

NEWSLETTER

KLASTRA SILESIA AUTOMOTIVE & ADVANCED MANUFACTURING



**Nabór firm MŚP do
usługi pilotażowej w
ramach projektu
Boost4BSO**

W NUMERZE:

- **System ocen 360 stopni w rozwoju menedżerów**
- **Sprawiedliwy system wynagradzania – jak to zrobić dobrze.**
- **Profesjonalne przeprowadzanie oceny wg wymagań Global MMOG/LE**
- **eq system pomaga osiągnąć cele biznesowe w motoryzacji**
- **Empatyczne przywództwo, czyli o odpowiedzialności lidera**



**silesia
automotive**
& advanced
manufacturing

SPIS TREŚCI



1. Wprowadzenie

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

2. System ocen 360 stopni w rozwoju menedżerów

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AMstr. 3-4

3. Nabór firm MŚP do usługi pilotażowej w ramach Projektu Boost4BSO

Ewa Dudzic-Widera, Menedżer ds. Projektów KSSE S.A.....str. 5-6

4. Sprawiedliwy system wynagradzania – jak to zrobić dobrze

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AMstr. 7-8

5. Profesjonalne przeprowadzanie oceny wg wymagań Global MMOG/LE

Anna Niedźwiedzka – Kubieniec, Trener / Auditor SQD Alliance Sp. z o.ostr. 9-10

6. Firma bez strachu – jak zbudować (i dlaczego warto) bezpieczną kulturę organizacyjną?

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AMstr. 11-13

7. eq system pomaga osiągnąć cele biznesowe w motoryzacji

Paweł Pilaszek, Dyrektor Zespołu, Dział rozwoju sieci partnerskiej, grupa eq system.....str. 14-15

8. Empatyczne przywództwo, czyli o odpowiedzialności lidera

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM..... str. 16-17

Szanowni Członkowie Klastra,

od kilku lat ważnym obszarem działań Klastra Silesia Automotive & „Advanced Manufacturing” jest wspieranie transferu nowych technologii, od dostawców takich rozwiązań zrzeszonych w Kłastrze SA&AM, do firm motoryzacyjnych naszego Klastra. Podczas działań Klastra demonstrujemy możliwości nowych rozwiązań, pokazujemy ich wpływ na usprawnianie funkcjonowania określonych obszarów organizacji i w efekcie ich pozytywny wpływ na efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Dzięki dynamicznie rosnącej grupie firm z obszaru „Advanced Manufacturing” Klastra SA&AM, w ubiegłym roku podjęliśmy również wspólną inicjatywę „Akademia - Transformacja Cyfrowa” jako działania skierowane do firm poza kłastrą, także poza branżą motoryzacyjną. Odbiorcami tych działań są głównie firmy MŚP naszego regionu zainteresowane procesem transformacji i jest to zbieżne z misją Katowickiej SSE, koordynatora Klastra, w kierunku świadczenia usług jako DIH (Hub Innowacji Cyfrowej) na Śląsku. W kontekście wspierania procesów transformacji cyfrowej/przemysłowej zbieramy również doświadczenia międzynarodowe. Przez dwa ostatnie lata realizując projekt „Europejska Sieć Kłastrów Motoryzacyjnych na rzecz wspólnych inwestycji w modernizację przemysłową”; aktywnie uczestnicząc w grupie tematycznej „Industry 4.0” Europejskiej Sieci Kłastrów Motoryzacyjnych. Od kwietnia ubiegłego roku realizujemy wspólnie z siedmioma partnerami z Europy, projekt „Boost4BSO”.

W ramach tego projektu budujemy kompetencje naszego zespołu, w kierunku świadczenia profesjonalnych usług wsparcia procesów transformacji i rozwijamy współpracę z podobnymi organizacjami w Polsce i Europie, wymieniając się doświadczeniami i dobrymi praktykami w zakresie metod i narzędzi wspierania firm w drodze transformacji cyfrowej. Właśnie w ramach projektu Boost4BSO, ogłosiliśmy parę dni temu nabór, skierowany do firm MŚP naszego regionu, w którym oferujemy usługi diagnozy dojrzałości cyfrowej, opracowania planu rozwoju lub modelu biznesowego w kontekście transformacji cyfrowej i opracowania Planu Działania dla transformacji cyfrowej. Do realizacji tych usług wybierzemy 4 firmy, a usługi świadczone będą nieodpłatnie w ramach pomocy de minimis. Zachęcam wszystkie zainteresowane firmy MŚP z naszego regionu do zgłaszania swojej kandydatury w ogłoszonym naborze.

Działania Klastra SA&AM, związane ze wspieraniem transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, zostały zauważone podczas badania, prowadzonego w tym roku, na polskich kłastrach, przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Dobre praktyki działań Klastra SA&AM zostały wyróżnione i mieliśmy okazję zaprezentować je pozostałym kłastrą, podczas konferencji podsumowującej tegoroczne badanie benchmarkingowe kłastrów polskich.

Te wszystkie doświadczenia zbierane od kilku lat z działań realizowanych przez Klaster SA&AM, są dla Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej bardzo przydatne przy rozwoju Huba Innowacji Cyfrowej – Silesia Smart Systems. W ramach tej inicjatywy, Katowicka SSE, lider konsorcjum, rozpoczął właśnie świadczenie usług wsparcia procesów transformacji skierowanych do firm MŚP województwa śląskiego. Zapraszam już dzisiaj do kontaktu z Silesia Smart Systems i wykorzystanie do transformacji swojego przedsiębiorstwa, oferty profesjonalnego, śląskiego Huba Innowacji Cyfrowej.



Łukasz Górecki
Manager Klastra SA&AM



System ocen 360 stopni w rozwoju menedżerów

Metoda 360 przechodzi ostatnio renesans w Polsce w zakresie stosowanych narzędzi HR-owych. W ostatnich latach zaczęliśmy dostrzegać jej bezcenny wpływ nie tylko na poprawę zachowań kierowniczych, ale korzyści, jakie osiąga organizacja w realizacji swoich celów biznesowych.

Ocena 360 jest jednym z rodzajów oceny wielostronnej, której cechą charakterystyczną jest otrzymywanie informacji zwrotnej ze wszystkich możliwych źródeł. Metoda świetnie sprawdza się zarówno w rozwoju menedżerskim, jak i pracowniczym. Tym, co wyróżnia narzędzie na tle innych metod, jest wspomniana wielowymiarowość oceny oraz osadzenie informacji zwrotnej w realiach organizacji.

Pełny system 360 stopni zawiera samoocenę przełożonych, jak również ocenę współpracowników, podwładnych oraz klientów. Największą zaletą tej metody jest zebranie informacji z wielu źródeł, co zwiększa obiektywizm metody oraz dostarcza organizacji wiarygodnych informacji na temat potencjału kapitału ludzkiego firmy. Oczywiście, im większa liczba osób uczestniczących w badaniu, tym większa trafność zawartych w niej wyników.

Głównym celem wykorzystania metody 360 jest zwiększenie świadomości osoby ocenianej na temat własnego funkcjonowania w miejscu pracy. Coraz częściej zdarza się, że kadra kierownicza sama inicjuje badanie, z którego chce się dowiedzieć jak jest oceniana przez swój zespół oraz współpracowników. Ma to związek ze zwiększaniem obszarów partycypacji, czyli współuczestnictwa pracowników w procesach firmy, świadomym kreowaniem kultury organizacji, budowaniem pozytywnych doświadczeń pracowniczych (employee experience) oraz zaufania wobec osób zarządzających.

System ocen 360 będzie dobrym wyborem w organizacjach o wysokim poziomie zaufania. Metoda ta wymusza zapewnienie wysokiego poczucia bezpieczeństwa, zarówno badanym, jak i zainteresowanemu. Ocena pozostanie zawsze metodą bardzo wrażliwą, a źle zastosowana może przynieść więcej szkody niż pożytku.

Metoda wieloźródłowa z pewnością sprawdzi się w organizacjach uczących się, w których rozwój postrzegany jest jak wartość i stwarza możliwość pracownikom ciągłego doskonalenia (tzw. continuous improvement) oraz pozwala uczyć się na własnych błędach. Nie bez znaczenia jest otwarta komunikacja oraz stosowanie polityki otwartych drzwi przez kadre kierowniczą, co umożliwia przepływ informacji. Ważne, żeby liderzy potrafili motywować i inspirować swoich pracowników do akceptacji zmian oraz inicjowania nowych pomysłów.

Samo zastosowanie metody w sposób tradycyjny nie jest skomplikowane i nie wymaga zaawansowanych analiz statystycznych weryfikujących w sposób jakościowy wymiar oceny.

Wszystkie oceniane aspekty jakie bada metoda 360 stopni nazywa się kompetencjami. Są to zachowania kluczowe na stanowisku kierowniczym. Zwykle ocenia się takie kompetencje menedżerskie jak: przywództwo, otwartość na zmiany, umiejętność motywowania, komunikację, współpracę, sposób reagowania w sytuacjach presji i napięcia, radzenie sobie ze stresem, umiejętność rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych, umiejętność podejmowania decyzji oraz samoświadomość.

Badanie przebiega w sposób anonimowy. Każdy z uczestników wieloźródłowego badania otrzymuje ten sam zestaw kwestionariuszowy z identyczną skalą odpowiedzi. Respondenci są proszeni o dokonanie oceny poszczególnych twierdzeń, zwykle na 5-stopniowej skali.

Zbrane wyniki konfrontuje się z samooceną badanego, co ma umożliwić wyznaczenie odpowiedniego planu rozwoju.

Metoda 360 jest narzędziem efektywnym, które służy rozwojowi pracownika i organizacji. Zastosowanie systemu ocen 360 stopni w ocenie kompetencji menedżerów z pewnością ma wiele zalet zarówno dla lidera, jak i firmy. Należy jednak pamiętać o dopasowaniu metody do kultury organizacyjnej, co z pewnością wpłynie na trafność prognostyczną oraz zniweluje stres i obawy bycia w roli ocenianego i oceniającego.



Agnieszka Bednarska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM





Nabór firm MŚP do usługi pilotażowej w Projekcie Boost4BSO

Do uznania prawdziwości stwierdzenia iż „aktualnie transformacja cyfrowa nie jest opcją, lecz koniecznością” skłania się już coraz więcej firm. Transformacja cyfrowa, z którą wiąże się przemiana zarówno technologiczna, jak i biznesowa oraz kulturowa, stanowi więc nie lada wyzwanie, szczególnie dla MŚP. Właśnie dla tych firm, które poszukują wskazówek i wsparcia w transformacji w kierunku Przemysłu 4.0, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, w ramach projektu Boost4BSO ogłosiła nabór.

→ **Poszukujesz wsparcia w opracowaniu planów działań Przemysłu 4.0?**

Zapraszamy do skorzystania z pilotażowej usługi dla MŚP w ramach Projektu Interreg CE1644 Boost4BSO.

Więcej informacji w Regulaminie naboru.

Zapraszamy do zgłoszenia!



Celem naboru jest wybranie MŚP, które zainteresowane są udziałem w pilotażowej usłudze, w ramach której oferujemy **diagnozę dojrzałości cyfrowej, opracowanie planu rozwoju lub modelu biznesowego w kontekście transformacji cyfrowej, opracowanie Planu Działania dla transformacji cyfrowej**. Plan działań będzie indywidualnie dostosowany do potrzeb, oczekiwań i stopnia dojrzałości firm.

By wziąć udział w naborze, przedsiębiorstwo musi spełniać następujące kryteria formalne:

- ✓ posiadać status MŚP, w rozumieniu przepisów Załącznika nr I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.,
- ✓ mieć siedzibę na obszarze objętym programem Europa Środkowa,
- ✓ w ciągu ostatnich 3 lat (2 poprzednie + bieżący rok podatkowy) otrzymać nie więcej niż 200.000 euro w ramach pomocy *de minimis* z polskich środków publicznych,
- ✓ nie być przedsiębiorcą działającym w sektorach wykluczonych w oparciu o Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie Stosowania Art. 107 i 108 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej Umowy.

W ramach przedmiotowego naboru realizowanego w Polsce przez Katowicką SSE (Partnera Projektu Boost4BSO) wybrane zostaną maksymalnie 4 firmy. Usługa realizowana będzie na zasadzie pomocy publicznej w ramach pomocy *de minimis*.

Serdecznie zachęcamy wszystkie zainteresowane firmy MŚP z naszego regionu do zgłaszania swojej kandydatury. Na Państwa zgłoszenia czekamy do 15 lipca 2021. Więcej informacji znajdziecie Państwo w Regulaminie naboru ogłoszonym na stronie Klastra SA&AM

<https://www.silesia-automotive.pl/nabor-3952>:



Dla zainteresowanych udziałem w naborze MŚP organizujemy spotkanie informacyjne online w dniu 6 lipca 2021 o godz. 10:00-11:00. Prosimy o zgłoszenie zainteresowania udziałem w spotkaniu na maila: mycyfrowi@ksse.com.pl. Zgłoszone osoby otrzymają bezpośredni link do spotkania.

Jeśli Twoja firma nie jest już MŚP ale również chciałaby mieć swój plan transformacji cyfrowej skontaktuj się z nami na powyższy email.



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

¹ Projekt Boost4BSO, finansowany jest w ramach Programu INTERREG Central Europe na podstawie umowy nr. CE1644. 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.

Sprawiedliwy system wynagradzania – jak to zrobić dobrze



Sposób wynagradzania uważany jest za najważniejszy mechanizm wpływający na motywację pracowników. Wybierając pracodawcę, pracownik jako jedno z pierwszych pytań, zadaje pytanie o wynagrodzenie. Satysfakcja pracowników z wynagrodzenia to jedna z najważniejszych funkcji motywacji. Odpowiedni poziom wynagradzania, stanowi o indywidualnym zadowoleniu z pracy, mobilizuje do pracy, buduje zaangażowanie.

Oczywiście odpowiednie wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na motywację, ale jeśli w tym zakresie nie zaspokoimy podstawowych potrzeb pracowników, ciężko mówić o skuteczności innych czynników motywacyjnych.

Podstawowe zasady wynagradzania są uzależnione od kilku, podstawowych czynników:

- poziom wynagrodzeń jest postrzegany jako zapewniający bezpieczeństwo materialne i odpowiednią jakość życia,
- jest dopasowany do preferencji pracowników, czyli uważają oni, że jest on czytelny i sprawiedliwy,
- jakość wykonywanej pracy ma wpływ na wysokość wynagrodzenia,
- relacja pomiędzy wysokością otrzymanego wynagrodzenia vs. wynagrodzenie oczekiwane (benchmarking) – wynagrodzenie jest porównywalne do oferowanego przez firmy konkurencyjne.

Motywacyjny charakter wynagrodzeń

Wynagrodzenie jest pojęciem dosyć szerokim i obejmuje wszystkie jego składniki, nie tylko wynagrodzenie zasadnicze. Podstawowe składniki wynagrodzenia to wynagrodzenie podstawowe (zasadnicze), premie oraz świadczenia dodatkowe. Pracodawca może wprowadzić różne zasady wynagradzania, zależne od grup pracowników. Dwa podstawowe składniki wynagrodzenia obejmują składniki:

- obligatoryjne – wynagrodzenie zasadnicze: stawki za pracę danego rodzaju,
- fakultatywne – dodatkowe składniki wypłacane na podstawie regulacji obowiązujących u pracodawcy.

Oczywiście inaczej też postrzega kwestię wynagrodzeń biznes – jako koszt, inaczej pracownik – jako dochód. Jak wspominałam wcześniej, płacenie za sam fakt przyścia do pracy nie ma zbyt dużej mocy motywacyjnej. A wynagrodzenie niedostosowane do wykonywanych zadań (zbyt trudnych lub zbyt łatwych) często powoduje sporą frustrację. Dlatego też warto mieć na uwadze kilka prostych zasad:

- Płacenie za wyniki a nie za sam fakt świadczenia pracy. Satysfakcja z pracy (m.in. z wysokości wynagrodzenia) nie jest jednoznaczna z zaangażowaniem w pracę. Satysfakcja z pracy = zaangażowanie – niestety nie ma takiej prostej zależności.
- Zasada zróżnicowania – nie każdego motywuje to samo. To stwierdzenie brzmi jak truizm, ale dalej zdarza się, że popełniamy ten błąd planując benefity w organizacjach lub ustalając poziom wynagrodzeń. Bardziej skuteczne będzie dostosowanie rodzaju motywatora i gratyfikacji do grup stanowiskowych w naszych firmach.
- Zasada niewielkiej odległości czasowej – premie i nagrody przyznawane za wykonane wyjątkowo zadania lub sukcesy to silny motywator. Jednak pamiętajmy, aby czas pomiędzy nagrodą a działaniem nie był zbyt długi. I że liczy się nie tylko przelew na konto pracownika – pozytywna informacja zawrotna i zwykłe „dziękuję” będą silnym motywacyjnym uzupełnieniem. Wspólne świętowanie sukcesu również.
- Zasada prostoty i przejrzystości – zasada bardzo ważna, często zapominana. Jeśli system wynagrodzeń ma pełnić funkcję motywacyjną, powinien mieć prostą konstrukcję i jasne zasady. Pracownicy muszą rozumieć, na jakiej podstawie dostają wynagrodzenie i wszelkie premie.
- Zasada motywowania pozytywnego – zasada, u podłoża której leży założenie, że skuteczniej motywuje nas tzw. marchewka a nie kij. Wszelkie sankcje nie są skuteczne na dłuższą metę, nie budują zaangażowanych zespołów. Strach nie jest skutecznym motywatorem.

Jeśli mamy wątpliwości co do efektywności posiadanego systemu wynagradzania – warto dokonać audytu lub przeprowadzić badanie ankietowe wśród pracowników. Może ono stanowić punkt wyjścia do zmian, które faktycznie przełożą się na wzrost efektywności pracowników i wyniki całej organizacji.

Idealny system wynagrodzeń pewnie nie istnieje. Zawsze możemy coś poprawić, nie zaspokoimy potrzeb wszystkich pracowników. Jednak ważne, aby mimo wszystko dołożyć wszelkich starań, aby zapewniał pracownikom (niezależnie od stanowiska) poczucie bezpieczeństwa, wspierał współpracę i pobudzał do rozwoju. Jawność, przejrzystość, gwarancja udziału w sukcesie firmy – to czynniki stymulujące innowacyjność i zaangażowanie.



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

Profesjonalne przeprowadzanie oceny wg wymagań Global MMOG/LE



Branża motoryzacyjna każdego dnia zaskakuje nowymi wymaganiami, spowodowanymi coraz to wyższymi oczekiwaniami konsumentów. Producenci pojazdów prześcigają się w zapewnieniu bezpieczeństwa pojazdów, niezawodności, jakości jak i walorów estetycznych. Jest to możliwe dzięki spełnieniu obowiązujących wymagań branżowych, wymagań prawnych, regulacyjnych oraz wymagań klientów końcowych w całym łańcuchu dostawców. Dlatego też producenci OEM kładą coraz większy nacisk na to, aby wymagania dotyczące zarządzania łańcuchem dostaw były również odpowiednio zakomunikowane i zrozumiałe.

Ford Motor Company oraz Groupe PSA bezpośrednio w swoich specyficznych wymaganiach klienta (CSR) wskazują konieczność spełnienia wymagań zawartych w narzędziu Global MMOG/LE. Czym zatem są wymagania zawarte w MMOG?

MMOG/LE to Przewodnik po operacjach zarządzania materiałami / Ocena logistyczna (Materials Management Operations Guideline / Logistics Evaluation). MMOG/LE zostało opracowane wspólnie przez Odette i AIAG jako unikalne narzędzie służące do oceny zdolności zarządzania łańcuchem dostaw. Samo zarządzanie łańcuchem dostaw (Supply Chain Management) jest rozumiane, jako proces, który zarządza zaopatrzeniem, magazynowaniem materiałów, części i wyrobów w organizacji, w taki sposób, aby było to zarówno opłacalne jak i terminowe. Odette jest stowarzyszeniem zrzeszającym m.in. VDA, SMMT, FCA. AIAG to stowarzyszenie działające w Stanach Zjednoczonych, które zrzesza producentów pojazdów oraz ich dostawców. Wśród członków organizacji AIAG można wymienić takie firmy jak: GM, Toyota, Tesla, Honda, Volkswagen, Stellantis, Adient, ZF, Aptive, Bosch, Tenneco, Continental, Magna i wielu innych.

Globalna ocena MMOG/LE, służy do samooceny i ciągłego doskonalenia procesu zarządzania materiałami, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów związanych z błędami i marnotrawstwem. Narzędzie zawiera 187 kryteriów oceny logistycznej, które pozwalają na porównanie procesów organizacji z najlepszymi praktykami branżowymi, i może być stosowane zarówno przez dostawców jak i ich klientów w całym cyklu życia wyrobu. Co więcej, samo narzędzie jest coraz częściej stosowane również w innych sektorach przemysłowych np.: medycznym, lotniczym czy chemicznym.

Zasady globalnej oceny MMOG/LE analogicznie jak standard IATF 16949:2016 wymagają podejścia procesowego i ukierunkowane są na doskonalenie i poprawę procesów, (w przypadku MMOG/LE procesu zarządzania materiałami), w celu spełnienia wymagań klientów. Ponieważ MMOG/LE musi być przeglądane pod kątem spełnienia wymagań dotyczących łańcucha dostaw, ocena powinna być przeprowadzana m.in. przez osoby zarządzające tym procesem. Wykonanie takiej oceny niewątpliwie pozwoli na lepsze zrozumienie wymagań przez dostawcę usług, jak i ciągłe doskonalenie procesu w oparciu o wyniki dostępne na platformie MMOG/LE. Uzyskanie dostępu do platformy MMOG związane jest z zakupem licencji, którą można opłacić na stronie Odette.

Ogólna struktura oceny MMOG/LE bazuje na 6 rozdziałach, punktacji (tak, nie, nie dotyczy) oraz końcowej klasyfikacji (A, B, C, lub odpowiednio: ZA, ZB, ZC). Oceniane są poszczególne aspekty w organizacji, takie jak: strategia i doskonalenie, organizacja pracy, planowanie wydajności produkcji, komunikacja między klientem a dostawcą, sposób nadzorowania produkcji. Dostępna jest wersja pełna, oraz wersja podstawowa narzędzia. W obu przypadkach oceny uwzględniają różną wagę istotności: od F3 - największa waga – 3 punkty, poprzez F2, aż do F1. Pełna ocena zwiera 187 kryteriów, i w przeszłości była głównie stosowana przez producentów pojazdów oraz ich dostawców pierwszego rzędu. Wersja podstawowa zawiera 102 kryteria i została opracowana do stosowania dla mniejszych dostawców w łańcuchu dostaw, aby również oni mogli doskonalить swoje procesy w oparciu o najlepsze praktyki branżowe. Bardzo ważne jest jednak, aby stosując ocenę MMOG/LE znać wymagania klienta odnośnie tego, która wersja powinna mieć zastosowanie. Końcowy wynik bazuje na procentowej ilości zdobytych punktów i stopniu spełnienia wymagań. Dla wersji pełnej klasyfikacja wykorzystuje oceny: A,B,C. Dla wersji podstawowej klasyfikacja i ocena końcowa to: ZA, ZB, ZC. W systemie podane są również zasady klasyfikacji, zależne od stopnia spełnienia wymagań na danym kryterium: F3-F1. Po uzupełnieniu wszystkich wymaganych kryteriów pomiarowych w portalu MMOG, końcowa ocena pokazywana jest w formie wykresu radarowego, wykresu trendu jak i tabel podsumowujących wynik na każdym poziomie F3, F2, F1.

Stosowanie oceny MMOG/LE niewątpliwie ma wiele zalet - pozwala na zwiększenie satysfakcji klienta, poprawę efektywności dostaw na czas, wdrażanie najlepszych praktyk oraz na doskonalenie procesów u dostawcy. Może być stosowana zarówno w formie samooceny dostawcy, jak i oceny klienta przeprowadzonej dla konkretnego dostawcy, czy też jako ocena niezależnej strony trzeciej. Zaleca się przeprowadzanie oceny raz do roku lub zgodnie z wymaganiami klienta. Globalny proces oceny MMOG/LE wymaga wsparcia najwyższego kierownictwa. W momencie, kiedy klient wymaga stosowania oceny, zaangażowanie najwyższego kierownictwa jest obligatoryjne, zgodnie z wymaganiami systemu zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej. Standard IATF 16949:2016 podkreśla, że najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w obszarze zorientowania na klienta, poprzez zapewnienie, że wymagania klienta są w organizacji skutecznie spełnione (*pkt. 5.1.2 Orientacja na klienta*). Tym samym wymaga się, aby Najwyższe kierownictwo zapewniło zasoby do przeprowadzenia takiej oceny. Osoby, które powinny być zaangażowane w proces oceny to m.in.: Najwyższe kierownictwo, osoby zarządzające łańcuchem dostawców (np. Dyrektor Zakupów), Dyrektorzy Produkcji, Dyrektorzy HR, Dyrektorzy Jakości, Dyrektorzy zarządzający nowymi projektami oraz osoby pracujące w tych procesach. Nie mniej jednak, poza wymaganym zaangażowaniem innych właścicieli procesów, zalecane jest, aby całościowo ocenę koordynowała jedna dedykowana osoba (Champion). W trakcie oceny organizacja powinna również być świadoma innych wymagań klienta dotyczących zarządzania procesem w łańcuchu dostaw, które nie są uwzględnione w ocenie MMOG.

Jak widać coraz większa konkurencyjność w branży motoryzacyjnej powoduje coraz wyższe wymagania w całym łańcuchu dostaw. Aby skutecznie zapewnić, iż wymagania te są znane i spełnione, producenci pojazdów oczekują przeprowadzenia oceny MMOG/LE. Zgodnie z wymaganiami systemu zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym, wymagania klientów powinny być odpowiednio kaskadowane w całym łańcuchu dostaw, co oznacza konieczność zakomunikowania wymagań dotyczących oceny w portalu MMOG do kolejnych poddostawców.



Anna Niedźwiedzka - Kubieniec
Trener / Auditor SQD Alliance Sp. z o.o.



Firma bez strachu – jak zbudować (i dlaczego warto) bezpieczną kulturę organizacyjną?

Badania satysfakcji i zaangażowania to stały element polityki personalnej w wielu organizacjach. Badanie Kompas Automotive, przeprowadzone przez nas w firmach klastra, pokazuje, że co rok lub dwa takie badanie jest w firmach przeprowadzane. Najczęściej badane obszary to: satysfakcja z pracy, ocena menedżerów, komunikacja w organizacji czy atmosfera w pracy i współpraca. Firmy deklarują, że efektem takiego badania jest plan naprawczy i zmiany w organizacji – co jest jedyną słuszną praktyką. Oczywiście takie badania są ważnym źródłem informacji o organizacji. Pozwalają budować organizację w nurcie Human2Human, nastawioną na rozwój, pozwalają świadomie budować kulturę organizacyjną.

Wiele badań pokazuje, że zaangażowanie pracowników bezpośrednio przekłada się na efekty biznesowe organizacji. Dlatego też takie zainteresowanie tym zagadnieniem. Chciałabym zaproponować Państwu spojrzenie na organizację pod trochę innych kątem – spojrzenie holistyczne, skupione na budowaniu organizacji, w której dba się również o bezpieczeństwo psychiczne pracowników.

Bezpieczna kultura organizacyjna - co to takiego?

Pojęcie bezpieczeństwa psychicznego nie jest nowe. Pierwszy raz pojawiło się w latach 60. XX wieku. Profesorowie: Edgar Schein i Warren Bennis pisali o potrzebie dbałości o bezpieczeństwo psychiczne pracowników, które wspiera radzenie sobie ze zmianami i trudnościami w organizacjach. W 1990 roku ukazała się praca Williama Kahna, w której autor udowodnił bezpośredni wpływ bezpieczeństwa psychicznego na zaangażowanie pracowników. Bezpieczeństwem psychicznym zajęła się profesor Amy C. Edmondson w swoich licznych badaniach i publikacjach. **Kluczowy wniosek był jeden: bezpieczeństwo psychiczne nie opiera się na cechach osobności pracowników, lecz jest cechą środowiska pracy.** W środowisku pracy, gdzie ludzie czują się bezpiecznie, nie boją się wyrażać swoich opinii, nie boją się popełniać błędów, mogą liczyć na pomoc – autentycznie zaangażowanych pracowników po prostu będzie więcej.

Czym bezpieczeństwo psychiczne nie jest?

Strach nie jest skutecznym motywatorem. Co prawda tzw. motywacja kija jest przez wielu menedżerów uważana za skuteczną, to wiele badań naukowych przeczy tej tezie. Strach utrudnia współpracę i uczenie się. Jeśli mamy być kreatywni w pracy, zaangażowani i współpracujący, nie możemy się bać.

Jednocześnie trzeba jasno określić, czym bezpieczeństwo psychiczne nie jest.

Dwa błędne przekonania na temat bezpieczeństwa psychicznego, moim zdaniem to:

- w bezpieczeństwie nie chodzi o bycie miłym i bezkrytyczną akceptacją każdego działania,
- bezpieczeństwo psychiczne to nie obniżanie wymagań względem pracowników (przedkładanie atmosfery ponad wyniki i efektywność).

Zrozumieniu znaczenia bezpieczeństwa psychicznego w organizacji może posłużyć poniższa tabela.

	Niskie standardy	Wysokie standardy
Wysokie bezpieczeństwo psychiczne	Strefa komfortu	Strefa uczenia się i wysokiej efektywności
Wysokie bezpieczeństwo psychiczne	Strefa apatii	Strefa niepokoju

Organizację o wysokim poczuciu bezpieczeństwa psychicznego charakteryzują; Wysokie bezpieczeństwo psychiczne oraz oczekiwania wysokich standardów wykonywania zadań. Bezpieczeństwo psychiczne pozwala pracownikom współdziałać w atmosferze szczerości i zaufania, co bezpośrednio przekłada się na jakość pracy i realizacji zadań. To takie warunki pracy, w których nie boimy się popełniać błędów, pytać i uczyć się od siebie nawzajem. Sprzyja to efektywności niezależnie od branży w jakiej działa organizacja.

Zbyt wysokie standardy i niskie poczucie bezpieczeństwa powodują napięcia i niepotrzebną rywalizację. Z kolei niskie standardy wspierają zachowania ochronne oraz brak wyzwań i efektów. Oczywiście samo organizacyjne bezpieczeństwo psychiczne nie wystarczy- ogromna tu rola liderów, by świadomie motywowali poprzez inspirację, coaching, informację zwrotną i dbałość o jakość wykonywanej pracy.



Zaangażowanie, uczenie się, efektywność

Podstawą efektywności w otoczeniu VUCA jest bezpieczeństwo psychiczne, o czym często zapominamy. Zachowania, które wspierają uczenie się w organizacji to przede wszystkim:

- dzielenie się wiedzą, bez obawy, że ktoś naszą wiedzę wykorzysta i stracimy pozycję zawodową,
- uczenie się na błędach – pracownicy nie boją się mówić o popełnianych błędach, potrafią prosić o pomoc,
- zgłaszanie pomysłów i udoskonaleń bez obawy negatywnej oceny,
- częsta i otwarta komunikacja pomiędzy zespołami i pracownikami w ogóle na każdym poziomie organizacji.

Wszystkie te elementy opierają się na tym, że pracownicy czują się bezpiecznie w swojej firmie. Bez wątplenia bezpieczeństwo psychiczne wpływa też na efektywność pracowników i osiąganie wysokich wyników. Między innymi badania w Google pokazały, że najlepsze wyniki odnoszą zespoły pracujące ze wspierającym liderem, który dba o jasne cele, w bezpiecznej atmosferze, w poczuciu wsparcia od innych członków zespołów. Podobne wyniki otrzymano w badaniach w firmach produkcyjnych czy branży medycznej. Jak już wspominałam, wysoki poziom zaangażowania pracowników przekłada się bezpośrednio na wyniki finansowe organizacji. Zaangażowanie najczęściej definiujemy jako stopień w jakim pracownik jest związany z organizacją, swoimi zadaniami, w jakim stopniu jest emocjonalnie związany ze swoim miejscem pracy. Coraz więcej badań zaangażowania uwzględnia również ocenę bezpieczeństwa psychicznego.

Oprócz aspektów związanych z efektywnością, bezpieczeństwo psychiczne wpływa również na inne aspekty funkcjonowania zespołów i całych organizacji. Bez wątplenia takimi elementami są: rozwiązywanie konfliktów, różnorodność czy rozproszenie.

Dwudziestoletnie badania nad bezpieczeństwem psychicznym wyraźnie pokazują, że stanowi ono podstawę uczenia się w organizacjach, podnosi poziom zaangażowania pracowników oraz efektywność i jakość wykonywanych zadań. Firma bez strachu to firma wspierająca kreatywność, innowacyjność, zaangażowanie i rozwój. A tu już bliska droga do sukcesu biznesowego każdej organizacji.



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

eq system pomaga osiągnąć cele biznesowe w motoryzacji

Eq system jest jednym z niemal 30 dostawców i integratorów rozwiązań cyfrowych aktywnych w klastrze SA&AM. Firma jest wyłącznym dostawcą japońskiego systemu APS Asprova na terenie Polski. Eq system z powodzeniem wdrożyła japońską technologię informatyczną w japońskiej firmie Sohbi Craft Poland, która w polskim sektorze motoryzacyjnym działa od 2006 roku. Przeczytajcie, co zyskało Sohbi Craft Poland rok od rozpoczęcia wdrożenia systemu APS Asprova.

Wyzwania biznesowe w Sohbi Craft Poland

Sohbi Craft Poland zatrudnia obecnie 250 osób. Głównym obszarem działalności jest produkcja tłoczonych, metalowych elementów dla sektora motoryzacyjnego. Wsporniki silników, elementy układu kierowniczego, poduszek powietrznych, siedzeń, klimatyzacji, akumulatorów... to części produkowane właśnie przez Sohbi, dostarczane do niemal wszystkich krajów Unii Europejskiej, a także do Meksyku i USA.

Proces produkcyjny w Sohbi Craft Poland wymagał uporządkowania i optymalizacji, mimo iż z pozoru nie był skomplikowany. Ustalono, że poziom stanu magazynowego surowców jest na niezadowalającym poziomie, a jego wartość to aż 67% wartości stanu magazynowego wyrobów gotowych. Z kolei wartość produkcji w toku stanowiła 8% wartości stanu magazynowego wyrobów gotowych, co również wymagało poprawy. Również dlatego, że ze względu na kontrakty z klientami, firma musi zachowywać safety stocki na magazynie wyrobów gotowych na ustalonych poziomach.

Eksperti eq system, podczas spotkań z przedstawicielami firmy, zdiagnozowali również, że zakład w Polsce traci 1080 minut dziennie na przebrojenia. *Okazało się, że stworzenie poprawnego i efektywnego planu produkcji, w sytuacji, gdy pracownicy pracują w systemie 3-zmianowym, 5 dni w tygodniu, jest dużym wyzwaniem – zaznacza Artur Głodek, ekspert w dziale analiz biznesowych eq system. Dodaje, że pracownicy tracili 60% czasu na codzienny przegląd materiałów, pozyskiwanie informacji i tworzenie planu produkcji, który wybiegał zaledwie parę dni do przodu.* Rozwiązaniem okazało się wdrożenie standardu sterowania produkcją firmy eq system, opartego w tym przypadku o system APS Asprova. Postawiono przed nim takie zadania jak:

- zmniejszenie stanów magazynowych i *work-in-progress*,
- zmniejszenie ilości przebrojeń,
- harmonogramowanie w oparciu o precyzyjny plan produkcyjny, a nie o zmienne prognozy,
- skrócenie czasu planowania i nakładów na jego tworzenie,
- stworzenie możliwości planowania długoterminowego.

Oczekiwania wobec APS Asprova okazały się ambitne, lecz nie nieosiągalne.



System APS Asprova – jak usprawnia pracę w Sohbi?

System APS Asprova korzysta z danych w czasie rzeczywistym, ponieważ został zintegrowany z systemem zarządzania magazynem - dzięki czemu uwzględnia zawsze aktualny stan magazynowy - oraz z systemem zamówień klientów i postępem realizacji produkcji, mówi Artur Głodek. W Asprovie planowane są też czasy przebrojeń, standardy produkcyjne oraz harmonogramy, uwzględniające m.in. dostępność pracowników i inne ograniczenia procesowe. Planista nie traci już czasu na układanie w Excelu planu produkcji, który i tak będzie trzeba zmodyfikować – teraz jego główną funkcją jest optymalizacja harmonogramu oraz uwzględnianie nowych kryteriów optymalizacyjnych. Doskonale obrazują to liczby. Zaimplementowany w Sohbi Craft Poland system APS Asprova sprawił, że czas gromadzenia danych skrócił się o 50%, podobnie jak czas ich analizy. Czas przygotowania planu jest z kolei krótszy o 60%, a ilość przebrojeń udało się zmniejszyć o 40%.

Przed implementacją systemu Asprova w przedsiębiorstwie nie było możliwości, by zająć się udoskonalaniem procesów. Teraz zaoszczędzony czas jest poświęcany na ulepszanie strategii działania firmy oraz na podejmowanie decyzji i działania analityczne. Pozostałe zadania, według zdefiniowanych zasad i kryteriów optymalizacyjnych, automatycznie realizuje Asprova. *Z zadowoleniem przejąłem wiadomość o tym, że dzięki Asprovie Sohbi Craft Poland zwiększyła horyzont planowania z kilku dni do 6 miesięcy – informuje Michał Żelichowski. Plan produkcji dla nikogo nie stanowi już zaskoczenia.*

Po 12 miesiącach od rozpoczęcia wdrażania systemu APS Asprova, firma Sohbi Craft Poland może zmienić strategię planowania z reaktywnej na prewencyjną. Udoskonalenie planowania produkcji daje także szansę na dalszą optymalizację procesów logistycznych oraz na zmniejszenie poziomu stanów magazynowych surowców z poziomu 67% do 38%, w stosunku do wartości stanu magazynowego wyrobów gotowych. Powyższe założenia, podobnie jak zmniejszenie wartości produkcji w toku z poziomu 8% do 2%, w stosunku do wartości stanu magazynowego wyrobów gotowych, stanowią cel Sohbi na 2021 rok.

Jeżeli planowanie produkcją stanowi dla Ciebie wyzwanie i zajmuje stanowczo zbyt wiele czasu, skontaktuj się z ekspertem eq system, który podczas rozmowy udzieli Ci cennych wskazówek.



Paweł Pilaszek
Dyrektor Zespołu,
Dział rozwoju sieci partnerskiej,
grupa eq system

Empatyczne przywództwo, czyli o odpowiedzialności lidera



Fot. New Amsterdam/Netflix

Zadaniem dyrektora szpitala w serialu New Amsterdam jest przywrócenie placówce jej dawnej świetności i poradzenie sobie z dość wadliwym systemem amerykańskiej służby zdrowia. Medyczna rewolucja dr Maxa Goodwina zaczyna się od serii zwolnień wypalonych pracowników. Wszystko z myślą o pacjentach, do których kieruje swoje usługi.

Z ludźmi, którzy zostają, Max potrafi stworzyć zgrany i zaangażowany zespół, a mottem przewodnim jego stylu zarządzania staje się pytanie „Jak mogę pomóc?”. Wypowiada je za każdym razem, gdy ktoś zwraca się do niego z problemem. To czego liderzy mogą nauczyć się od Goodwina to pełna koncentracja na potrzebach drugiego człowieka i jednocześnie jasno wytyczony cel działania. Zrozumiała dla wszystkich wizja i konkretnie sformułowane oczekiwania w stosunku do swoich ludzi.

Siłę dr Goodwina stanowią pewność siebie, zaufanie do ludzi i wiara w możliwości swojego zespołu. Choć początkowo wprowadzane zmiany wydają się dość kontrowersyjne, jego autorytet wzrasta wraz z każdą dobrą decyzją jaką podejmuje. Niejednokrotnie jest to związane z potrzebą podważenia istniejących zasad, przestarzałych procedur, nieraz bezsensownie powtarzanych działań.

To właśnie **empatyczne przywództwo**, czyli wielka odpowiedzialność, jaka spoczywa na współczesnych liderach, którym przyszło zarządzać w zmiennej rzeczywistości biznesowej.

W czasach, w których żyjemy, praca zespołowa, zaufanie do siebie i współzależność nabiera szczególnego znaczenia.

To wartości, które powinny stanowić kod DNA każdej odpowiedzialnej społecznie firmy, stawiającej sobie bardziej ambitne wyzwania niż tylko osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. W takim ujęciu przewoźnikiem innym oznacza pełną koncentrację na potrzebach pracowników, nieraz przetożeniu osobistych korzyści nad potrzeby zespołu.

Takie podejście sprawia, że ludzie identyfikują się ze swoją organizacją. Chcą pracować w swojej firmie, wpływać na kształt wykonywanych zadań i tworzyć wspólne środowisko pracy.

E jak empatia

Co zatem oznacza empatyczne przywództwo? Jest nim z pewnością umiejętność postawienia się na miejscu innej osoby. Wrażliwość lidera koncentruje się na postrzeganiu pracownika jako klienta wewnętrznego, co w dalszej perspektywie wpływa na sposób obsługi klientów zewnętrznych.

Empatyczne przywództwo jest umiejętnością racjonalnej oceny wpływu sytuacji na drugą osobę, spojrzeniem z wielu perspektyw na problem oraz podjęciem przez lidera autentycznego wysiłku zrozumienia zaistniałych okoliczności. To również umiejętność nie oceniania ludzi swoją miarą oraz otwartość na argumenty drugiej strony. Zrozumienie, że ludzie są wolni i różni, a różnorodność może stanowić prawdziwą siłę zespołu. To innymi słowy potencjał, jakim dysponuje lider w zarządzaniu.

Empatyczny przywódca rozwija i pielęgnuje w sobie wartościowe cechy. Są nimi:

Emanujący spokój, który lider zachowuje szczególnie w sytuacjach emocjonalnych, stresujących i kryzysowych. Ważne, by potrafił zarządzać swoimi emocjami i emocjami zespołu.

Zdrowy dystans do momentów związanych z presją i napięciem. Przyda się tu umiejętność racjonalnej oceny sytuacji, wysłuchanie argumentów wszystkich stron.

Dobra energia to entuzjazm, którym lider powinien na co dzień зараżać swoich pracowników oraz ograniczać w zarodku destrukcyjne zachowania, malkontentów i osoby wpływające negatywnie na atmosferę zespołu. To również zdolność do inspirowania i motywowania ludzi, by czuli się dobrze w swojej pracy.

Życzliwe podejście, rozumiana jako wewnętrzne ciepło i autentyczna troska o drugiego człowieka. Okazanie dobrej woli we wsparciu w rozwiązywaniu problemów i zrozumieniu potrzeb, ale również ograniczeń pracowników.

Asertywność i umiejętność stawiania granic - empatyczny przywódca jest osobą asertywną i zdrowo pewną siebie. Potrafi w razie konieczności stawiać granice i odmawiać, jeśli ktoś je przekracza. Szanuje siebie i innych, ale nie pozwoli nikomu wejść sobie na głowę.

Nikt nie jest bez wad. Umiejętność racjonalnego myślenia, samoświadomość oraz zdolność autorefleksji pozwalają nam zwykle w sposób zdroworozsądkowy ocenić swoje mocne strony. Aby skutecznie dowodzić swojemu zespołowi, lider powinien być również świadomy negatywnych zachowań, nad którymi powinien pracować. Praca nad sobą zwiększa autentyczność lidera empatycznego, pokazuje, że też jest człowiekiem i potrafi rozwijać się, by stosować najlepszy styl zarządzania, na jaki go stać.



Agnieszka Bednarska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

Biuro Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing

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

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

