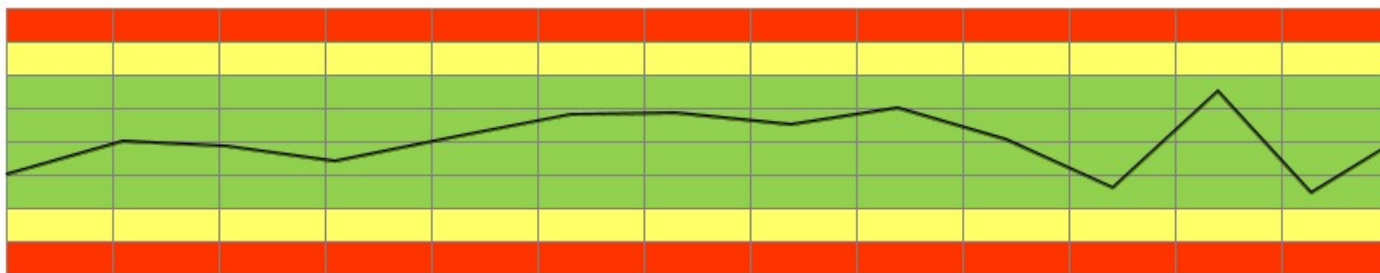
- **MTTR** – średni czas do naprawy (ang. **Mean Time To Repair**)
 $MTTR = \text{czas awaryjności} / \text{liczba zdarzeń naprawczych [min.]}$
- **MTTF** – średni czas do błędu (ang. **Mean Time To Failure**)
 $MTTF = \text{dostępny czas pracy} - \text{czas awaryjności} / \text{liczba zdarzeń [min.]}$
- **MTBF** – średni czas pomiędzy awariami (ang. **Mean Time Between Failure**)
 $MTBF = MTTR + MTTF [min.]$
- **OEE** - całkowita efektywność wyposażenia (ang. **Overall Equipment Effectiveness**)
 $OEE = \text{dostępność} \times \text{wydajność} \times \text{jakość} \times 100\%$
- gdzie,
- Dostępność = czas pracy / czas operacyjny netto
- Wydajność = rzeczywista produkcja / docelowa produkcja
- Jakość = dobra produkcja / rzeczywista produkcja

O ile mierniki MTTR, czy MTBF związane są z dostępnością i wydajnością, tak miernik OEE oprócz dwóch wcześniej wspomnianych odnosi się również do jakości (stosunek części wyprodukowanych OK do wszystkich wyprodukowanych części). Stałe monitorowanie wskaźnika OEE zapewnia bogaty wgląd w wydajność produkcji i zmniejsza koszty produkcji poprzez efektywniejsze wykorzystanie dostępnego parku maszynowego. Skupmy się teraz na SPC i stabilności procesu. Proces statystycznie kontrolowany to taki proces, na który wpływ mają tylko czynniki naturalne. Co to są czynniki naturalne? Jest to na ogół wiele czynników stale powiązanych z procesem, ale żaden z tych czynników nie ma na tyle dużego wpływu na proces, aby spowodować jego rozregulowanie. Niestety na procesy produkcyjne mogą działać również czynniki szczególne nazywane też specjalnymi. Te czynniki, mimo że są bardzo nieliczne, mają bardzo duży wpływ na proces, a co za tym idzie, mogą go rozregulować, przez co nie będzie już statystycznie kontrolowany (stabilny). Do czynników specjalnych możemy zaliczyć awarie maszyn czy narzędzi, które są już bezpośrednio związane z TPM.

Z dużą dozą ogólności spójrzmy na to, jak działają karty kontrolne, w tym przypadku stosowane do cech mierzalnych (patrz rys. 2 – Karta kontrolna – cechy mierzalne oraz rys. 3 - Karta kontrolna – cechy mierzalne).



Rysunek 2 – Karta kontrolna – cechy mierzalne



Rysunek 3 – Karta kontrolna – cechy mieralne

Karta może być stosowana do kontroli danej cechy wyrobu znajdującej się w jego specyfikacji. Załóżmy, że jest to wysokość zacisku przewodzącego zaciskanego na rdzeniu przewodu miedzianego. Inżynier jakości z określoną częstotliwością pobiera próbki / wyroby i dokonuje ich pomiaru. Wynik wpisywany jest do karty kontrolnej. Jeśli mieści się on w granicach kontrolnych i nie występuje pewien określony trend, to inżynier jakości nie podejmuje żadnych kroków. W przypadku przekroczenia granic kontrolnych czy specyfikacji, inżynier jakości musi podjąć określone kroki w celu sprawdzenia przyczyny przekroczenia i ewentualnego rozregulowania procesu.

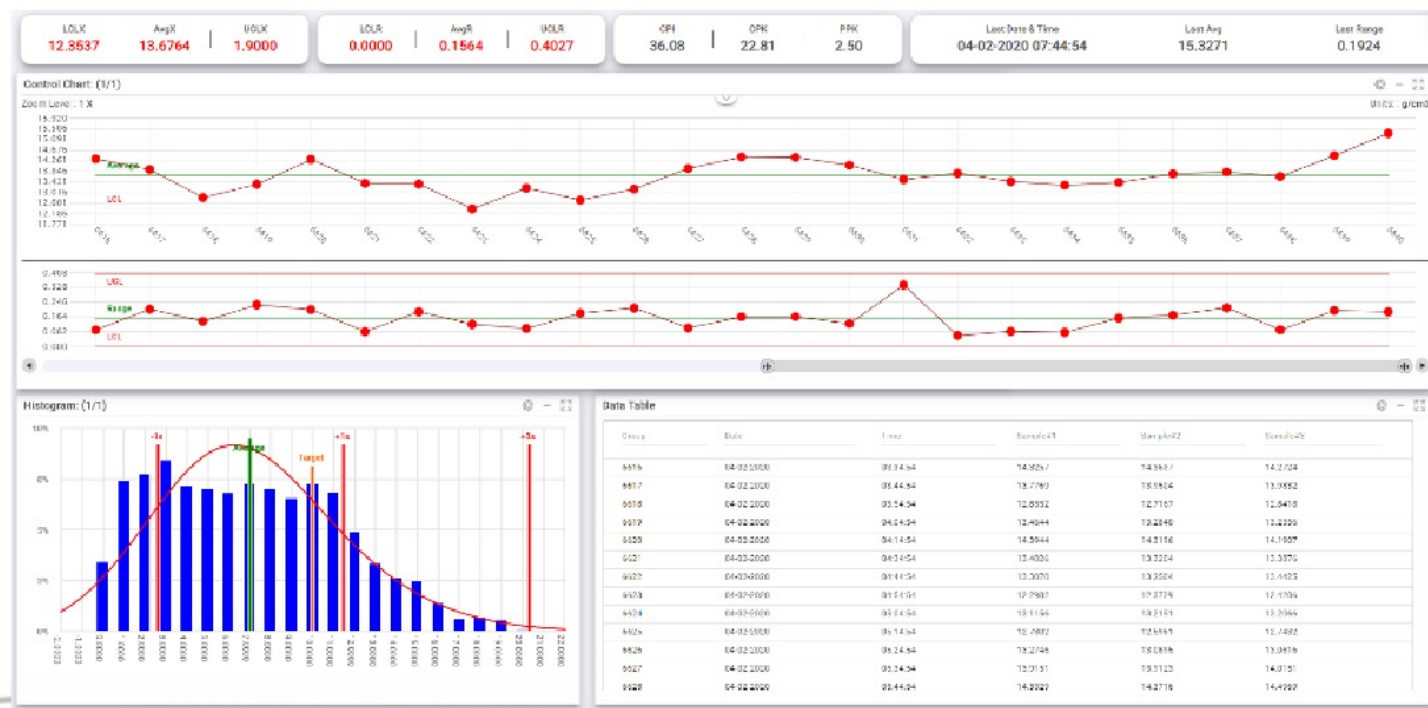
Założmy, że doszło do przekroczenia granicy kontrolnej w procesie (zbyt duża wysokość zacisku). Inżynier jakości zatrzymuje produkcję, zgłasza przekroczenie zainteresowanym stronom i inicjuje kontrolę tej partii wyrobów, która została wyprodukowana od ostatniej dobrej sztuki zarejestrowanej w karcie. Zainteresowane strony eliminują przyczynę specjalną (uszkodzenie głowicy zakuwającej), uruchamiają ponownie produkcję, po której następuje 100% kontrola wyrobów wykonywana w celu potwierdzenia, że proces znów jest stabilny. Podjęte działania okazały się skuteczne (naprawa głowicy zaciskającej), proces znów stał się stabilny, więc przywrócono kontrolę statystyczną i próbkowanie według określonej częstotliwości.

Wyżej wspomniany przykład jest tylko zgrubnym zarysem sytuacji, jaka może pojawić się w zakładzie produkcyjnym stosującym SPC. Mimo szybkiej reakcji nie udało się uniknąć dodatkowych kosztów związanych z postojem na danej linii czy maszynie, sortowaniem i złomowaniem ewentualnych sztuk NOK.

Nie wchodząc w szczegóły związane z naprawą głowicy zaciskającej założmy, że zostały wymienione uszczelki odpowiedzialne za ciśnienie robocze. Im bardziej zużyte uszczelki, tym niższe ciśnienie, a co za tym idzie, słabszy zacisk kontaktu na przewodzie. Z racji tego, że głowic zaciskających są setki, organizacja nie mogła wdrożyć jednakowego planu ich przeglądu i prewencyjnej wymiany uszczelek. Takie rozwiązanie niestety przyczyniało się do występowania wyżej wspomnianych akcji w procesach produkcyjnych. Częstsza niż zwykle wymiana uszczelek wiązała się też z poniesieniem wyższych kosztów utrzymania głowic zakuwających (części, zasoby, czas, itp.). Czy w takim przypadku można określić jakiś parametr związany z pracą tego narzędzia i go monitorować? Oczywiście, że tak! Tutaj można odnieść się do ciśnienia roboczego narzędzia.

Czy można parametr tego ciśnienia monitorować za pomocą kart SPC? Oczywiście, że można! W tym celu utrzymanie ruchu musiało zdefiniować wartości graniczne do pracy narzędzia, bazując na wytycznych dotyczących wysokości zacisku (nominat \pm tolerancja). Określono, że w dolnej tolerancji narzędzie będzie osiągało wartość ciśnienia X, a w górnej wartość ciśnienia Y. W czasie użytkowania wartość ciśnienia będzie spadać, co może powodować słabszy docisk. Ustalono częstotliwość odczytywania wartości ciśnienia z manometru umieszczonego przy narzędziu i wpisywano w kartę. W ten sposób zostało wprowadzone monitorowanie głowicy zaciskającej i jej ciśnienia roboczego (patrz rys. 4 - *Przykładowa karta SPC dla charakterystyki narzędzia*).

W odpowiednim momencie, kiedy dana wartość przekroczyła którąś z granic lub zachowany był określony trend, utrzymanie ruchu mogło podjąć odpowiednie działania w celu wymiany uszczelki. Takie rozwiązanie wyeliminowało jedną z przyczyn specjalnych, jaką jest awaria narzędzia związana ze spadkiem ciśnienia roboczego. Oczywiście nie zrezygnowano z kart SPC do nadzorowania procesu, ale przestały występować wyżej wspomniane sytuacje.



Rysunek 4 - przykładowa karta SPC dla charakterystyki narzędzia, Źródło: <https://datalyzer.com/>

Dlaczego wcześniej wspomniano o wskaźniku OEE? Jest on często umieszczany w KPI (tj. kluczowe wskaźniki skuteczności działania, ang. *Key Performance Indicators*), określany jest jego poziom, ale często odczytywany jest jako wskaźnik całościowy bez zagłębienia się w jego składowe, czyli dostępność, wydajność i jakość. Analiza składowych OEE może dać nam odpowiedź, co tak naprawdę się dzieje z naszym parkiem maszynowym. Jeśli dla danej maszyny czy parku maszyn wpływ na niskie OEE ma jakość, to powinno się ukierunkować takie działania, aby móc tą jakość podnieść.

Można to robić właśnie za pomocą stałego monitorowania „krytycznych” parametrów maszyny za pomocą kart SPC odnosząc się do charakterystyk mierzalnych, ale i atrybutowych. Stosowanie kart SPC w TPM dostarcza dużo danych wejściowych do ustalania harmonogramów przeglądów, czy ogólnie prewencyjnych działań związanych z utrzymaniem maszyn. Eliminując bądź redukując przyczyny specjalne pojawiające się po stronie maszyn można w sposób znaczący zwiększyć jej wydajność i dodatkowo zredukować koszty związane z zapewnieniem jakości wyrobu wytwarzanego.



Łukasz Szatkowski
Trener / Auditor SQD Alliance Sp. z o.o.

Skuteczny employer branding, czyli jakich błędów nie popęłniać?



W dzisiejszej rzeczywistości biznesowej VUCA oraz pandemii pracodawcy stoją przed wieloma wyzwaniami. Działania związane z budowaniem marki wiarygodnego pracodawcy (employer branding) bez wątpienia mogą wpływać na zatrzymanie talentów w organizacji, zmniejszenia rotacji czy zwiększenie motywacji i zaangażowania. Nie ma znaczenia wielkość firmy – jest to obszar, który powinny mieć na uwadze korporacje, ale też firmy z MŚP.

Badania dotyczące employer branding w organizacjach, z roku na rok pokazują, że niewiele się w tych kwestiach zmienia. Jest stała (niewielka) grupa firm, które dbają o wizerunek poprzez zaplanowane działania, które mają wspierać cele strategiczne. Ale większość firm prowadzi działania wizerunkowe adhocowo, bez strategii.

Z ostatniego Raportu HRM Institute 2020 wynika, że:

- dalej głównie działaniami EB zajmują się działy HR (51%) a jednocześnie w nadchodzącym roku firmy skupią się na działaniach employer brandingowych wewnętrznych (48%) i komunikacji wewnętrznej (45%),
- tylko 27 % firm stworzy lub zaktualizuje strategię EB,
- 5% firm opracuje proces offboardingu,
- tylko 10 % opracuje EVP (employee value proposition), które stanowi przecież podstawę działań wizerunkowych i komunikacyjnych pracodawcy.

Jak widzimy, część pracodawców świadomie podchodzi do kształtowania swojego wizerunku, część zupełnie o tym nie myśli a przecież, praca, tak jak każdy inny produkt czy usługa, ma swoją markę - jeśli nią nie zarządzamy, to pozwalamy ją definiować innym. Dodatkowo pamiętajmy, że obecnie marka konsumencka jest zintegrowana z marką pracodawcy – nie działają one oddzielenie. Dlatego też strategia employer brandingowa powinna być przygotowywana we współpracy działów: marketingu, PR, sprzedaży i HR, w oparciu o strategię biznesową organizacji.

Z powyższego wynika kilka błędów, jakie organizacje (mniej lub bardziej świadomie) popełniają.

Brak strategii - brak pomysłu, priorytetów i kierunku działania

To chyba największy błąd jaki możemy popełnić jako organizacja. Jeśli nie wiemy: w jakim kierunku idziemy, jakich talentów potrzebujemy, jak chcemy być postrzegani przez pracowników i kandydatów. Taka sytuacja powoduje problemy rekrutacyjne, ciężko nam zatrzymać talenty w organizacji. Kolejną konsekwencją takiej sytuacji to problemy z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Po prostu nie wiadomo, jak konstruować komunikaty, co chcemy przekazać pracownikom, jakie narzędzia wybrać, jak ustalać plan komunikacji. Same niewiadome.

Brak weryfikacji skuteczności działań employer brandingowych

Employer branding możemy mierzyć – zarówno jakościowo jak i ilościowo. Możemy brać pod uwagę ilość i jakość otrzymanych aplikacji, badania satysfakcji i zaangażowania, benchmark, wskaźnik rotacji, dane z exit interview, mapowanie procesu candidate experience. Dodatkowo pomagają nam w tym technologie: możemy sprawdzać ilość wejść na stronę w zakładkę kariera, śledzić ruch na stronie, określić moment wyjścia ze strony.

Organizacja jest niewidoczna jako marka

Jak wspominałam wcześniej – employer branding nie jest tylko dla dużych, międzynarodowych korporacji, które dysponują sporymi budżetami. Oczywiście - w mediach typu telewizja, częściej widzimy takich pracodawców. Natomiast nic nie stoi na przeszkodzie, by mniejsza firma, z mniejszym budżetem również była widoczna na lokalnym rynku pracy. Tutaj szczególnie chciałam podkreślić jedną rzecz: mówiąc o employer brandingowi zawsze bierzemy pod uwagę aspekt zewnętrzny i wewnętrzny. Nawet najlepsza kampania rekrutacyjna, nie ukryje złego traktowania pracowników czy brak profesjonalizmu rekrutera. Tego nie się da oddzielić na dłuższą metę. Wizerunek wiarygodnego pracodawcy musi być stabilny – stać na tych dwóch nogach.

Brak osoby odpowiedzialnej, dodatkowe działanie HR

Wiele badań pokazuje, że działania employer brandingowe są przydzielone do działów HR. Pewnie dlatego, że najczęściej kojarzą się z rekrutacją i innymi procesami HR typu onboarding czy offboarding. Problem pojawia się, kiedy nie ma jednej odpowiedzialnej osoby, która spina wszystkie działania. Jest to zwykle konsekwencją braku strategii. W konsekwencji – działania komunikacyjne w organizacji są niespójne, przypadkowe i wymuszone nagłymi zmianami.

Brak wsparcia zarządu

Żeby cokolwiek planować, musimy wiedzieć, w jakim kierunku zmierza organizacja. Bez wsparcia zarządu i osób decyzyjnych, działamy po omacku. Znam firmy, gdzie strategia firmy nie jest znana pracownikom (dlaczego? bo tak) a bez takiej wiedzy nie wiemy, jakie planować działania wizerunkowe, rozwojowe czy rekrutacyjne. Często do tego dochodzi brak współpracy i komunikacji na linii marketing-HR-sprzedaż.

Jeśli mówimy o employer brandingowi często brakuje w organizacjach podstawowej wiedzy – zarówno w zarządach jak i działach HR. Brakuje strategii, ustalonych EVP, często po prostu odpowiedzi na pytanie: jacy jesteśmy i co oferujemy (pracownikom, klientom, lokalnej społeczności) jako pracodawca? Z czym mamy się kojarzyć? Czym mamy przyciągnąć talenty z rynku pracy? Z mojej perspektywy to bardzo ważne pytania. Działania employer brandingowe muszą być powiązane z celami biznesowymi.



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. HR Klastra SA&AM

Jak stawiać dobre cele i osiągać ponadprzeciętne rezultaty, czyli o metodzie OKR w pracy i życiu prywatnym

Zbliża się koniec roku, czas, w którym najczęściej dokonujemy podsumowań. Wielu z nas tradycyjnie postawi sobie cele na Nowy Rok. Temat tak popularny, że aż nudny, ze względu na brak późniejszej konsekwencji. Dlatego dziś chciałabym przybliżyć bardziej skuteczną metodę wywodzącą się z zarządzania i stosowaną od wielu lat z powodzeniem przez takie znane marki jak Google, Allegro, Oracle, LinkedIn, Twitter czy Dropbox.

OKR, czyli Objectives Key Results to prosta wersja MBO – Zarządzania Przez Cele (Management by Objectives). Metoda polegająca na wspólnym określaniu celów biznesowych przez menedżera i pracowników. Metoda służy do realizacji celów firmowych, działu czy zespołu oraz ich adaptacji do zmieniających się warunków biznesowych.

To co wyróżnia tę metodę na tle innych (np. porównanie do nieśmiertelnego SMARTA) to fakt, że cele nie mogą być wyznaczane w próżni. Metoda OKR potrzebuje odniesienia jakim jest strategia firmy lub danej jednostki organizacyjnej.

Zastosowanie metody pomaga zwiększyć efektywność organizacji. OKR-y są ustalane w sposób jawny na wielu poziomach organizacji, dzięki czemu istnieje spora szansa, że wszyscy będą podążać w tym samym kierunku.

Stawianie celów to jedna z podstawowych umiejętności w zarządzaniu. Czasy, w których funkcjonujemy wymuszają na liderach poszukiwanie skutecznych metod wyznaczania zadań i angażowania zespołu w pracę. OKR-y świetnie spełniają tę rolę, bo nie są narzędziem oceny i rozliczania, ale ambitnym, działaniem budującym współpracę zespołową. Warto zwrócić uwagę, że właścicielem OKR-ów jest zespół, który się integruje i angażuje wokół definiowania celów rozwijających firmę. Dodatkowo możemy sesję wyznaczania celów poprowadzić zdalnie.

Podstawowe składowe OKR-ów, które stanowią CEL to:

1 – Objective (**O**) to stan/ sposób/ zmiana do **osiągnięcia** opisana jakościowo. Ambitne, inspirujące i niemierzalne wyzwanie (jak zwykle kojarzymy to w metodzie SMART).

To krótko mówiąc to, co chcemy osiągnąć, choć dosłowne tłumaczenie wskazuje sposób, w jaki formułujemy to, co chcemy osiągnąć. Objective jest opisany krótko, konkretnie inspirująco i sprawia, że chce nam się działać, by cel osiągnąć.

W literaturze spotkamy się czasem z tłumaczeniem, że jest to cel. Jednak takie podejście wprowadza w błąd, ponieważ dopiero cały zestaw O+ KR stanowi cel.

Podsumowując: objective ma być łatwym do zapamiętania hasłem, wyzwaniem, które określa istotę zmiany. Ma wskazywać na to co ważne i dać motywację do działania.

2 – Key Results (**KR**) to kluczowy, wymierny rezultat opisany konkretnym miernikiem. Odpowiada na pytanie po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel (czyli O/Objective).

Jak można się domyślić, każdy O/Objective definiowany będzie kilkoma KR/Kluczowymi Rezultatami, które stanowią różną perspektywę spojrzenia na dany cel.



To nic innego jak dobrze nam znane miary, które pozwalają stwierdzić, czy cele zostały osiągnięte.

Postęp w realizacji celu się do obiektywnego pomiaru w momencie rozliczania, to jest na koniec okresu, którego cel dotyczy. określamy zwykle skalą 3 do 5 punktów, których łączna ocena przy ewaluacji pokaże, w jakim stopniu udało się osiągnąć cel.

Podsumowując: KR-y powinny nadawać

Oczywiście kolejnym krokiem do określenia OKR-ów będą działania lub projekty (tzw. Actions), które przełożą się na uzyskanie KR (Kluczowych Rezultatów). Warto zaznaczyć, że największą skuteczność zagwarantuje nam cel, który dotyczy jednego wyzwania dla zespołu na dany kwartał.

Przykład: Objective: Wprowadzamy produkt X na rynek zachodni

Key Results:

Przyciągnąć zainteresowane osoby, uzyskać 2000 wejść na stronę w ciągu pierwszego miesiąca

Pozyskać minimum 100 zapytań ofertowych miesięcznie w pierwszym kwartale roku 2022

Zrealizować pierwsze 10 zapytań o wartości nie mniejszej niż 200 tys euro w ciągu dwóch pierwszych miesięcy

Praktyczne zastosowanie OKR wymaga treningu, ale sama metoda OKR-ów jest dość przejrzystym narzędziem. Wartością dodaną stanowi wskazanie priorytetów w pracy zespołowej, analiza działań i możliwość wypracowania listy dobrych praktyk zwiększających skuteczność realizacji.

Niewątpliwą zaletą metody jest wspólne ćwiczenie umiejętności (zwinności) wyciągania wniosków z doświadczeń poprzedniego okresu oraz doskonalenie umiejętności na podstawie analizy uzyskanych wyników. Podczas spotkań odbywanych systematycznie (okresowo - comiesięcznie lub kwartalnie) monitoruje się i podsumowuje, w jakim stopniu cele zostały zrealizowane, co się udało, co nie i wyciąga wnioski na kolejne okresy. Metoda ma szansę dużego powodzenia, jeśli tylko proces realizujemy wspólnie i systematycznie. Dodatkowo, warto zwrócić uwagę, że stawianie celów to również podstawowa umiejętność budowania osobistej skuteczności. Dlaczego często się nie udaje? Powodem są złe nawyki i przyzwyczajenia. Często nie potrafimy odróżnić marzeń od planów i celów.

Tymczasem okazuje się, że metodę OKR możemy śmiało stosować również do podnoszenia jakości życia prywatnego, do czego osobiście zachęcam.

A może ustalić cele na Nowy Rok inaczej niż zwykle? Ja już to zrobiłam!

Objective: Ustaliłam wspólnie z rodziną, że będziemy ze sobą spędzać więcej czasu

Nasz Key Results opisaliśmy miarą 5 punktów:

- co najmniej 1 wspólny posiłek dziennie

- co najmniej 2 wycieczki weekendowe za miasto w miesiącu

- minimum 4 wspólne wieczory filmowe w miesiącu

- 1-2 wypadu kilkudniowe z noclegiem w ciekawe miejsce na kwartał

- co najmniej 15 minut pełnej uważności na każdego domownika dziennie (Mało? Sprawdź jakie to trudne!

Piszę tu o pełnej uważności i byciu „tu i teraz” tj. niewykonywaniu równocześnie innych czynności, takich jak np. przeglądanie smartfona, pakowanie zmywarki, myślenie o pracy i tym co jeszcze powinnaś/powinieneś dziś zrobić)

A Ty? Jak ustalisz swoje OKR-y na pierwszy kwartał 2022?



Agnieszka Bednarska

Menedżer ds. HR Klastra SA&AM



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



Wesołych Świąt

Radosnych Świąt Bożego Narodzenia
oraz pomyślności w Nowym Roku
wraz z podziękowaniami
za dotychczasową współpracę
życzy

Zespół Klastra SA&AM

