



O MENEDŻERSKICH
KOMPETENCJACH
PRZYSZŁOŚCI

**Strategia Learning &
Development**
– dlaczego warto?

O FEEDBACKU,
CZYLI JAK WPISAĆ
INFORMACJĘ
ZWROTNAŃ W KULTURĘ
I WARTOŚCI

**Praca w zespołach
jako element spełnienia
wymagań branży
samochodowej**

JOB CRAFTING
– W POSZUKIWANIU
SENSU PRACY

**Szkolenie czy coaching na
stanowisku pracy?**

SPIS TREŚCI

- 2-3 Wprowadzenie**
Łukasz Górecki, Dyrektor Klastra SA&AM
- 4-6 Sieć Badawcza Łukasiewicz –Instytut Technik Innowacyjnych EMAG**
inż. Artur Kozłowski, Dyrektor Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technik Innowacyjnych EMAG
- 7-8 Szkolenie czy coaching na stanowisku pracy?**
Agnieszka Bednarska, Menedżer Klastra SA&AM ds. HR
- 9-13 O menedżerskich kompetencjach przyszłości**
rozmowa z dr hab. Małgorzatą Dobrowolską, prof. PŚ, kierownikiem studiów podyplomowych MBA przemysł 4.0. Politechnika Śląska
- 15-17 Strategia Learning & Development – dlaczego warto?**
Magdalena Siwińska, Menedżer Klastra SA&AM ds. HR
- 16-21 Praca w zespołach jako element spełnienia wymagań branży samochodowej**
Mateusz Szafirski , Trener / Auditor SQD Alliance Sp.z o.o.
- 22-24 Job Crafting – w poszukiwaniu sensu pracy**
Ewa Jodłowska, Specjalista ds. HR Klastra SA&AM
- 25-27 Kto pyta, nie błędzi – ankiety w HR**
Magdalena Siwińska, Menedżer Klastra SA&AM ds. HR
- 28-29 O feedbacku, czyli jak wpisać informację zwrotną w kulturę i wartości**
Agnieszka Bednarska, Menedżer Klastra SA&AM ds. HR
- 30-31 Kalendarz wydarzeń Klastra SA&AM**
-

Szanowni Członkowie**Klaster Silesia Automotive & Advanced Manufacturing - wracamy po wakacjach!**

Od września, po wakacyjnej przerwie, ruszamy z warsztatami Klaster SA&AM. Terminy i tematyka części spotkań i warsztatów Klaster SA&AM na najbliższe miesiące została już zaplanowana, albo właśnie się krystalizuje. Aktualny harmonogram znajdziecie Państwo na ostatniej stronie naszego magazynu. Tam również znajdziecie Państwo informację nt. wydarzeń branżowych organizowanych przez naszych członków lub partnerów, w których w naszej ocenie, warto uczestniczyć.

Przypominam, że cały czas czekamy na Państwa zgłoszenia tematów do warsztatów Klaster, problemów z jakimi się borykacie, które w ramach działań Klaster mogą być wspólnie rozwiązywane, a także sukcesów, udanych wdrożeń, które można zaprezentować jako dobrą praktykę członka Klaster. To od Państwa zgłoszeń i sugestii zależeć będzie tematyka przyszłych działań Klaster.

Do Państwa dyspozycji jest w tym zakresie personel koordynatora, między innymi:

- Manager ds. Innowacji i Kooperacji - Luk Palmen, do którego proszę zgłaszać tematy w obszarze grup: Cyfrowa organizacja (Przemysł 4.0+), Innowacyjne techniki produkcji i nowe materiały, Logistyka, Czystość techniczna, Zielona organizacja (Zarządzanie zasobami), SAAM Go Global (międzynarodowa aktywność);
- Manager ds. HR- Agnieszka Bednarska i Magdalena Siwińska, do których proszę zgłaszać tematy w obszarze grupy HR - Zasoby Ludzkie. W tym obszarze Klaster realizuje comiesięczne warsztaty, spotkania wymiany dobrych praktyk „HR Breakfast”, webinaria „Misja HR” oraz dedykowane, szyte na miarę Państwa potrzeb, szkolenia;
- Ekspert ds. współpracy z sektorem edukacji - Monika Bezak, która pomoże Państwu nawiązać współpracę ze szkołami branżowymi i uczelniami, lub ją usprawnić. Klaster SA&AM jest uczestnikiem ogólnopolskiej Sektorowej Rady ds. Kompetencji w sektorze motoryzacyjnym ze szczególnym uwzględnieniem elektromobilności gdzie odpowiada za budowanie trwałych porozumień edukacyjnych, dlatego bardzo nam zależy, aby szczególnie w naszym Klasterze, przedsiębiorstwa taką współpracę ze szkołami rozwijały;
- Manager ds. Cyfryzacji - Michał Hat, do którego zgłaszać się powinny firmy zainteresowane wsparciem w procesach transformacji cyfrowej. Ten obszar działań Klaster, skierowany jest w głównej mierze do firm MŚP. Dzięki współpracy z czterdziestoma już dostawcami nowych technologii zrzeszonymi w Klasterze SA&AM oraz sukcesywnym rozwojem śląskiego Huba Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems, dysponujemy kompetencjami, które chcielibyśmy wykorzystać do wsparcia innowacyjności przedsiębiorców działających w otoczeniu Klaster SA&AM;
- Manager ds. promocji i marketingu – Magdalena Cader, do której należy zgłaszać informacje o Państwa wydarzeniach branżowych, które możemy promować na mediach społecznościowych Klaster SA&AM. Do Pani Magdy zgłaszać należy również chęć współtworzenia z nami tego właśnie magazynu Klaster SA&AM. Chcielibyśmy, aby to narzędzie było miejscem dzielenia się Państwa sukcesami, wiedzą ekspercką i promocji Państwa organizacji wśród innych członków Klaster.

Bezpośredni kontakt do członków Zespołu Klastra SA&AM znajdziecie Państwo na stronie internetowej w zakładce kontakty. Na odświeżonej w okresie wakacyjnym, stronie Klastra SA&AM, znajdziecie Państwo również nowe narzędzia:

- „Strefa Ofert Klastra SA&AM”, która stanowi internetową platformę sprzedażowo-zakupową oraz platformę do udostępniania zasobów innym członkom Klastra. Strefa Ofert Klastra SA&AM jest zamknięta tylko dla członków Klastra SA&AM i dostępna po zalogowaniu się na stronie;
- „Strefa DEMO SA&AM”, która stanowi internetową bazę dostępnej infrastruktury demonstracyjnej oferowanej przez Członków Klastra SA&AM. Strefą DEMO powinny zainteresować się przedsiębiorstwa, które chcą sprawdzić jak wykorzystać nowe, dostępne dzisiaj technologie do usprawniania procesów w swoich zakładach. Z potencjału Strefy DEMO SA&AM, korzystać będziemy również podczas dedykowanych, wspólnych warsztatów Klastra SA&AM.



Wszystkich Państwa serdecznie zachęcam do aktywnego uczestnictwa w działaniach Klastra SA&AM i korzystania z narzędzi dostępnych na stronie internetowej www.silesia-automotive.pl



Łukasz Górecki
Dyrektor Klastra SA&AM

SIEĆ BADAWCZA ŁUKASIEWICZ – INSTYTUT TECHNIK INNOWACYJNYCH EMAG



Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technik Innowacyjnych EMAG jest instytutem sieci, specjalizującym się w informatyce stosowanej, informatyce technicznej oraz technologiach informacyjnych. Kompetencje Instytutu koncentrują się na czterech podstawowych obszarach działalności Łukasiewicza tj. Transformacja cyfrowa, Inteligentna i czysta mobilność, Zdrowie, Zrównoważona gospodarka i energia. Instytut Łukasiewicz – EMAG oferuje również specjalistyczne rozwiązania związane z obszarem nowoczesnych technologii dla przemysłu motoryzacyjnego szczególnie w zakresie cyberbezpieczeństwa i sztucznej inteligencji.

Łukasiewicz – EMAG chcąc zapewnić wysoki poziom bezpieczeństwa dla swoich partnerów biznesowych realizuje szereg usług z różnych obszarów bezpieczeństwa, aby móc zapewnić ochronę kompleksową i zminimalizować ilość słabych punktów.

Zalicza się do tego w szczególności obszar formalny, proceduralny oraz techniczny. Realizacja tych usług jest przeprowadzana przez Centrum Usług Bezpieczeństwa Łukasiewicza – EMAG (CUBE), w skład którego wchodzi analitycy SOC, audytorzy wiodący norm ISO związanych z bezpieczeństwem, pentesterzy, socjotechnicy, osoby zajmujące się przetwarzaniem informacji niejawnych czy systemami ochrony fizycznej. Bez potrzeby pokaźnych inwestycji we własną infrastrukturę, przedsiębiorca natychmiast może zacząć ochraniać swój biznes przed cyberatakami korzystając z naszych zasobów. Bazujemy na pracy ekspertów cybersecurity, sztucznej inteligencji, sprawdzonych procesach i skutecznych technologiach realizując proaktywny monitoring, analizę zdarzeń i reakcje na incydenty.

Sprawą nadrzędną jest ochrona dająca gwarancję ciągłości procesów biznesowych oraz wartości intelektualnej i reputacji. Atak hakera może wyłączyć z działania całą fabrykę i linię technologiczną, co wygenerować może wielomilionowe straty np. w przypadku automotive. Co więcej, współpraca z CUBE to dostęp do najnowszych technologii, pełne wsparcie specjalistów IT dla posiadanych już przez przedsiębiorcę kadr informatyków oraz stały monitoring. Z perspektywy finansowej to zdecydowana redukcja kosztów związanych z utrzymaniem i aktualizowaniem własnych systemów bezpieczeństwa oraz natychmiastowy dostęp do pełnej wartości technologii.

Kolejną propozycją dla partnerów biznesowych jest Laboratorium ITSEF (IT Security Evaluation Facility), które wykonuje ocenę bezpieczeństwa produktów teleinformatycznych, zarówno oprogramowania, jak i komponentów sprzętowych i sprzętowo-programowych, w następujących obszarach zastosowań: motoryzacja, teleinformatyka, energetyka i inteligentne sieci elektroenergetyczne, inteligentne opomiarowanie, przemysłowe systemy automatyki i sterowania, Internet rzeczy (IoT), sieci telekomunikacyjne, administracja publiczna, elementy infrastruktury krytycznej. Skuteczność zabezpieczeń stosowanych w produkcie IT weryfikowana jest w toku niezależnej oceny wykonywanej przez wykwalifikowany zespół ewaluatorów z użyciem wyspecjalizowanej aparatury i narzędzi. W trakcie oceny badana jest dokumentacja produktu, wykonywany jest audyt środowiska rozwojowego produktu oraz wykonywane są testy funkcjonalne, analiza podatności i testy penetracyjne. Ocena realizowana jest ze szczegółowością i rygiorem zdefiniowanym zgodnie z założonym poziomem uzasadnionego zaufania do oceny EAL (Evaluation Assurance Level), z wykorzystaniem metodyki oceny bezpieczeństwa teleinformatycznego ISO/IEC 18045 (CEM - Common Evaluation Methodology). Normy Common Criteria zawierają kryteria oceny produktu po względem projektowania, architektury zabezpieczeń,

środowiska rozwojowego i cyklu życia produktu, testowania funkcjonalnego oraz analizy podatności.

Nowopowstałe w Łukasiewiczu – EMAG Laboratorium Radia i Łączności Bezprzewodowej – stanowi uzupełnienie oferty instytutu. Nowa infrastruktura badawcza, w której otrzymujemy możliwość wykonywania testów umożliwiających potwierdzenie zgodności wyrobu z dyrektywą 2014/53/EU (RED - Radio Equipment Directive - dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie harmonizacji ustawodawstw państw członkowskich dotyczących udostępniania na rynku urządzeń radiowych). Będzie można również badać urządzenia telekomunikacyjne 2G, 3G, 5G. Stanowiska pomiarowe wyposażone będzie w komorę typu FAR (Fully Anechoic Room – komora w pełni bezodbiciowa, zgodna ze standardami CTIA OTA oraz ETSI TR102 273) umożliwiającą wykonywanie testów Over-The-Air (OTA) urządzeń telekomunikacyjnych wykorzystujących techniki komunikacji bezprzewodowej.

Łukasiewicz – EMAG zajmuje się również m.in. zagadnieniami analizy danych, maszynowego uczenia i sztucznej inteligencji. Budujemy na bazie znanych i unikalnych algorytmów analitycznych zaawansowane systemy wspomagania decyzji działające w m.in. w obszarze przemysłu, medycyny, administracji publicznej i edukacji. Oferujemy usługi i wdrażanie rozwiązań związanych z tworzeniem oprogramowania dla firm sektora MŚP. W szczególności naszym celem jest rozszerzenie obszaru zastosowań zaawansowanej analizy danych na sektor przemysłowy.



Łukasiewicz

Instytut Technik Innowacyjnych
EMAG

Poprawa niezawodności, wydajności i bezpieczeństwa to obecnie jedne z najważniejszych priorytetów dla organizacji przemysłowych i przedsiębiorstw. Koncentrują one wysiłki i zasoby na kontrolowanie kosztów, maksymalizacji wartości produkcji i prowadzonych inwestycji. Predictive Maintenance pomaga organizacjom uzyskać najwyższy zwrot z krytycznych aktywów, wspierając programy konserwacji predykcyjnej (PdM). Rozwiązanie Predictive Maintenance zapewnia wczesne powiadomianie i diagnozowanie problemów ze sprzętem na kilka dni, tygodni lub miesięcy przed awarią. Pomaga to organizacjom intensywnie korzystającym z zasobów skrócić przestoje sprzętu, zwiększyć niezawodność i poprawić wydajność, jednocześnie zmniejszając koszty operacyjne i konserwacyjne.



Dr inż. Artur Kozłowski

Dyrektor Sieci Badawczej Łukasiewicz –
Instytut Technik Innowacyjnych EMAG



Łukasiewicz

Instytut Technik Innowacyjnych
EMAG

Sieć Badawcza Łukasiewicz oferuje biznesowi unikalny system „rzucania wyzwań”, dzięki któremu grupa 4 500 naukowców w nie więcej niż 15 dni roboczych przyjmuje wyzwanie biznesowe i proponuje przedsiębiorcy opracowanie skutecznego rozwiązania wdrożeniowego. Angażuje przy tym najwyższe w Polsce kompetencje naukowców i unikalną w skali kraju aparaturę naukową. Co najważniejsze – przedsiębiorca nie ponosi żadnych kosztów związanych z opracowaniem pomysłu na prace badawcze. Łukasiewicz w dogodny sposób wychodzi naprzeciw oczekiwaniom biznesu. Przedsiębiorca może zdecydować się na kontakt nie tylko przez formularz na stronie <https://lukasiewicz.gov.pl/biznes/> ale także w ponad 50 lokalizacjach: Instytutach Łukasiewicza i ich oddziałach w całej Polsce. Wszędzie otrzyma ten sam – wysokiej jakości – produkt lub usługę.



SZKOLENIE CZY COACHING NA STANOWISKU PRACY?

Nie jest wielkim odkryciem stwierdzenie, że firma, która chce się rozwijać, musi inwestować w kapitał ludzki. Wiemy, że szkolenia są ważne, ale też mają sens, jeśli są elementem spójnej polityki rozwoju firmy. Brzmi to dość skomplikowanie, jednak nie oznacza nic innego jak wytyczenie strategii rozwojowej, czyli zaplanowanie działań na rzecz rozwoju pracowników w dłuższej perspektywie.

Każde stanowisko pracy powinno mieć dobrze opisane zadania, do czego służą odpowiednie narzędzia (tzw. *job description*) oraz niezbędne kompetencje do jego wykonywania w postaci profilu kompetencyjnego. Tak to wygląda w idealnym świecie, jednak nasza codzienna rzeczywistość często to weryfikuje.

W „normalnym” HR-owym świecie pełnym zróżnicowanych zadań i nieprzewidywalnych zdarzeń, takie rozwiązanie wykonuje się często na skróty.

Po szybkiej diagnozie potrzeb szkoleniowych, wybieramy niezbędne szkolenie, często zewnętrzne. Do tego dochodzi wybór firmy szkoleniowej, organizacja i logistyka procesu szkoleniowego, nie rzadko związanego z rezerwacją atrakcyjnego miejsca, czyli kosztu jaki musi ponieść firma w związku z budowaniem wizerunku dobrego pracodawcy. Sporą trudność dla przełożonych stanowi wyłączenie pracowników z realizacji ich codziennych zadań, co często rodzi opór, również samych zainteresowanych. Bez względu na wyłączenie z procesu pracy i tak muszą zrealizować swoje obowiązki.

W czasach rosnącej siły konkurencji i braku ludzi do pracy, wyłączenie pracownika z jego zadań na dłuższy czas oznacza organizację zastępstwa.

Szkolenia z pewnością mają sens, ale pod warunkiem, że są poprzedzone właściwą analizą potrzeb rozwojowych i diagnozą luk kompetencyjnych. Oczekujemy zaprojektowania programu szkoleniowego dopasowanego do specyfiki firmy, jak najbardziej praktycznych rozwiązań, a po zakończeniu procesu ewaluacji i sprawdzenia wyników. To absolutnie podstawowe założenia efektywnie przeprowadzonego procesu szkoleniowego. W przeciwnym razie szkolenia stają się uciążliwym rozwiązaniem, które nie przyniosą pożądanych rezultatów, a jedynie wysoki koszt i stratę czasu. Choć pewnie w kontekście biznesowym mowa o tym samym.

Co w takim razie możemy zrobić, jeśli już wiemy, że, musimy rozwijać kompetencje i wiedzę pracowników wewnątrz organizacji? Jak wpaść na rozwiązanie, które przyniesie mierzalne rezultaty w krótkim czasie, a jednocześnie będzie efektywne kosztowo?

Rozwiązaniem może być szkolenie w miejscu pracy, tzw. *on the job training*. Założeniem tej metody jest uczenie pracownika w trakcie pracy. Prowadzenie działań szkoleniowych koncentruje się na zdobyciu umiejętności wykonania zadania, a proces uczenia powinien odbyć się podczas wykonywania pracy. Główna inwestycja ukierunkowana jest na przygotowanie osób do wdrożenia i zastosowania tej metody. Dla HR-u oznacza przygotowanie odpowiednich narzędzi i organizację procesu wsparcia.

Metoda *on the job training* zakłada indywidualne podejście (każdy uczy się w swoim tempie), większe skupienie na relacji z wdrażanym do zadań pracownikiem. Tym samym jest odejściem od tradycyjnych metod wykładowych, bo skupia się na wspólnym poszukiwaniu właściwych rozwiązań.

On the job training jest bardzo naturalną metodą przekazywania wiedzy szkolenemu pracownikowi, która doskonale uzupełnia tradycyjne metody szkoleniowe. Najważniejsza zaleta jest taka, że może być stosowana codziennie, bez dodatkowych nakładów czasowych, bo w takcie pracy. Chodzi o to, żeby nie przerywać specjalnie pracy na dłuższe szkolenie, ale skupiać się na chwilowo wykonywanym zadaniu i napotkanym problemie. Zespół dzięki temu rozwija współpracę i uczy się wsparcia.

Inną odmianą tej metody jest *On the job coaching*, który głównie polega na zadawaniu pytań coachowanemu pracownikowi. W przypadku coachingu, pracownik musi mieć wiedzę w zakresie zadania, jakie ma wykonać. I to jest główna różnica pomiędzy coachingiem, a szkoleniem w miejscu pracy. Jeśli pracownik nie będzie rozumiał zadania, nie będzie też w stanie odpowiedzieć na pytania coacha. Pytania formułuje się w taki sposób, by skłonić pracownika do myślenia i przeanalizowania problemu. Pytania zadaje się od ogółu do szczegółu, w ten sposób naprowadzając pracownika na poszukiwanie rozwiązania.

Obie metody charakteryzują się dużą skutecznością, a co najważniejsze znacznie ograniczają koszty. Kluczowe w tym miejscu, jest włączenie wszystkich zainteresowanych stron w proces uczenia się w formie indywidualnej. Wymaga to ścisłej współpracy HR-u i biznesu w kształtowaniu organizacji uczącej się, dla której główną wartością jest współpraca, rozwój i dzielenie się wiedzą.



Agnieszka Bednarska
Menedżer Klastra SA&AM ds. HR

O MENEDŻERSKICH KOMPETENCJACH PRZYSZŁOŚCI

Rozmowa

z dr hab. Małgorzatą Dobrowolską, prof. PŚ,
kierownikiem studiów podyplomowych
MBA przemysł 4.0. Politechnika Śląska

Rozwój w dzisiejszym świecie jest dla firm wielkim wyzwaniem. Żyjemy w czasach niepewnych i nieprzewidywalnych, w których zarządy firm zmuszone są dokonywać systematycznych zmian organizacyjnych, by skutecznie działać w zmiennej rzeczywistości biznesowej.

Nowy kierunek wymaga zarówno od kadry menedżerskiej, jak i pracowników otwartości na zmiany, ale również zaakceptowania faktu, że warunkuje ona rozwój każdej nowoczesnej organizacji. Z pewnością wiedza specjalistów HR ewoluuje i staje się niezbędną w podejmowaniu decyzji personalnych, ale to przede wszystkim kadra kierownicza jest odpowiedzialna za proces zarządzania zmianą i komunikacji.

Efektywne zarządzanie u progu czwartej rewolucji cyfrowej wymaga dobrej orientacji w odczytywaniu sygnałów płynących z otoczenia oraz uważnego zwracania uwagi na otaczające nas zmiany. W sytuacji, kiedy większość firm ma te same szanse w dostępie do technologii, pozyskaniu informacji czy środków finansowych, jedynie ludzie mogą stanowić wartość dodaną każdego przedsiębiorstwa, które chce budować trwałą przewagę konkurencyjną.

Każdy wymiar nowej rzeczywistości stanowi wyzwanie i wymaga szybkiego działania w zakresie podejmowanych decyzji, by sprostać nieprzewidywalnej przyszłości. Główną kompetencją współczesnego menedżera staje się



umiejętność odnalezienia się w trudnych i nieznanych wcześniej sytuacjach. Takie podejście skupione jest na organizacji nowych sposobów pracy i roli ludzi w przemyśle, ale przede wszystkim wymaga rozwoju wysokiego poziomu kompetencji menedżerskich i społecznych.

Coraz więcej mówi się o liderskich kompetencjach przyszłości w kontekście zmian, jakie przynosi czwarta rewolucja cyfrowa. W jakim kierunku powinien rozwijać się lider?

Często podkreślam, by nie zmyliła nas nazwa Przemysł 4.0. (z ang. Industry 4.0.), bowiem termin ten dosłownie, odnosi się nie tylko do przemysłu. To również zmiana w podejściu do zarządzania organizacjami, związana z wykorzystaniem nowych technologii. Obserwowany postęp technologiczny i społeczny ma swoje naturalne odbicie w funkcjonowaniu organizacji wszystkich trzech sektorów – publicznego, społecznego, prywatnego. Równoległe do transformacji przemysłowej doświadczamy szeregu zmian w środowisku pracy, tworzących rozmaite wyzwania.

Niczym nie zaskoczę mówiąc, że kreowanie rozwoju firmy jest w sposób szczególnie zależne od lidera czy liderów danej organizacji. Kontekst IV rewolucji przemysłowej stawia nowe wymagania przed menedżerami. Nowe technologie wymagają nowych kompetencji, nie tylko tych bardzo specjalistycznych, które stanowią filary Przemysłu 4.0., jak wiedza

o technologiach przyrostowych, cyberbezpieczeństwie, o autonomicznych robotach, poszerzonej rzeczywistości, przetwarzaniu dużych zbiorów danych, itd. Transformacja cyfrowa to również nowe stanowiska pracy, zawody, nowy rynek, nowe modele biznesowe dla Przemysłu 4.0. i wreszcie – nowe, interdyscyplinarne kompetencje.

Dziś to, na co powinni stawiać menedżerowie, to przygotowanie siebie i swojej kadry na zmiany, które przynosi postęp technologiczny, o którym piszemy 4.0., a nawet 5.0., itd.

Wychodząc naprzeciw potrzebom polskiej transformacji cyfrowej, Politechnika Śląska w Gliwicach przygotowała program podnoszący kwalifikacje i kompetencje kadr Master of Business Administration o profilu Industry 4.0. (MBA Przemysł 4.0.), jak rozwijacie się jako uczelnia w tym zakresie?

Przetestowaliśmy z sukcesem pierwszą grupę MBA właśnie o tym profilu, finansowaną z projektu MNiSW w ramach projektu Dialog i jesteśmy bardzo zadowoleni z efektów, teraz uruchomiliśmy kolejną, komercyjną grupę.

Chcielibyśmy kontynuować w przyszłości ten wyjątkowy, niszowy profil Przemysł 4.0, który realizujemy z kluczowymi w tym obszarze krajowymi i zagranicznymi partnerami biznesowymi. To bardzo ciekawa oferta, będąca połączeniem kompetencji menedżerskich z filarami nowego przemysłu. MBA to program zaawansowanych kompetencji menedżerskich, wykorzystujący najnowsze osiągnięcia współczesnych dyscyplin: ekonomii i finansów, zarządzania, psychologii, prawa, nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz wielu innych. Zaprośiliśmy wielu profesjonalistów do współpracy – KSSE, Rockwell Automation, Aiut, Astor, EMT Systems, RIG, itd.

Osobiście uważam, że to doskonały kierunek dla każdego menedżera, bowiem w krótkim czasie 2 lat, w dobowym towarzyskie koleżanek i kolegów - również liderów, ze znakomitą kadrą fachowców, kompleksowym programem, nabywają wszystkich kluczowych kompetencji

sprzyjających sprawnemu zarządzaniu w nowoczesnej organizacji. Bardzo polecam tą drogę rozwoju.

Poza tym MBA to nie tylko fachowa wiedza z różnych obszarów biznesu, ale i sieć kontaktów na całe biznesowe życie- ten powód studiowania jest bardzo często podawany przez naszych słuchaczy przy wyborze studiów. MBA sprzyja budowaniu kontaktów korzystnych dla kariery zawodowej. Mamy wiele takich przykładów nie tylko wśród naszych absolwentów, ale i naszych studentów. Z czego bardzo się cieszymy i choć wielu uważa, że to tylko powiedzenie, że Politechnika Śląska to kuźnia prezesów, stoją za tym twarde fakty i statystyki. Widzimy to u naszych słuchaczy MBA Przemysł 4.0., nie tylko u absolwentów, ale i u uczestników, którzy bardzo szybko osiągają wiele sukcesów - już po pierwszym, drugim semestrze awansują, lepiej zarabiają, mają większą satysfakcję ze swoich karier zawodowych. Dlatego też zdecydowaliśmy się na uruchamianie każdej edycji dopiero w momencie zakończenia poprzedniej, raz na 2 lata, by nasi absolwenci stanowili wyjątkową grupę specjalistów na krajowym rynku pracy.

Cieszymy się, że jako Politechnika Śląska możemy podzielić się naszymi zasobami, nie tylko infrastrukturą, ale i naszą świetną kadrą, współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Nasi studenci uczą się nie tylko w topowych firmach krajowych i zagranicznych, ale i w jednej z najlepszych biznesowych uczelni w Europie – w Nyenrode Business University, zarówno bezpośrednio w Niderlandach w kampusie tej uczelni, jak i z wykorzystaniem formuły zajęć on-line z kadrą wybitnych profesorów i znanych z pierwszych stron gazet praktyków.

MBA Przemysł 4.0. to program, w którym połączyliśmy nowoczesny biznes, nowoczesne zarządzanie, nowoczesne kompetencje z filarami przemysłu 4.0. mocno stawiając na międzynarodowy charakter od samego początku.



Pierwsza edycja studiów MBA Industry 4.0 w latach 2019-2020 była realizowana także w partnerstwie z wiodącymi ośrodkami w obszarze MBA i Przemysłu 4.0, m.in. Cranfield University, University of Porto, Technical University of Kosice, EA European Academy of Technology and Innovation Assessment GmbH. Pierwszą edycję studiów MBA Industry 4.0 ukończyło w grudniu 2020 roku pomyślnie 25 słuchaczy. Dziś w pierwszej komercyjnej edycji, w ostatnim już IV semestrze uczestniczy 20 słuchaczy - nikogo nie straciliśmy po drodze.

Nową edycję planujemy uruchomić w 2023 roku, serdecznie zapraszamy do rekrutacji wszystkich chętnych: mba@polsl.pl +48 32 400 30 95.

Zgodnie z Ustawą z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym i jej Art. 19 regulującym m.in. wymagania stawiane kandydatom do rad nadzorczych, dyplom oferowanych przez nas studiów MBA zwalnia z konieczności zdawania egzaminu dla kandydatów na członków organów nadzorczych przed komisją egzaminacyjną wyznaczoną przez Prezesa Rady Ministrów.

Przez te półtora roku komercyjnej ścieżki MBA, uzyskaliśmy członkostwo i srebrną walidację BGA – biznesowej organizacji, uruchomiliśmy sklep internetowy dla naszych słuchaczy MBA, notabene pierwszy w naszej uczelni, Stowarzyszenie Absolwentów MBA Politechniki Śląskiej, kilka prężnie sekcji, działających z naszymi słuchaczami i organizacjami, które reprezentują – Talent Hub, Engineering Business Lab, Engineering Business Club, powstało pięć studenckich kół naukowych, w tym Human Factor in Industry, Managerial Competence of the Future, pozyskaliśmy ekspertów QED, którzy wspomagają proces uzyskiwania światowych akredytacji. Cieszymy się, że możemy te wszystkie działania prowadzić wspólnie z Katowicką Specjalną Strefą Ekonomiczną.

OPINIE ABSOLWENTÓW O MBA Przemysł 4.0.

„Wiedza, kontakty i renoma Politechniki Śląskiej tak w skrócie można podsumować te dwa lata. Wybierając studia MBA w 2019 roku kierowałem się tym, że na południu Polski nie ma moim zdaniem lepszej instytucji realizującej program MBA. Sam profil 4.0 był dla mnie ciekawym dodatkiem. Rok 2020 wszystko zmienił także w mojej codziennej pracy. Sztuczna inteligencja, rzeczywistość wirtualna i robotyzacja stały się dużo szybciej ważnym elementem naszej pracy niż ktokolwiek mógłby wcześniej przypuszczać. Dziś jako absolwent mogę powiedzieć, że właśnie możliwość poznania technicznych aspektów trwającej właśnie rewolucji w przemyśle, a także ludzie, z którymi mogłem studiować to największa wartość z tych dwóch lat ciężkiej pracy jakimi było studiowanie na tym kierunku”

Janusz Gorol

„Wiele lat nosiłem się z zamiarem ukończenia Studiów MBA a otwarcie tego kierunku na Politechnice Śląskiej pojawiło się we właściwym czasie i miejscu. Jako absolwent Politechniki mogłem liczyć na wysoką jakość i poziom kształcenia a dodatkowo tematyka Przemysłu 4.0 dobrze wpisuje się w moją karierę zawodową. Studia doskonale uzupełniają wiedzę z zakresu zarządzania i ekonomii, jednocześnie kładą duży nacisk na zagadnienia techniczne będące motorem rozwoju gospodarczego”

Andrzej Miozga

„Studia MBA na Politechnice Śląskiej w Gliwicach pozwoliły mi na poszerzenie horyzontów na temat technologii Przemysłu 4.0. Szczególnie przydatną dla mnie wiedzą są zagadnienie związane z Internetem Rzeczy, chmurą obliczeniową i cyberbezpieczeństwem, gdyż jestem je w stanie zastosować w mojej pracy zawodowej do monitorowania zużycia mediów energetycznych. Fakt ukończenia studiów MBA otwiera dla mnie drzwi do dalszego awansu zawodowego w zarządach spółek kapitałowych”

Marcin Rybkowski

„Od wielu lat zajmuję się zmianami zachodzącymi na rynku pracy, dlatego szukałem możliwości poszerzenia wiedzy, która byłaby z jednej strony innowacyjna – związana ze współczesną transformacją przemysłową i jej skutkami gospodarczymi i społecznymi, a z drugiej użyteczną dla mnie jako menedżera. Natrafiłam na ogłoszenie o naborze na studia MBA Industry 4.0. Wiedziałam, że właśnie to jest mój cel. Teraz już z perspektywy absolwentki studiów mogę jednoznacznie zapewnić, że była to doskonała decyzja i dobrze zainwestowany czas. Oprócz tematów związanych z zastosowaniem nowoczesnych technologii w przemyśle tj. big data, cyberbezpieczeństwo, chmura obliczeniowa czy autonomiczne roboty, były również te ściśle powiązane z pracą menedżera. Ugruntowałam wiedzę z metod zarządzania zmianą w sytuacji kryzysowej, wyzwania HR w dobie zachodzących zmian, budowania modeli biznesowych, finansów, branding, sztuki negocjacji czy transferu wiedzy. Bez zastanowienia gorąco polecam i zachęcam do udziału w studiach MBA Industry 4.0 każdego nowoczesnego menedżera”

Bernadeta Sojka-Jany



OPINIE ABSOLWENTÓW O MBA Przemysł 4.0.

„Kiedy dowiedziałam się, że Politechnika Śląska jako pierwsza otworzyła nowy kierunek na studiach MBA – Przemysł 4.0, nie musiałam się długo zastanawiać. Wybrałam je ze względu na chęć poszerzenia swojej wiedzy, i to nie tylko takiej czysto akademickiej, ale przede wszystkim wymiany wspólnych doświadczeń. Słuchacze reprezentują różne branże, stanowiska i pakiety umiejętności oraz doświadczeń, a to sprawia, że zajęcia są jeszcze ciekawsze. Dodatkowo wykładowcy, będący w dużej mierze praktykami i pasjonatami swoich dziedzin, potrafią tak pokierować dyskusjami, że wszyscy chętnie wymieniamy się swoimi poglądami, analizujemy problemy i burzliwie omawiamy zadane business case'y. Na uwagę zasługuje również różnorodność przedmiotów i ich programów w ramach realizowanych kompetencji. Zajęcia z PR & Media czy Kreowania Własnego Wizerunku to naprawdę strzał w dziesiątkę. Zdobyte na nich umiejętności i wskazówki są nieocenione nie tylko w biznesie, ale i w życiu prywatnym.

Cieszę się, że wybrałam studia MBA na Politechnice Śląskiej. Mam pewność, że to wartościowa inwestycja w mój rozwój zawodowy, a także nieoceniona sieć kontaktów”

Sonia Szyja

„Wybór przeze mnie studiów MBA na Politechnice Śląskiej podyktowany był w pierwszej kolejności chęcią nabycia kompetencji miękkich, doskonalenia umiejętności menedżerskich. Również profil studiów – Industry 4.0 bardzo mnie zaintrygował. W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie nadążanie za zmianami technologicznymi wydaje się być kluczowe – kto się nie rozwija, ten się cofa.

Nieocenioną wartością studiów MBA są słuchacze tych studiów, menedżerowie reprezentujący różne branże i różny poziom zarządzania, wymieniający się doświadczeniami i wspierający się nawzajem.

Studia MBA na Politechnice Śląskiej to dla mnie rozwój zawodowy i osobisty oraz wartościowa baza kontaktów na przyszłość”

Izabella Brzozowicz

„Studia MBA w Politechnice Śląskiej wybrałem ze względu na renomę i pozycję uczelni. Tym bardziej, że specjalizacja dotyczyła Przemysłu 4.0, czyli trendu technologicznego, który ma swoje źródło w procesach produkcyjnych. Politechnika Śląska jako czołowa uczelnia inżynierska w południowej części kraju gwarantowała realizację na najwyższym poziomie. Oprócz naturalnych dla Politechniki przedmiotów specjalizowanych związanych z głównym nurtem studiów, uczelnia zapewniła wyjątkowych specjalistów praktyków realizujących „przedmioty biznesowe” – ekonomie, marketing, badania biznesowe, finanse, wizerunek. Realizacja studiów przebiega w systemie blokowym – poszczególne zajęcia realizowane są całościowo podczas jednego lub dwóch dni spotkań. Pozwala to skoncentrować się na jednym zagadnieniu i wyczerpać temat. Przemysł 4.0 to idea napędzająca gospodarkę różnych branż, ale także mocno wchodząca w normalne funkcjonowanie – cyfryzacja procesów i społeczeństwa. Ukończenie tej specjalizacji na studiach MBA w Politechnice Śląskiej pozwoli mi nie tylko na świadome uczestniczenie w procesie digitalizacji, ale przede wszystkim na kreowanie tych zmian.”

Piotr Podgórski



STRATEGIA LEARNING & DEVELOPMENT - DLACZEGO WARTO?



L&D (Learning&Development) to rola HR skupiona na rozwoju pracowników w organizacji, który ma wspierać cele biznesowe (strategiczne) firmy. Według McKinsey & Company, L&D skutecznie wzmacnia pięć strategicznych obszarów w organizacji, takich jak: przyciąganie i utrzymanie talentów, budowanie wizerunku marki (employer branding), tworzenie kultury wartości, rozwijanie kompetencji oraz zaangażowanie pracowników.

L&D ma związek z każdym momentem cyklu życia pracownika w organizacji – począwszy od onboardingu, na rozstaniu z firmą kończąc. Na każdym z tych etapów rola uczenia się oraz rozwoju jest istotna i nie można jej pominąć. Inwestując w L&D przyciągamy ambitnych kandydatów oraz dajemy możliwość rozwoju pracownikom już zatrudnionym. L&D ma również związek z koncepcją organizacji uczącej się i wartości związanych z ciągłym rozwojem oraz doskonaleniem się.

Coraz częściej w organizacjach można zauważyć zainteresowanie angażującymi projektami rozwojowymi oraz potrzebę związaną z badaniem ich efektywności. Rośnie świadomość biznesu w obszarze oczekiwań względem firm szkoleniowych – cena nie jest już głównym czynnikiem, częściej liczy się doświadczenie i wiedza trenera. Nauka podkreśla, że ludzie dorośli najlepiej uczą się poprzez doświadczenie (praktykę) oraz muszą widzieć adekwatność proponowanej im wiedzy do swoich zadań w pracy lub potrzeb osobistych. Dlatego też coraz więcej firm, nie tylko dużych, dostrzega znaczenie tego zjawiska i planuje działania rozwojowe według modeli opartych na nauce w praktyce. Jednym z takich modeli, jest model 70-20-10 kompleksowo opisujący podejście do rozwoju. Po raz pierwszy model przedstawili w 1996 roku Michael M. Lombardo i Robert W. Eichinger w książce „The Career Architect Development Planner” a następnie został przeniesiony do biznesu (np. zastosowany przez firmę Google w 2005 r.).

Model zakłada, że najefektywniejsza nauka przebiega na miejscu pracy podczas wykonywania swoich obowiązków oraz podczas innych aktywności zawodowych. 70 % rozwoju to nauka poprzez nowe projekty, większy zakres odpowiedzialności, zmianę stanowiska. Według tego modelu 20 % powinno się poświęcać na działania związane z dzieleniem się wiedzą na temat wykonywanej pracy: wdrażanie kultury informacji zwrotnej (od przełożonych i współpracowników), on the job training czy mentoring. Tylko 10 % to stricte nauka - szkolenia, e-learning, edukacja formalna. Zarówno ten model jak i inne nastawione na ewaluację działań rozwojowych zakładają zaangażowanie kadry kierowniczej, co jak wiemy z praktyki, bywa bardzo trudne. Duże znaczenie ma tutaj kultura organizacyjna firmy nastawiona na rozwój, postawa zarządu oraz edukacyjna rola pracowników działu HR i HR Business Partnerów.

Celem strategii L&D jest przede wszystkim rozwój pracowników zaplanowany w taki w sposób, aby wzmacniać konkurencyjność firmy na rynku. Są to działania budowanie organizacji uczącej związane z następującymi obszarami:

- planowanie działań rozwojowy zgodnych z faktycznymi potrzebami organizacji (na poziomie strategicznym i stanowiskowym),
- udział i zaangażowanie kadry menedżerskiej (każdego szczebla),
- dobre praktyki organizacyjne umożliwiające dzielenie się wiedzą (programy monitoringowe i talentowe, planowanie sukcesji),
- narzędzia ewaluacji projektów rozwojowych.

Poziom motywacji i zaangażowania wpływa na wyniki osiągane przez organizację, przekonują wyniki corocznych badań przeprowadzane przez różne instytucje i firmy konsultingowe. Dodatkowo, w firmach, gdzie poziom zaangażowania jest wysoki, możemy zaobserwować wyższe wyniki finansowe i mniejszą rotację. Możliwości rozwoju są bardzo wysoko w rankingu czynników wpływających na motywację, zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Informacje o możliwościach rozwoju są stałym

punktem ofert pracy. Jednocześnie jest to najczęściej podawana motywacja do zmiany pracy podawana przez kandydatów (oprócz kwestii finansowej).

Nic więc dziwnego, że wzrasta zapotrzebowanie na specjalistów z obszaru L&D według raportu LinkedIn Workplace Learning Report 2022 – nawet o 95 % (dane z 2021). Co więcej, specjaliści HR są zgodni, że L&D staje się coraz częściej funkcją strategiczną w organizacjach.

Biorąc pod uwagę, że przekwalifikowanie już zatrudnianego pracownika jest często tańsze niż zatrudnienie nowego, to zdecydowanie dobry kierunek działania.

Podsumowując – czasy, kiedy organizacje nie inwestowały w pracowników odeszły na szczęście do lamusa. Chcąc zachować pozycję i konkurencyjność w branży dbanie o rozwój pracowników wydaje się być koniecznością. Jednak trzeba pamiętać, że rozwój rozwojowi nie równy, dlatego też strategia L&D powinna być zaplanowana wspólnie z kadrą kierowniczą i być dopasowana do realnych potrzeb zarówno organizacji jak i pracowników.



Magdalena Siwińska
Menedżer Klastra SA&AM ds. HR

PRACA W ZESPOŁACH JAKO ELEMENT SPEŁNIENIA WYMAGAŃ BRANŻY SAMOCHODOWEJ



Rozwiązywanie problemów, tworzenie nowych wartości i rozwiązań, opracowywanie innowacji czy określanie ryzyk i szans w firmach produkcyjnych prawie zawsze wymaga powołania zespołu ekspertów.

Zespoły te powinny cechować się interdyscyplinarnością, zatem ważne jest, by ich członkowie reprezentowali przekrojowo wszystkie kompetencje, takie jak **wiedza ekspercka oraz znajomość realiów firmy**.

Analiza szans i ryzyk a zespół ekspertów

Zespoły powoływane są z najróżniejszych powodów, jednak zawsze przyświeca im konkretny cel. Każdy z zespołów ma swoją odrębną funkcję w organizacji.

Przedstawiona poniżej tabela przedstawia przykładowe funkcje zespołów w ujęciu **analizy szans i ryzyk firmy**.

Szanse	Ryzyka
Zespoły ciągłego doskonalenia procesów wytwarzania (np. zespoły Lean, DOE, Kaizen, Six Sigma itp.)	Reklamacje klienta (np. zespoły ds. reklamacji; zespoły ds. redukcji niezgodności; zespoły ds. zapewnienia zgodności wyrobu)
Zespoły ciągłego doskonalenia procesów zarządzania (np. zespoły audytowe, przeglądy zarządzania organizacją itp.)	Zwroty z rynku (np. zespoły ds. analiz zwrotów gwarancyjnych; zespoły ds. analiz konstrukcji)
Zespoły ds. redukcji kosztów / redukcji strat procesu (np. zespoły Lean, DOE, Kaizen, Six Sigma itp.)	Wady w procesie i w produkcie (np. zespoły ds. analiz ryzyka FMEA; zespoły ds. analiz ryzyka prawnego)
Zespoły projektowe (np. wdrażające nowy wyrób do produkcji)	Uszczerbek na zdrowiu / śmierć użytkownika (np. zespoły ds. analiz konstrukcji wyrobu i bezpieczeństwa funkcjonalnego; zespoły ds. określania warunków użycia; zespoły DOE i inne)
Zespoły ds. innowacji (np. wdrażające zmiany w produktach, zmiany w procesach)	Kradzież technologii / podróbki wyrobu (np. zespoły ds. nadzoru rynku; zespoły ds. benchmarkingu i inne)

Tabela 1. Przykładowe funkcje zespołów w organizacji w podziale na szanse i zagrożenia w organizacji (źródło: opracowanie własne)

Oczywiście w codziennym funkcjonowaniu organizacji **praca zespołowa** występuje w znacznie większym zakresie niż podane w tabeli 1. Zespoły tworzone są w sposób formalny w wyniku zaistnienia potrzeby, takiej jak oficjalne reklamacje klienta, zapytania ofertowe klienta lub wdrażania nowego wyrobu. **Zespoły tworzą się również w sposób nieformalny, zazwyczaj również na krótki czas** (np. z powodu zaistnienia niewielkiego problemu wymagającego szybkiej interwencji). Zespoły nieformalne powstają i rozpadają się w sposób płynny i w zasadzie często pozostają niezauważone w organizacjach, wyraźny pozostaje za to wynik ich pracy.

Praca w zespole wymagana jest w branży samochodowej w związku z wielowymiarową naturą zjawisk i problemów, ale również, co jeszcze ważniejsze, ze względu na niebagatelny

wpływ każdego z detali pojazdu na bezpieczeństwo w jego użytkowaniu. Stąd w branży motoryzacyjnej wymaga się, aby zespoły były formalnie utworzone i miały charakter interdyscyplinarny.

Zarządzanie projektem: APQP i VDA – MLA

Produkcowanie komponentów do samochodów oraz montaż samochodów to wynik procesu zarządzania projektami. Każdy komponent samochodu produkowany jest w procesach i warunkach określonych między producentem i klientem. Wyrób oraz sposób jego produkcji określone są przez obie strony i wdrażane na drodze szczegółowego planowania działań i kontroli. W branży stosuje się aktualnie standardy **APQP** (Advanced Product Quality Planning) oraz **VDA MLA¹** (Maturity Level Assurance), które, pomimo iż są napisane przez różnych autorów, wskazują na

konieczność formalnego wskazania członków zespołu oraz zapewnienia wielodyscyplinarności. W **podręczniku VDA MLA** mówi się dodatkowo o konieczności zapewnienia w projekcie takich funkcji, które posiada klient. W praktyce chodzi o to, aby specjalista po stronie klienta miał możliwość rzeczowej rozmowy z przedstawicielem po stronie dostawcy komponentów. Okazję do ustalenia tych kompetencji, a także możliwość rozmów ze specjalistami na tematy dotyczące różnych aspektów działań, daje spotkanie przy tzw. okrągłych stołach, które w swej idei oddają równość wszystkich uczestników spotkania.

Standard APQP również wskazuje na konieczność powołania zespołu projektowego. Już w rozdziale wstępnym znajdujemy akapit mówiący o zespole i jego przykładowych funkcjach ².

Kooperacja wymagana jest również w przypadku **analiz ryzyka** przeprowadzanych za pomocą metody FMEA. **Podręcznik AIAG&VDA FMEA** opisuje wymagania odnoszące się do zespołu i podaje dwa rodzaje zespołów, które zostały szczegółowo przedstawione w tabeli 2.

Zespół podstawowy		Zespół rozszerzony	
D - FMEA	P - FMEA	D – FMEA	P – FMEA
Moderator	Moderator	Ekspert techniczny	Konstruktor
Konstruktor	Inżynier procesu wytwarzania	Inżynier procesu wytwarzania	Eksperti techniczni
Inżynier ds. systemu	Inżynier ergonomii	Inżynier ds. serwisu	Inżynier ds. serwisu
Inżynier ds. komponentu	Inżynier walidacji	Kierownik projektu	Kierownik projektu
Inżynier ds. testów	Inżynier jakości	Inżynier bezpieczeństwa funkcjonalnego	Personel utrzymania ruchu
Inżynier ds. jakości		Przedstawiciel działu zakupów	Operator linii
		Przedstawiciel klienta	Przedstawiciel działu zakupów

Tabela 2: Zestawienie funkcji zespołów FMEA. Opracowanie na podstawie Podręcznika AIAG&VDA FMEA, 2019 (źródło: AIAG & VDA FMEA) ³

Praca zespołowa wymagana jest również podczas rozwiązywania problemów. Powszechnie stosowana metoda G8D oraz inne takie jak DMAIC, A3 czy **rozwiązywanie problemów Metodą Punktu Przetwarzania** dają dobre rezultaty jako efekt pracy zespołu. Branżowy standard „VDA 8D – Rozwiązywanie problemów w ośmiu dyscyplinach”, również w swojej treści odwołuje się do pracy zorientowanej na zespół⁴. Sama metoda ośmiu kroków w sposób jednoznaczny wymaga, aby zespół powstał. Wskazuje się jednocześnie na nieprzypadkowy dobór członków zespołu oraz na jego specyfikę, która powinna zawierać się w takich funkcjach jak: sponsor (właściciel zasobów i osoba decyzyjna), kierownik zespołu (znający metody analityczne), członkowie zespołu (mający różne kompetencje fachowe)⁵.

Pozytywne i negatywne czynniki pracy zespołowej

Jak widać na powyższych przykładach, powoływanie interdyscyplinarnych zespołów jest

usankcjonowane wymaganiami branży i nie daje się dowolności w tej kwestii.

Praca w zespole ma wiele zalet i to dzięki temu znalazła powszechne zastosowanie w codziennoci przemysłu. Daje możliwość wymiany informacji oraz doświadczeń i spostrzeżeń, uwag, obaw oraz pomysłów.

Ocena informacji w zespole przebiega na kilku poziomach – eksperckim oraz „zdrowego rozsądku”. Wymiana doświadczeń stanowi również szansę spojrzenia na zjawiska i problemy z perspektywy innych osób i ich odpowiedzialności lub udziału w organizacji. Zespół pozwala także na identyfikację obszarów problematycznych lub nierozpoznanych w organizacji.

Wynik pracy zespołu kojarzony jest również z efektami synergii uzyskanymi w wyniku jej interdyscyplinarności⁶. W praktyce jednak mówi się o tym, że **skuteczność pracy zespołu** – bez znaczenia, w jakim celu powołanym – zależy od kilku czynników i mogą one działać pozytywnie lub negatywnie na otrzymywane wyniki pracy.

Cecha	Czynniki wpływu	Efekty
Budowa zespołu	Zróźnicowanie członków zespołu	Wysoka kreatywność, wysoka różnorodność opinii i specjalizacji. Homogeniczny (niezróźnicowany) zespół nie jest wskazany.
	Liczebność zespołu	Negatywny – gdy zespół zbyt liczny, występują w nim problemy z odpowiedzialnością i koordynacją.
	Szkolenie członków zespołu	Negatywny – gdy szkolenia są pomijane i pojawia się założenie, że każdy z członków zespołu wszystko wie i potrafi.

	Integracja zespołu	Negatywny – gdy integracja zespołu jest zbyt duża. Zbyt duża integracja może doprowadzić do ustalenia, że zespół robi tylko to, co jest w jego własnym interesie.
Zadania zespołu	Cele	Pozytywny – gdy cel jest ambitny. Negatywny – gdy cel okazuje się niemożliwy do realizacji.
	Dobór zadań	Pozytywny – gdy zadania dają się pogodzić z innymi obowiązkami. Negatywny – gdy liczba i poziom trudności zadań sprawia, że są one niemożliwe do zrealizowania.
	Sposób pracy	Pozytywny – gdy zespół zna i rozumie sposób pracy. Negatywny – gdy praca w zespole jest realizowana metodą improwizacji.
Potencjał jednostek	Osobowość	Pozytywny – gdy zestaw cech osobowości członków zespołu nie powoduje konfliktów i trudności w nawiązywaniu relacji. Negatywny – gdy występują różnice w sumienności wykonywania zadań oraz w przypadku skrajnych cech osobowości (skrajna ekstrawersja, skrajna introwersja).

Tabela 3: Przykładowe czynniki pozytywne i negatywne pracy zespołu.

(źródło: Opracowanie na podstawie A. Pyszka, Modele i determinanty pracy zespołu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 230, 2015, s.43 – 44)

Tabela 3 ilustruje przykłady czynników mogących działać na zespół zarówno stymulująco, jak i destymulująco i negatywnie. Jak widać, w pracy zespołowej, poza niewątpliwie istniejącymi cechami pozytywnymi, istnieją również zjawiska negatywne.

Czym mogą być wywołane problemy w pracy zespołowej?

Jednym z **problemów pracy zespołu** jest zjawisko „**próżniactwa społecznego**”. Zjawisko to, obecne w zespołach, zostało dostrzeżone i zdiagnozowane dzięki eksperymentowi przeciągania liny przeprowadzone przez Maximilliena Ringellmanna. Spostrzegł on w swoim eksperymencie, że siła z jaką przeciągana jest lina ciągnięta przez kilka osób naraz, nie jest taka sama jak zsumowana siła ciągnięcia liny przez każdą z osób indywidualnie.

Eksperyment powtarzany w różnych wariantach niezawodnie dawał ten sam efekt wskazujący na wniosek, że wszędzie tam, gdzie **zespół ma wspólny cel** i wszyscy członkowie są oceniani za wspólny wysiłek, ale nie mają celu indywidualnego, wynik pracy jest gorszy, niż wskazywałyby na to kompetencje i możliwości jednostek. Problem polega na tym, że w zespole może się zdarzyć osoba, która wie, iż nie jest rozliczana z osobistego wkładu w efekt pracy, a wynik i tak zależy od pracy wszystkich. Tu pojawiają się dwa możliwe dylematy:

- dlaczego mam się angażować, inni zrobią również i moje zadanie,
- dlaczego mam się angażować i dostać zadanie za innych⁷.

W praktyce z takimi samymi problemami można się spotkać podczas prac zespołów projektowych, zespołów 8D czy FMEA. Sposobem na **redukcję negatywnego efektu próżniactwa społecznego** jest między innymi wskazanie odpowiedzialności i zadań dla członków zespołów oraz regularne monitorowanie czy zadania te są realizowane. Monitoring ten powinien być nadrzędnym zadaniem koordynatora/kierownika przedsięwzięcia, który ma kierować danym zespołem. Tak więc w przypadku **zespołu 8D** rola ta powinna przypaść liderowi, a w przypadku **analizy FMEA** – moderatorowi. Skuteczność tego zadania będzie zależała od tego, czy liderzy zespołów rzeczywiście będą mieli narzędzia i realne umocowanie w organizacji do zlecania zadań i **kontroli wykonania**.

Jednym z rozwiązań mogących **wspierać pracę zespołu** jest kontrakt zespołu wraz z jego formalnym zatwierdzeniem i wskazaniem roli każdego uczestnika. Rola w zespole niekoniecznie musi odpowiadać roli w innych obszarach zawodowych i powinna być przez wszystkich zaakceptowana. Zatem kontrakt zespołowy, powołanie kierownika zespołu

i przekazanie mu odpowiednich uprawnień w zespole oraz odpowiednia struktura zespołu, powinny w efekcie dać wysoką skuteczność pracy. W branży samochodowej – jako konieczność i wymóg – praca zespołowa może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej oraz być środkiem na drodze do usprawniania organizacji i redukcji ryzyka.



Mateusz Szafirski
Trener / Auditor
SQD Alliance Sp.z o.o.

¹ Wersja alternatywna nazwy VDA RGA

² Advanced Product Quality Planning and Control Plan, Introduction – Organize the Team, s.3

³ Analiza rodzaju i skutków błędów, Podręcznik AIAG& VDA FMEA, wyd. 1, VDA / AIAG czerwiec 2019, s. 25 – 28

⁴ VDA 8D – Rozwiązywanie problemów w 8 dyscyplinach. Metoda, proces, raport. wyd. 1, VDA Listopad 2018, s.12

⁵ VDA 8D – Rozwiązywanie problemów w 8 dyscyplinach. Metoda, proces, raport. wyd. 1, VDA Listopad 2018, s.19 – 21.

⁶ T. Myjak, Uwarunkowania skutecznej i efektywnej współpracy zespołowej, Materiały konferencji Przemysł 4.0 a Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Tom 1 część 2, 2017

⁷ Ł. Sułkowski, Zły duch pracy zespołowej, czyli negatywne efekty orientacji wspólnotowej w organizacjach, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Ekonomia II, s. 52

JOB CRAFTING

- W POSZUKIWANIU SENSU PRACY



Rzeczywistość biznesowa to coraz bardziej złożony systemem zależności. Rośnie tempo rozwoju technologii i systemów informatycznych. Przełomowe innowacje, odkrycia naukowe czy ostatnie zjawiska społeczno-polityczne, mają bezpośredni wpływ na każdą organizację. Szybki rozwój, ale przede wszystkim dostęp do informacji zmienia również sposób postrzegania samej pracy.

Pracownicy nie są już biernymi odbiorcami decyzji przełożonych, ale chcą sami wpływać na kształt swojej pracy. Dlatego coraz większą popularność zyskuje koncepcja job craftingu (kształtowanie pracy, przekształcanie pracy, modelowanie pracy) polegająca na szukaniu przez pracownika sposobów i rozwiązań wspomagających dostosowanie pracy do osobistych potrzeb, celów, umiejętności i wprowadzanie zmian do własnej zawodowej codzienności – mówiąc prościej to dopasowanie pracy do siebie by czuć jej sens, a dzięki temu czuć się lepiej, czerpać radość z pracy, być bardziej zaangażowanym i efektywniejszym.

Dlaczego poszukiwanie sensu i satysfakcji w pracy jest ważne?

Pracownicy, którzy odnajdują cel w pracy, są 2,6 razy bardziej skłonni do pozostania w niej, 6,5 razy częściej zgłaszają wyższą odporność i 4 razy częściej lepszy stan zdrowia. (McKinsey, 2021). Dodatkowo liczne badania wskazują, że motywacja zbudowana

na poczuciu sprawczości i współodpowiedzialności jest o wiele trwalsza i bardziej zrównoważona niż ta kreowana przy użyciu zewnętrznych czynników, zarówno finansowych jak i pozafinansowych.

Wykonywanie użytecznej pracy, posiadającej większy sens, jest ważne samo w sobie. Warto podkreślić jednak fakt, że taka praca przynosi także wymierne korzyści finansowe dla firmy (Sens w pracy, HRM Institute, 2020):

- mniejsza absencja w pracy: 88% ankietowanych chętniej przychodzi do pracy, jeśli wie, dlaczego warto,
- większe zaangażowanie w realizację powierzonych zadań deklaruje 87% osób,
- wyższa efektywności w pracy (83%).

Gdy ludzie mają w pracy poczucie sprawczości i współodpowiedzialności, zajmują się tym, co ich interesuje i w kierunku czego wykazują naturalny talent, ich produktywność wzrasta znacząco. Według raportu Gallupa (State of the Global Workplace 2021 Report), w przeciętnej organizacji zaangażowanych w pracę jest 20% pracowników. Tymczasem w organizacjach o najlepszych praktykach budowania zaangażowania odsetek ten wzrasta aż o 53%.

Na czym polega Job Crafting?

Amy Wrześniewski i Jane E. Dutton - autorki koncepcji Job Craftingu, wskazały kilka przykładów ze swoich badań, które pokazują istotę przekształcania pracy oraz wynikającego z tego korzyści zarówno dla pracownika jak i organizacji: specjalistę ds. utrzymania ruchu, który stawia sobie za cel szkolenie nowo zatrudnionych pracowników według autorskiego programu szkoleń; lekarzkę, która bierze na siebie odpowiedzialność za organizowanie dla pacjentów dodatkowych spotkań edukacyjnych; osobę sprząającą w szpitalu, która uważa, że jej obowiązkiem jest pomaganie pacjentom w dotarciu do odpowiednich sal zabiegowych/gabinetów lekarskich.

Powyższe przykłady łączy to, że pracownicy samodzielnie stwarzają sobie nowe zadania wykraczające poza ich zasadnicze i kluczowe dla ich pracy obowiązki, a robią to po to, by praca, którą wykonują była dla nich bardziej satysfakcjonująca, nie nudziła ich i miała większy sens. Pracownicy sami tworzą, konstruują swoją pracę, i to pracę taką, którą lubią i która ma dla nich znaczenie. Dzięki temu, osoby pracujące poprawiają jakość swojej pracy i pozytywnie oddziałują na efektywność pracy całej organizacji.

To co najważniejsze w udanym modelowaniu pracy to wewnętrzna motywacja pracownika. Amy Wrześniewski, badając życie zawodowe, doszła do wniosku, iż ludzie przyjmują względem wykonywanej pracy jedną z trzech postaw: traktują

ją jako pracę (która zapewnia wynagrodzenie), jako zawód (jesteśmy zorientowani wówczas na karierę) lub jako powołanie. Badaczki w trakcie swoich obserwacji, wyodrębniły 3 obszary przekształcania pracy:

- **Przekształcanie zadań** (task crafting) – czyli np. wykonywanie stałych zadań w inny sposób, lub w zmienionym zakresie. To także szukanie wyzwań i bardziej ambitnych wymagań, rozważanie nowych stymulujących zadań, lub szukanie większej liczby zadań po wykonaniu już przydzielonych zadań.
- **Przekształcanie relacji** (relational crafting) – czyli wszelkiego rodzaju działania, które prowadzą do wzbogacenia relacji oraz pomagania innym pracownikom czy też klientom. Jest to doskonała metoda dla osób o wysokiej inteligencji emocjonalnej, które czują, iż chcą realizować swój potencjał poprzez pracę z ludźmi.
- **Przekształcanie poznawcze** (cognitive crafting) – czyli zmiana percepcji swojej pracy i potraktowania jej jako realizacji wyższego celu. Zyskujemy sens pracy poprzez przeformatowanie swojego myślenia i nabraniu innej perspektywy. Zamiast pojmować swoją pracę jako realizację rutynowych obowiązków nadajemy jej głębi i sensu widząc jaki efekt przynosi ona dla innych ludzi i świata.



Punktem wyjścia w job craftingu jest proaktywne zachowanie pracownika wynikające z jego własnej inicjatywy, zmierzające do zwiększenia dopasowania pomiędzy pracą a osobą pracującą na danym stanowisku. Aby wiedzieć jak przemodelować swoją pracę warto dokonać na wstępie autodiagnozy polegającej na przeanalizowaniu swoich indywidualnych: wartości, mocnych stron oraz pasji. Następnie trzeba spojrzeć na swoją pracę całościowo i sprawdzić, ile czasu, energii i uwagi poświęcamy na różne zadania, oraz zastanowić się nad tym podziałem. W ten sposób dowiemy się, jakie aspekty naszej pracy dają nam energię i satysfakcję, a które obciążają nas najbardziej.

Celem jest tutaj wnikliwe przyjrzenie się naszym codziennym zadaniom. Kolejnym, chyba najtrudniejszym krokiem jest generowanie pomysłów na zmianę. Warto zacząć od potencjalnie drobnych zmian, które możemy wprowadzić niewielkim kosztem. Ich wprowadzenie będzie bowiem potencjalnie najprostsze. Proces job craftingu, powinien zakończyć się sporządzeniem listy poszczególnych kroków, jakie trzeba podjąć, aby przeorganizować swoją pracę.

Udanemu „craftowaniu” sprzyjają niewątpliwe warunki pracy – przede wszystkim poczucie swobody i wolności do dokonywania zmian. Organizacja sprzyjająca modelowaniu pracy, musi takie poczucie autonomii zapewnić. Pracownik mający gotowe pomysły na zmiany może, w zależności od podejścia organizacji spotkać się z szefem i przedstawić mu swoje propozycje. Może przedstawić je i zaproponować współpracownikom, aby wspólnie wybrać nową drogę działania.

Często dzieje się również tak, że pracownik nikogo nie informuje o podjętych działaniach, tylko wprowadza je w życie. W dojrzałych organizacjach, dopóki pracownik spełnia oczekiwania pracodawcy, ten nie powinien mieć żadnych zastrzeżeń, co do koncepcji przeorganizowania wykonywanych obowiązków.

Zmiany nie muszą być rewolucyjne – często efekt mogą przynieść drobne modyfikacje, które w skali organizacji mogą pozostać niezauważone, jednak mają duże znaczenie dla pracownika. Modelując swoją pracę, pracownicy mają świadomość, że coś od nich zależy i przekonanie, że praca pozwala na wyrażenie siebie - to szczególnie ważne dla pokolenia Y czy Z, szukających w pracy szansy na samorealizację i rozwój. To motywuje i zwiększa zaangażowanie, dlatego warto dać przestrzeń do wprowadzania oddolnych modyfikacji i zapewnić pracownika o tym, że posiada wystarczającą niezależność i niezbędne zasoby.



Ewa Jodłowska
Specjalista ds. HR Klastra SA&AM

KTO PYTA, NIE BŁĄDZI – ANKIETY W HR



Od dawna mówimy o tym, że HR powinien być blisko biznesu i pracowników. Dobrym rozwiązaniem jest przeprowadzanie ankiet wśród pracowników. Ale żeby uzyskać wartościowe informacje, należy ankiety przygotować mądrze. Mądrze, czyli jak?

Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że to pracownicy są najlepszym źródłem informacji o firmie. To pracownicy widzą najlepiej jak działają (lub nie działają) procesy zarządzania w firmie oraz mogą zaproponować rozwiązania bieżących problemów. Ankiety powinniśmy przeprowadzać zarówno cyklicznie (tak jak badania satysfakcji i zaangażowania) jak i ad hoc – aby ocenić na bieżąco konkretną sytuację lub proces. Zwłaszcza bieżąca informacja może być bardzo pomocna w szybkim reagowaniu na sytuacje trudne i potencjalne problemy

Co możemy badać? Wszystko!

Oczywiście, jak we wszystkim, w ankietowaniu również powinniśmy zachować umiar i tzw. złoty środek. Zbyt częste ankietowanie zmęczy wszystkich – pracowników, HR i kadrę zarządzającą. Ale mówiąc poważnie, możemy badać następujące obszary: kulturę organizacyjną, zaangażowanie, oczekiwane benefity, styl zarządzania i wiele innych aspektów funkcjonowania organizacji z procesami HR na czele.

Oczywiście, jak to zwykle w HR – zależy wszystko od naszych potrzeb i specyfiki organizacji. To, o co musimy zawsze zadbać to anonimowość badania – pracownicy nie mogą się obawiać, że ktoś rozpozna ich wypowiedzi. Pozbawione szczerych odpowiedzi badanie nie będzie miało przecież dla nas żadnej wartości.

Dużym ułatwieniem będzie wykorzystanie gotowych narzędzi na rynku służących do przeprowadzania ankiet, ale jeśli nie mamy zbyt dużego budżetu, to bezpłatne formularze google też na początek się sprawdzą całkiem dobrze.

Jak przygotować ankietę?

Żeby przeprowadzane badanie przyniosło pożądane efekty, przygotowując ankietę, należy zwrócić uwagę na kilka ważnych aspektów:

1. Aspekt pierwszy – czego chcemy się dowiedzieć?

Fachowo nazywamy to – jaki obszar badawczy wybieramy? Wbrew pozorom, jest to pierwszy i bardzo ważny punkt, który służy nam określeniu celu badania. Temat badania i jego cel musi być jasny zarówno dla pracowników, jak i kadry zarządzającej. Co więcej, pracownicy również powinni wiedzieć, dlaczego badamy akurat ten obszar oraz co będzie z uzyskanymi wynikami. Jeśli bowiem z badania nic nie będzie wynikało, nie będzie za tym szła żadna istotna zmiana, kolejneankiety nie spotkają się z przychylnym odbiorem. Dlatego też, jeśli wiemy co nie działa, co powinniśmy zmienić, ale jednocześnie nie widzimy możliwości wdrożenia zmian, to może nie jest to obszar, który powinniśmy badać w pierwszej kolejności.

2. Formułowanie pytań

Formułując pytania powinniśmy wziąć pod uwagę dwa elementy: merytorykę (pytania muszą być konkretne) oraz przystępny, zrozumiały język. Przygotowując zestaw pytań stosujemy zasadę od ogółu do szczegółu – formułując zarówno pytania zamknięte jak i otwarte. W pytaniach zamkniętych zazwyczaj stosujemy skalę Likerta. Skala Likerta (1-5, od zdecydowanie się nie zgadzam aż do zdecydowanie się zgadzam) pozwala nam na określenie stopnia występowania jakiegoś zjawiska lub postawy. Respondent wybiera tę wypowiedź, która najbardziej odpowiada jego odczuciom. Możemy też wybrać skalę 1-7 (1- absolutnie nie do 7- absolutnie tak), ale należy rozważyć, czy aż takie rozstrzeżenie odpowiedzi da nam wartościowe dane. Nie jest błędem zadanie

pytania zamkniętego, na które oczekujemy odpowiedzi: tak/nie (ewentualnie dlaczego?). Jak już wspominałam, powinniśmy używać języka prostego i zrozumiałego dla pracowników. Znaczenie mają tu też stosowane formy grzecznościowe – wybieramy, takie, jakie funkcjonują w naszej organizacji. Zwracamy się do pracowników Pan/Pani lub per „Ty” w zależności od tego, co bardziej pasuje do naszej kultury organizacyjnej.



3. Terminy, terminy, czyli czas przeprowadzania ankiety

Tutaj bierzemy pod uwagę dwa czynniki:

- czas, jaki dajemy na wypełnienie ankiety – niezbyt długi, ale realistyczny.

- moment przeprowadzania badania – unikamy przerw świątecznych, okresów urlopowych lub innych trudnych momentów z życia firmy (na przykład zamknięcie miesiąca, trudnego projektu itp.).

Ankiety roczne, takie jak badanie satysfakcji i zaangażowania, planujemy zawsze w tym samym momencie roku – zapewni to pewną stałość i cykliczność badania.

Ankieta = dialog z pracownikami

Jak już wspominałam powyżej, wszelkie badania opinii pracowników nie mają sensu, jeśli nie przekładają się na działanie i zmianę. Ankieta to rodzaj dialogu pracodawcy z pracownikami- to pytanie o zdanie, liczenie się z opiniami, chęć wdrożenia zmian.

Profesjonalnie przeprowadzone badania pozwalają poznać zdanie pracowników i realnie poprawiają funkcjonowanie organizacji. Jednocześnie pracownicy mają poczucie realnego wpływu na funkcjonowanie firmy, co wpływa na ich motywację i zaangażowanie. Inne korzyści z wykorzystania ankiet w organizacji to:

- wzrost znaczenia działu HR i jego efektywności,
- wiedza o realnych problemach pracowników, którą można wykorzystać do zmian organizacyjnych,
- większe zaangażowanie pracowników i mniejsza rotacja,
- realny wpływ na employee experience i wellbeing pracowników,
- możliwość benchmarkingu – porównywania danych w czasie i z otoczeniem.

Profesjonalnie przygotowane ankiety są ważnym elementem budowania przyjaznego miejsca pracy. Regularnie przeprowadzane, stanowią doskonałe źródło informacji o firmie i wdrażanych zmianach, wpływają na jakość procesów w organizacji.

Pozwalają pracownikom wpływać na kształt firmy, przez co wpływają na ich motywację i zaangażowanie. Powyższe argumenty potwierdzają – przeprowadzać ankiety naprawdę warto!



Magdalena Siwińska
Menedżer Klastra SA&AM ds. HR

O FEEDBACKU, CZYLI JAK WPISAĆ INFORMACJĘ ZWROTNA W KULTURĘ I WARTOŚCI



Wychowaliśmy się w kulturze wytykania błędów. Zasady polskiej szkoły skoncentrowane są przesadnie na ocenianiu czy krytykowaniu ucznia. Z natury blokowane są kreatywne sposoby rozwiązania czy inicjatywy wychodzące poza standard nauczania. Nic dziwnego, że naturalnie powieliliśmy schemat kar i nagród w naszych organizacjach wdrażając skomplikowane procedury systemów ocen.

Marcus Buckingham i Ashley Goodall w swoich długoletnich badaniach udowodnili, że mówienie ludziom o ich wynikach i naszych

pomysłach na ich doskonalenie hamuje rozwój pracowników. Ich badania wskazują, że przez subiektywność procesu oceny, przekazywany komunikat do pracownika staje się mało wiarygodny.

Istnieje wiele dowodów na to, w jaki sposób krytyka hamuje zdolność uczenia się. Krytykując i opierając się na subiektywnym odniesieniu do siebie, nie jesteśmy w stanie obiektywnie ocenić wyników innych osób. Nasz sposób oceniania jest jedynie naszym wyobrażeniem o nieomyślnej percepcji zdarzenia.

Niestety w podobny sposób często rozumiemy feedback i traktujemy go równoznacznie z oceną. Niektórzy z nas nazywają go konstruktywną krytyką, co już w samym sformułowaniu jest sprzeczne.

To jeden z powodów, dla którego wiele firm napotyka trudności we wdrożeniu kultury feedbacku. Pracownicy mają problem ze zrozumieniem sensu przekazywanych informacji w takiej bezpośredniej formie, a nieumiejętnie przekazany komunikat zostaje odebrany jako „czepianie się” i wytykanie błędów. Nietrudno odgadnąć, że rodzi to frustracje, obawy i nastawia obronnie pracowników. Często stoi za tym nieprzygotowanie kadry menedżerskiej (brak odpowiednich kompetencji) oraz niewpisanie kultury feedbacku w wartości firmy. Brakuje nam czasu na szkolenia i warsztaty, w których ćwiczysz się dobre praktyki zachowań.

W organizacji, w której działa kultura feedbacku, tzw. *constant feedback* musi istnieć zaufanie pracowników do siebie nawzajem i do swojego przełożonego. Bez poczucia bezpieczeństwa i dbałości o budowanie ducha współpracy, taki eksperyment się nie powiedzie. Feedback stanie się pretekstem do wytykania błędów.

Jeśli chcemy wdrożyć kulturę informacji zwrotnej z sukcesem do naszej firmy, musimy pamiętać, by była ona przekazywana do pracowników na bieżąco i regularnie. Ważne by odbyło się to w jak najszybszym czasie od zdarzenia i tego pozytywnego i negatywnego, nad którym chcemy pracować. W ten sposób unikniemy tak dużego zniekształcenia informacji, jaka zadzieje się pod wpływem czasu. Takie podejście powinno również oddzielać ludzi od problemu, być wolne od osobistych sądów i doradztwa typu „ja na twoim miejscu”. Powinniśmy również unikać udzielania feedbacku pod wpływem emocji, gdy jesteśmy zdenerwowani warto wyjątkowo odczekać. Tak przekazany feedback z pewnością nada wartość i sens pracy, skoncentruje pracowników na kluczowych celach w realizacji zadań.

Niewątpliwie, pracownicy potrzebują potwierdzenia na temat dobrze wykonanego zadania, chcą wiedzieć, czy się rozwijają zgodnie z oczekiwaniami organizacji. Nowe pokolenia są przyzwyczajone do możliwości komunikowania swoich potrzeb w czasie rzeczywistym. Dzięki czemu wzrasta ich zaangażowanie w wykonanie zadania. A sami menedżerowie udzielając feedbacku mają możliwość monitorowania na bieżąco realizacji celów i adekwatnego reagowania na sytuację.

Większość z nas potrzebuje stałej informacji zwrotnej na temat wyników swojej pracy. Tak zostaliśmy wychowani i tego nie zmienimy. Z badań wiemy również, że nic nie niszczy motywacji bardziej niż niezauważanie starań pracownika. To główny argument, dla którego powinniśmy rozmawiać z pracownikami o ich pracy, by świadomie budować kulturę organizacji opartą na dialogu i informacji zwrotnej. Warto zadbać, by robić to w prawidłowy sposób, wolny od osobistych sądów.



Agnieszka Bednarska
Menedżer Klastra SA&AM ds. HR

Kalendarz warsztatów/seminariów Klastra SA&AM

Data	Nazwa	Opis	Tematyka	Miejsce
29/09/2022	Green logistics in automotive: Silesia (PL) – Saksonia (DE)	Joint intermodal logistic solutions for Automotive (spotkanie w języku angielskim)	Zielona logistyka	Online
04/10/2022	Elastyczność planowania czasu pracy jako odpowiedź na trudną sytuację gospodarczą	Warsztaty HR organizowane wspólnie z Brytyjsko-Polską Izbą Handlową oraz firmą Dehora	HR	Siedziba KSSE, ul. Rybnicka 29, Gliwice
13/10/2022	Polityka cyberbezpieczeństwa w organizacji	Warsztaty organizowane wspólnie z firmą Dekra Certification, Techniska Polska oraz Perceptus	Cyberbezpieczeństwo	Siedziba KSSE, ul. Rybnicka 29, Gliwice
19/10/2022	HR w liczbach	Warsztat Grupy Tematycznej HR	HR	Siedziba KSSE, ul. Rybnicka 29, Gliwice
25/10/2022	Non-Destructive Testing w motoryzacji	Warsztat Grupy Tematycznej Innowacyjne Techniki Produkcji i Nowe Materiały	Innowacyjne Techniki Produkcji i Nowe Materiały	Siedziba SGP Quality Lab, ul. Ekonomiczna 5, Częstochowa
27-28/10/2022	Negocjacje handlowe w motoryzacji	Szkolenie płatne, koszt za pierwszą osobę: 950,00 zł netto, koszt za drugą osobę: 900,00 zł netto.	Negocjacje handlowe	Siedziba KSSE, ul. Rybnicka 29, Gliwice
16/11/2022	Badania emisji i odporności materiałów na działanie czynników środowiskowych	Science 2 Business (tbc) Instytut Badań i Rozwoju Motoryzacji Bosmal	Badanie odporności materiałów	Sarni Stok 93, 43-300 Bielsko-Biała
16/11/2022	Strefa Multikulti	Warsztat Grupy Tematycznej HR	HR	Siedziba KSSE, ul. Rybnicka 29, Gliwice
2/12/2022	Menedżer coachem – metody i narzędzia coachingowe	Warsztat Grupy Tematycznej HR	HR	Siedziba KSSE, ul. Rybnicka 29, Gliwice

Wydarzenia branżowe

Data	Wydarzenie	Opis	Organizator	Miejsce
26-27/09/2022	European Cluster Conference 2022	Europejska Konferencja Klastrow 2022 https://www.europeanclusterconference.eu/	Praga będzie gospodarzem w ramach czeskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej.	O ₂ universum, Prague
27-28/09/2022	12. Konferencja Moto Idea	Rabat dla Członków Klastra https://moto-idea.pl/	Exact Systems- Członek Klastra SA&AM	DoubleTree by Hilton Łódź ul. Łąkowa 29, Łódź
4-5/10/2022	Konferencja Nowy Przemysł 4.0	Konferencja jest częścią targów TOOLEX. https://www.nowyprzemysl.pl/2022/pl/	Grupa PTWP SA	Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach
12/10/2022	VI edycja Dni Jakości	„LEAN Manufacturing w obliczu nowych wyzwań – jak rozwijać się w czasie kryzysu i stać się silniejszą organizacją po kryzysie”. Wydarzenie nieodpłatne https://dnijakosci.pl/	SGP Group- Członek Klastra SA&AM	SGP Quality Lab, ul. Ekonomiczna 5, Częstochowa
19/10/2022	Randka z Technologią	„Optymalizacja Procesów Produkcyjnych”. Spotkanie w warsztatowej formule. https://randkaztechnologia.pl/	DrimRobotics- Członek Klastra SA&AM	Dworek Eureka, Czechowice-Dziedzice
20-21/10/2022	XI Konferencja Naukowa z cyklu #Konferencja Wyzwania	Konferencja Naukowa pt. Nowa normalność gospodarcza - firmy rodzinne i nierodzinne wobec współczesnych wyzwań zarządzania https://www.konferencjawyzwania.pl/	Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska	Politechnika Częstochowska, ul. Dąbrowskiego 69, Częstochowa
23-25/11/2022	Europejski Kongres Lean Management	Kongres Lean to 3 dni wymiany doświadczeń i networkingu. https://kongreslean.pl/	Brainstorm Group	Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY

