silesia automotive
& advanced manufacturing

1/2018

NEWSLETTER

KLASTRA SILESIA AUTOMOTIVE & ADVANCED MANUFACTURING

numer 1 październik 2018

Grupa HR Masters

SPIS TREŚCI

1. Nowe kompetencje na nowe czasy.
Łukasz Górecki, Menedżer Klastra SA&AM.....str. 2-4

2. E-mobilność i pojazdy autonomiczne. Szansa czy zagrożenie dla motoryzacji na Śląsku?
Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 5-7

3. Odpowiedzialny i skuteczny menedżer Przemysłu 4.0.
Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 8-10

4. Spotkajmy się i porozmawiajmy... Efektywna strategia personalna organizacji potrzebuje wsparcia liderów.
Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 11-15

5. SA&AM na rzecz małych i średnich. Innowacyjne połączenie potrzeb małych z technologiami dla dużych.
Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 16-18

6. Facylitacja – nowa metoda na miarę działów HR?
Roman Warkocz, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 19-21

„NOWE KOMPETENCJE NA NOWE CZASY”

KONFERENCJA POD TYTUŁEM „NOWE KOMPETENCJE NA NOWE CZASY” ZAINAUGUROWAŁA FUNKCJONOWANIE SEKTOROWEJ RADY DS. KOMPETENCJI W MOTORYZACJI (Z UWZGLĘDNIENIEM ELEKTROMOBILNOŚCI).

Rada Sektorowa w skład której wchodzi 33 przedstawicieli różnych środowisk: przedsiębiorców, przedstawicieli edukacji, instytucji otocznia biznesu i administracji będzie w ciągu najbliższych lat pomagać w transformacji systemu edukacji na potrzeby przemysłu, usług i handlu w sektorze motoryzacyjnym. Projekt który realizuje konsorcjum trzech kluczowych na rynku motoryzacyjnym podmiotów: Katowickiej SSE-koordynatora motoryzacyjnego Klastra Silesia Automotive and Advanced Manufacturing (SA&AM), Polskiej Izby Motoryzacji i Związku Pracodawców Motoryzacji i Artykułów Przemysłowych otrzymał na ten cel wsparcie w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 w wysokości 2.087.203,20 PLN.

PARTNERSTWO POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI I INSTYTUCJAMI RYNKU PRACY POMOŻE ROZWIĄZYWAĆ PROBLEMY

1 • BRAK ROZWOJU KOMPETENCJI MIĘKKICH

2 • SŁABA INFRASTRUKTURA DO NAUKI ZAWODU

3 • UMIEJĘTNOŚCI ZAWODOWE NAUCZYCIELI NIEDOSTOSOWANE DO POTRZEB W KSZTAŁCENIA

4 • NIEDOPASOWANA OFERTA EDUKACYJNA SZKÓŁ DO POTRZEB RYNKU PRACY

5 • SŁABY DOSTĘP DO PORADNICTWA EDUKACYJNO – ZAWODOWEGO

6 • BRAK STANDARDÓW OCENIAJĄCYCH SYSTEM KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO

7 • NIEDOPASOWANIE KOMPETENCJI DO POTRZEB PRACODAWCÓW

CELEM PROJEKTU JEST ZBUDOWANIE POMOSTU POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORCAMI I SEKTOREM EDUKACJI KTÓRY POZWOLI NA WYMIANĘ INFORMACJI, WIEDZY I DOŚWIADCZEŃ RÓŻNYCH ŚRODOWISK W CELU ZMIAN W SYSTEMIE EDUKACJI ZAWODOWEJ I TECHNICZNEJ ZMIERZAJĄCEJ DO POPRAWY KSZTAŁCENIA MŁODYCH LUDZI W ZAKRESIE KOMPETENCJI OCZEKIWANYCH PRZEZ ZMIENIAJĄCY SIĘ SEKTOR MOTORYZACYJNY.

Globalne trendy takie jak Elektromobilność i IV rewolucja Przemysłowa oraz trudna sytuacja na rynku pracy spowodowana brakiem wykwalifikowanych pracowników powoduje, że już dzisiaj musimy skupić naszą uwagę na określeniu potrzebnych dla branży motoryzacyjnej kompetencji w następnych latach i oddziaływać na dostawców usług edukacyjnych aby zapewnić możliwość dalszego funkcjonowania firm i ich rozwoju w naszym kraju. Do tego celu powołano do życia Radę Sektorową która budować będzie partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami rynku pracy, co pozwoli na pozyskanie wiarygodnych danych o aktualnych i przyszłych potrzebnych kwalifikacyjnych sektora, oraz pomoże rozwiązywać problemy barier zgłaszanych przez przedsiębiorców do których zaliczyć należy przede wszystkim:

- brak rozwoju kompetencji miękkich,
- słaba infrastruktura do nauki zawodu,
- umiejętności zawodowe nauczycieli niedostosowane do potrzeb w kształcenia,
- niedopasowana oferta edukacyjna szkół do potrzeb rynku pracy,
- słaby dostęp do poradnictwa edukacyjno – zawodowego,
- brak standardów oceniających system kształcenia zawodowego,
- niedopasowanie kompetencji do potrzeb pracodawców.

Interesariuszami projektu są: szkoły i placówki systemu oświaty, uczelnie wyższe, podmioty świadczące usługi rozwojowe, organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy, pracodawcy i pracownicy, jednostki samorządu terytorialnego oraz wiele innych podmiotów i środowisk. Mamy nadzieję, że dzięki podjętej inicjatywie będziemy mieli realny wpływ na system edukacji, zakres i poziom kwalifikacji jakie otrzymają kolejne pokolenia młodych ludzi.

Działania projektowe podzielone zostały pomiędzy trzech partnerów tego projektu.
Katowicka SSE koordynator Klastra SA&AM realizować będzie działania w dwóch obszarach:

1. Pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy, w ramach których Katowicka SSE prowadzić będzie:

- bieżące ogólnopolskie badania i monitoring sektora motoryzacyjnego w kontekście zapotrzebowania na kompetencje,
- organizować konsultacje środowiskowe, jako forma bezpośredniej wymiany opinii, zbierania danych i informacji o potrzebach rynków lokalnych które pozwolą na bardziej trafne określenie potrzeb dla obszarów o różnym poziomie rozwoju sektora w Polsce,

2. Inicjowanie i rozwój współpracy w zakresie zintegrowania edukacji/nauki z przedsiębiorcami, podczas których:

• wypracowane będzie wzorcowe porozumienie sektorowe o współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a jednostkami edukacyjnymi (porozumienie edukacyjne),
• Katowicka SSE organizować będzie seminaria metodologiczne dla interesariuszy projektu z udziałem ekspertów z Instytutu Badań Edukacyjnych (IBE) których celem będzie wypracowywanie rekomendacji dotyczących teoretycznego i praktycznego kształcenia zawodowego.

11.10.2018 START PROJEKTU

Aby projekt, który jest bardzo ważny nie tylko dla branży motoryzacyjnej, odniósł zamierzony rezultat konieczna jest współpraca i zaangażowanie wielu środowisk.

Już **11-tego października** rozpoczynamy nasze działania w terenie od konsultacji środowiskowych organizowanych w Katowicach dla przedsiębiorców zlokalizowanych w województwie śląskim i województwach sąsiednich. Kolejne seminaria w tym i na początku przyszłego roku w Poznaniu, Wrocławiu i Rzeszowie. Wszystkich zainteresowanych współpracą w projekcie „Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Motoryzacji (z uwzględnieniem elektromobilności)" zapraszamy do kontaktu z Ekspertem KSSE ds. Rynku Pracy – Panią Moniką Bezak (mbezak@ksse.com.pl).

Łukasz Górecki
Menedżer Klastra SA&AM

E-MOBILNOŚĆ I POJAZDY AUTONOMICZNE. SZANSA CZY ZAGROŻENIE DLA MOTORYZACJI NA ŚLĄSKU?

2014/ 2020 INTELIGENTNE SPECJALIZACJE

27.11 2018 KONFERENCJA

DO 2030 PRZEMIANY

Planowanie strategiczne na poziomie gospodarek regionalnych od kilku lat okazuje się nie lada wyzwaniem. W perspektywie finansowej 2014-2020, Komisja Europejska postawiła na inteligentne specjalizacje jako na sposób skoncentrowanego wsparcia projektów innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w regionach Europy.
Na półmetku tego okresu programowania można się zastanawiać, czy wspieranie inteligentnych specjalizacji wyłącznie z perspektywy instrumentów pomocowych dla małych i średnich przedsiębiorstw jest efektywne, skuteczne i kreuje te wartości dodane w gospodarce, na które Unia Europejska czeka od ponad dwóch dekad.

Czy w ramach benchmarkingu nie byłoby wskazane odniesienie się do sytuacji w Stanach Zjednoczonych, w Chinach, Korei Południowej czy też innych krajach azjatyckich? Bowiem przykłady pokazują, że i państwo i duże przedsiębiorstwa (czytaj konglomeraty lub koncerny współpracujące blisko z administracją rządową) i silne centra badawcze na styku sektora publicznego i prywatnego współdziałające w symbiozie wytyczają główne kierunki rozwoju. Owszem sporo szumu robią technologiczne start-upy, które od czasu do czasu potrafią zaskoczyć świat swoimi nowinkami; jednak bez wejścia w ekosystemy dużych korporacji na poziomie wytwarzania lub dystrybucji, w większości przypadków te małe firmy skazane są na powolną – a nieraz gwałtowną – śmierć.

Można się zastanawiać, co ma piernik do wiatraka? Czyli, w jaki sposób te wstępne słowa mają się do tytułu niniejszego artykułu?

Otóż, zmiany w motoryzacji, których jesteśmy świadkami, oddziałują nie tylko na tradycyjne łańcuchy dostaw w sektorze motoryzacji. Mają one również swoje przełożenie na sektor IT, sektor usług, sektor energetyczny i inne mniej lub bardziej wyspecjalizowane branże, które mają się dopiero narodzić na kanwie połączeń nowych dyscyplin technologicznych. Szanse rozwoju należy dostrzegać w przestrzeniach pomiędzy sektorami.

Tam gdzie potrafi się umiejętnie łączyć różne dyscypliny technologiczne i wytwarzania. Nie wystarczy ogłosić chęć produkcji 1 miliona pojazdów elektrycznych, aby pobudzić ogólnopolskie procesy gospodarcze. Nie wystarczy w dokumentach programowych odnosić się do pojedynczych obszarów technologicznych, w sposób zatomizowany i w oderwaniu od ich naturalnych biotopów gospodarczych. Przemiany, które nas czekają do 2030 roku – z uwzględnieniem nie tylko zmian technologicznych, ale również geopolitycznych i także, po drodze, światowego kryzysu gospodarczego – powinny nas już dziś zmobilizować do tego, aby przeanalizować rolę gospodarki Polski południowej (dolnośląskie, opolskie, śląskie, małopolskie, podkarpackie) w łańcuchach wartości związanych z projektowaniem, wytwarzaniem i wprowadzaniem na rynek pojazdów nowej generacji. Bowiem w ostatnich dwudziestu latach udało nam się przekonać koncerny do lokowania swoich zakładów produkcyjnych, a następnie swoich centrów inżynieryjnych i badawczo-rozwojowych, w Polsce. Nie tylko z powodu niższych kosztów pracy, ale również z uwagi na myśl techniczną oraz zdolność sprawnego uruchamiania nowych projektów i uzyskiwania efektywności produkcji w krótkim okresie czasu.
Gdy powstają nowe alianse strategiczne między tradycyjnymi dostawcami w motoryzacji a firmami o innych specjalizacjach technologicznych (nowe materiały, energetyka, IT), warto przeanalizować, czy jesteśmy skazani jedynie na rolę widza czy biernego odbiorcy projektów w przyszłości. Czy wręcz przeciwnie już dziś możemy odgrywać aktywną rolę w ramach zakładów działających między innymi w województwie śląskim?

Czy warto już dziś zachęcać do poznania się nawzajem na styku różnych dyscyplin? Jaka może być rola klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing w tym zakresie? Jak inne klastry próbują zaangażować firmy w procesy przemian w sektorze?
O tym będziemy rozmawiać podczas panelu dyskusyjnego: „Europejskie klastry motoryzacji – projekty i programy na rzecz e-mobilności i pojazdów autonomicznych" w ramach drugiej Międzynarodowej Konferencji Biznesowej dla Motoryzacji, która odbędzie się w dniu 27 listopada 2018 roku w Sosnowcu (https://www.iabmevent.com/program/). Wspólnie z przedstawicielami klastrów z Austrii, Czech, Wielkiej Brytanii i Polski oraz z firmami z klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, w tym: Nexteer Automotive, Magneti Marelli, Future Processing, Cyberuslabs, będziemy omawiać między innymi wyzwania stojące przed dostawcami w motoryzacji. Zastanowimy się, gdzie można znaleźć synergię między firmami o różnych dyscyplinach technologicznych i kompetencjach.

Ponadto pokażemy w jaki sposób klastry i firmy w ramach nich działające mogą angażować się we wspólne projekty odpowiadające na zmiany związane z pracami nad pojazdami autonomicznymi. Warto już dziś wpisać ten termin w kalendarz i skorzystać z możliwości spotkania się z potencjalnymi partnerami podczas tego wydarzenia. Kwestią otwartą pozostaje ciągle pytanie, czy w ramach klastra SA&AM powinna zostać uruchomiona dedykowana grupa tematyczna ds. „Elektromobilności i pojazdów autonomicznych", która spotykałaby się trzy razy w roku w celu omawiania trendów, wpływu zmian na procesy produkcji czy też zapoznawania się z kompetencjami innych firm, które mogą okazać się dostawcami komplementarnych rozwiązań. A jeśli tak, to jakie tematy powinny się pojawić w jej agendzie?

Propozycje można wysyłać na e-mail lpalmen@silesia-automotive.pl do 26.11.2018. Wyniki zgłoszeń przedstawimy podczas dyskusji. Zapraszamy do współpracy.

Luk Palmen
Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

ODPOWIEDZIALNY I SKUTECZNY MENEDŻER PRZEMYSŁU 4.0

JAKIE KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE SĄ POTRZEBNE W PRZEMYŚLE CZWARTEJ GENERACJI?

PRZED JAKIMI WYZWANIAMI STOI WSPÓŁCZESNY MENEDŻER?

Współczesny biznes to rzeczywistość ciągłej zmiany, wyzwań związanych z nowymi technologiami, realizacją nowych projektów i brakiem wykwalifikowanych pracowników.

Nic więc dziwnego, że kadra menedżerska zarówno niższego i wyższego szczebla stoi przed wieloma wyzwaniami, którym czasem trudno sprostać.

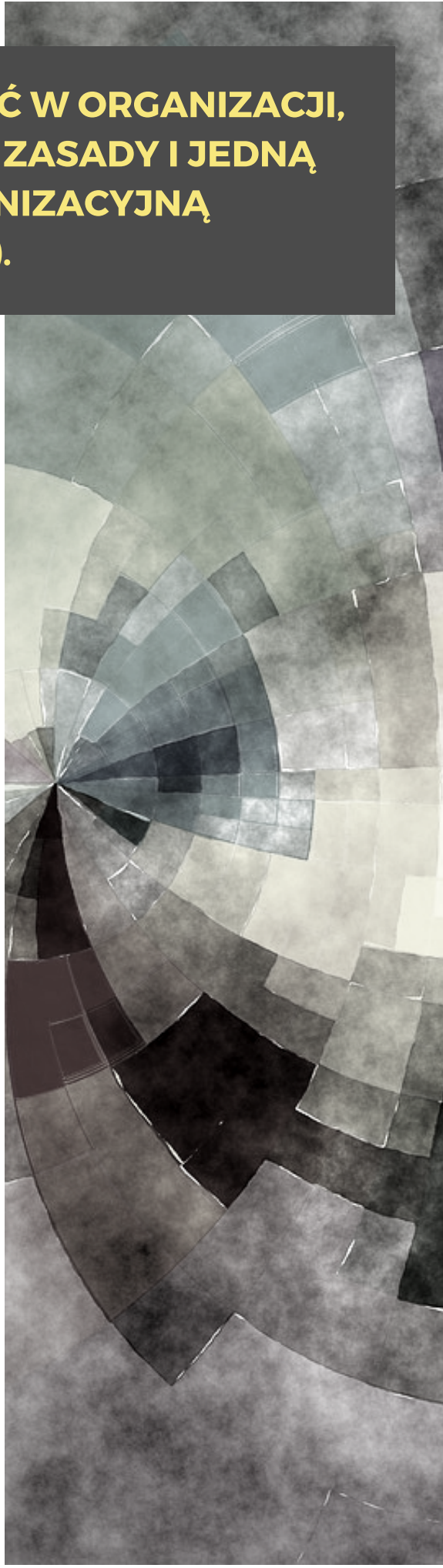
Poniżej kilka zagadnień silnie związanych z zarządzaniem w nowoczesnej organizacji.

Wielokulturowe i różnorodne zespoły

Wielokulturowość (ang. Multiculturalism) w branży automotive staje się faktem. Braki kadrowe powodują poszukiwanie pracowników spoza regionu czy kraju. Różnorodność (ang. Diversity) to jedno z większych wyzwań współczesnego menedżera. Może być postrzegana jako zagrożenie status quo, ale bardziej celowe wydaje się wykorzystanie jej do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Wszystko zależy od tego, jak organizacja (i kadra zarządzająca każdego szczebla - od zarządu po brygadzistów) będzie podchodzić do pracowników różnych narodowości i potrzeb.

Nowoczesne organizacje, świadome potencjalnych problemów – wdrażają lub w najbliższym czasie planują wdrożyć programy zarządzania różnorodności jako świadome działania nastawione na różne oczekiwania i potrzeby pracowników. Takie podejście wydaje się być koniecznością i standardem, postępowania w dzisiejszej rzeczywistości Przemysłu 4.0.

IM WIĘKSZA WIELOKULTUROWOŚĆ W ORGANIZACJI, TYM TRUDNIEJ OKREŚLIĆ JEDNE ZASADY I JEDNĄ WSPÓLNĄ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ (METAKULTURĘ).



Pewnym rozwiązaniem jest wdrożenie strategii behawioralnej – nastawionej na tworzenie ogólnych zasad i reguł postępowania w organizacji. Jako wskazówkę można traktować następujące Zasady Zarządzania wg. A.K. Koźmińskiego:

Refleksyjność - czyli nastawienie na umiejętne wychwytywanie potencjalnych problemów, form i przejawów wielokulturowości i przekładanie ich na działania i konkretne rozwiązania czy dobre praktyki.
Empatia – zrozumienie dla inności, motywów postępowania i emocji.
Wspólnota – motywacji, działania i wartości organizacyjnych podkreślana w codziennej komunikacji.
Kompromis – nastawienie na ustępstwa względem różnych grup, spojrzenie na zagadnienia z różnych perspektyw.
Akceptacja dla inności, różnorodności, innych kultur.
Przewidywanie – szybkie reagowanie na problemy i różnice kulturowe, przygotowanie wzorców postępowania.

W związku z powyższym rola menedżera (i wyższej kadry zarządzającej) skupia się na spojrzeniu globalnym i systemowym na swój zespół oraz organizację.

Zmienny świat VUCA

Vuca to akronim słów: Volatility (zmienność, ulotność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność) i Ambiguity (niejednoznaczność). Zdefiniowana przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała na świecie po zakończeniu Zimnej Wojny:

VUCA to też określenie na środowisko biznesowe, które jak nigdy wcześniej, jest niestabilne, niepewne, złożone i niejednoznaczne. Odpowiedzią na ten stan może być model Vuca Prime, zaproponowany przez Boba Johansen'a, z Institute for the Future.

VUCA PRIME OPIERA SIĘ NA NASTĘPUJĄCYCH DZIAŁANIACH MENEDŻERÓW:

VOLATILITY (ZMIENNOŚĆ) VS VISION (WIZJA)- USTALENIE I TRZYMANIE SIĘ WIZJI DZIAŁANIA FIRMY POMAGA WYZNACZAĆ KIERUNEK DZIAŁAŃ W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ REALIACH RYNKOWYCH.

UNCERTAINTY (NIEPEWNOŚĆ) VS UNDERSTANDING (ZROZUMIENIE) – OTWARTA I JASNA KOMUNIKACJA – ZARÓWNO ZE STRONY KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ JAK I SŁUCHANIE OPINII I SUGESTII PRACOWNIKÓW.

COMPLEXITY (ZŁOŻONOŚĆ) VS CLARITY (JASNOŚĆ) – NASTAWIENIE NA JASNY PODZIAŁ ZADAŃ I OBOWIĄZKÓW, EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW.

AMBIGUITY (NIEJEDNOZNACZNOŚĆ) VS AGILITY (ZWINNOŚĆ) – KOMPETENCJA OPARTA NA TESTOWANIU NOWYCH ROZWIĄZAŃ I CIĄGŁE MONITOROWANIE DZIAŁAŃ (SKUPIENIE NA INFORMACJI ZWROTNEJ).

Każdy z obszarów stanowi spore wyzwanie na menedżerów i wymaga przemyślanego zarządzania, nastawionego na szybkie reagowanie na zmiany.
Mając na uwadze powyższe realia, można założyć, że współczesny menedżer powinien posiadać (i rozwijać) kompetencje w następujących obszarach:

- myślenie strategiczne i orientacja na rezultat
- komunikacja i umiejętności udzielania informacji zwrotnej
- budowanie zespołu skierowanego na realizację wspólnego celu
- motywacja i wpływ na zaangażowanie pracowników
- innowacja i rozwój – budowanie organizacji uczącej się
- efektywność osobista i zarządzanie energią.

Magdalena Siwińska- Olszówka
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

SPOTKAJMY SIĘ I POROZMAWIAJMY...

EFEKTYWNA STRATEGIA PERSONALNA POTRZEBUJE WSPARCIA LIDERÓW

Potrzebna jest jasna otwarta komunikacja i współpraca między HR a biznesem.

Żyjemy w czasach permanentnej zmiany. Trudno nie zauważyć, że ostatnie lata charakteryzowały się postępującymi zmianami na rynku pracy w Polsce i na świecie. Narastająca rywalizacja o pracowników w kontekście najniższego od lat bezrobocia, problemy z komunikacją i zaangażowaniem w pracę czterech pokoleń pracowników, wielokulturowość, nowe modele pracy, czy wreszcie ciągłe zmiany w prawie pracy. To tylko niektóre wyzwania z jakimi zmaga się współczesny świat. Problem nie ominął też dobrze prosperujących organizacji z rozpoznawalną marką, która nie jest już gwarancją przyciągania najlepszych pracowników.

Wielka odpowiedzialność

Od HR oczekuje się dziś, że będzie dostarczać realną wartość ludziom, dla których pracuje. To wyzwanie, które wymaga nabycia nowych kompetencji - przejścia z roli wykonawcy do roli lidera rozwoju biznesu w mało przewidywalnej rzeczywistości. To zamiana „miękkiego" HR na wsparcie w realizacji celów przeliczalnych na konkretne wyniki biznesowe.

W Polsce jednak nadal idzie to opornie. Trend wprowadzania do polskich firm nowej funkcji – HR Business Partnera wiąże się głównie z przerabianiem wizytówek specjalistów personalnych lub trenerów wewnętrznych. Jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, oczekujemy transformacji HR, która ma rozwiązać wszystkie problemy personalne organizacji.

NIe zawsze sobie zdajemy sprawę, że zbudowanie organizacji przyszłości to wspólne wyzwanie, tak dla HR-u, jak i kadry kierowniczej. Odpowiedzialność za zarządzanie i utrzymanie kapitału ludzkiego organizacji ponoszą menedżerowie i liderzy, bo to oni na co dzień przebywają ze swoimi pracownikami i kierują pracą swoich zespołów. Oni też najlepiej znają swoich ludzi. HR ma natomiast ich w tym wspierać, dostarczać skuteczne rozwiązania i narzędzia. Ludzie przychodzą do organizacji, ale odchodzą od lidera, nie od HR-u.

Odpowiedzialne i skuteczne zarządzanie organizacją nie polega na zapewnieniu schematów, wypełniania procedur, raportów czy definiowania celów. Potrzebna jest jasna otwarta komunikacja, reagowanie na bieżące potrzeby i problemy pracowników.

Dziś trudno jest pozyskać ludzi, ale jeszcze trudniej ich zatrzymać. Ścisła współpraca zarządu i kadry menedżerskiej z HR to podstawa w tworzeniu świadomej kultury organizacyjnej. Dobra wewnętrzna współpraca, pozwala firmie odkryć potrzeby swoich pracowników i zdefiniować ograniczenia firmy,

Wiemy już, że przed nowoczesnym HR-em stoi trudne zadanie zbudowania silnej pozycji zawodu, która wiąże się z umiejętnym wsparciem kadry menedżerskiej w procesie zmian oraz dostarczaniem skutecznych rozwiązań w zarządzaniu ludźmi. Takie rozumienie roli HR daje podstawę do zbudowania wiarygodnego partnerstwa. Proces ten jednak nie uda się bez samych zainteresowanych.

CO ROBIĆ, BY WSPÓŁPRACA PRZEBIEGAŁA DOBRZE?

Po pierwsze: regularne spotkania i zdefiniowanie zasad współpracy na linii HR-menedżer:

Liderzy, dyrektorzy, menedżerowie, kierownicy działów, brygadziści (bo o nich wszystkich mowa), nie mogą się tłumaczyć wiecznym brakiem czasu, bo to znaczy, że nie mają czasu dla swoich ludzi. Jeśli wspólnie umawiamy się na konkretny termin, nie może mieć miejsca sytuacja odwoływania spotkania tuż przed (albo wcale), bo to oznacza brak szacunku do pracy drugiego człowieka.Wiemy, że bywało różnie, dziś jednak HR jest potrzebny współczesnym firmom bardziej niż kiedykolwiek jeśli mamy budować silne organizacje. HR powinien dążyć do jak najbliższej współpracy z zarządem i kadrą kierowniczą odpowiedzialną za pracę poszczególnych działów. Inicjatywa i proaktywność po stronie HR oznacza umiejętność obserwacji zagrożeń zanim nastąpi krytyczna potrzeba reakcji. To również zaangażowana postawa menedżerów i otwartość na proponowane zmiany, umiejętność przewidywania ryzyka, podejmowania właściwych decyzji we właściwym czasie.

Współpraca kadry kierowniczej z HR nie może polegać na wydaniu poleceń „Zrób mi szkolenie", „Potrzebuję na wczoraj człowieka do magazynu". W nowoczesnej organizacji rozmawiamy o partnerstwie biznesowym. Nie można dopuszczać do sytuacji, w której o potrzebach rekrutacyjnych i dawno planowanych liniach produkcyjnych HR dowiaduje się ostatni.

HR powinien jako pierwszy posiadać informację o strategii firmy, po to by ją jak najlepiej przełożyć na swoje działania. Bez ludzi nie zrobimy nic, to wszyscy wiemy. Podstawowym obowiązkiem zarządu w tym miejscu jest udostępnienie strategii firmy, by HR mógł ją zintegrować z procesami personalnymi. Mam tu na myśli przełożenie celów biznesowych organizacji na strategię personalną.

Po drugie: my wszyscy tworzymy solidne fundamenty kultury organizacyjnej:

Oznacza to spójność w działaniu i transparentność głoszonych zasad. Jeśli definiujemy wartości organizacji, wszyscy, w tym kadra menedżerska, powinna je jasno wyznawać i praktykować w codziennych zadaniach. Jeśli jeden buduje, drugi nie może burzyć. Świadomie budowany employer branding firmy, zobowiązuje do trzymania się ustalonych zasad przyjmowania i zwalniania ludzi w cywilizowany sposób. W organizacji przyszłości musimy znaleźć czas na onboarding, feedback, ale też pożegnanie z klasą (mam na myśli exit interview).
HR nie może dowiadywać się ostatni o zwolnieniu pracownika.

Marzeniem każdego menedżera jest mieć podwładnych, którzy są odpowiedzialni, samodzielni i zaangażowani w pracę. Sztuka efektywnego zarządzania polega na stwarzaniu pracownikom takich warunków pracy, by wydobyć z nich potencjał do osiągania wysokich wyników. Da się to zrobić jeśli w świecie deadline'ów, i ciągłej presji czasu ustawimy świadomie budowaną współpracę jako zadanie priorytetowe. Z pewnością przyczyni się to do stworzenia unikalnej wartości, jaką organizacja zaoferuje swoim klientom wewnętrznym i zewnętrznym.

Po trzecie dzielimy się wiedzą:

Podstawowym obowiązkiem HR jest znać biznes i zewnętrzne warunki w jakich funkcjonuje organizacja. Orientacja w potrzebach zewnętrznych firmy oznacza w praktyce, że HR powinien rozwijać swoją wiedzę na temat klientów i dostawców swojego przedsiębiorstwa. Posiadać znajomość źródeł przewagi konkurencyjnej firmy, znać rozwiązania, jakie organizacja stosuje. Słowem posiadać wiedzę biznesową na temat organizacji. Tu również potrzebne jest wsparcie menedżerów, którzy funkcjonują najbliżej swoich klientów.

Kiedy prowadzę szkolenia rozwijające kompetencje HR, specjaliści personalni skarżą się na kadrę kierowniczą swoich firm, że nie traktuje poważnie ich zawodu, że nie chce rozmawiać, a o problemach personalnych dowiadują się ostatni. Kiedy prowadzę spotkania z menedżerami, ci z kolei narzekają na HR, że jest oderwany od rzeczywistości, wdraża niepotrzebne procedury, nie zna specyfiki ich pracy.

Warto się spotkać by wszystko sobie w końcu wyjaśnić i sformułować nowe zasady współpracy. Warto skrócić tę długą drogę. I warto rozmawiać...

Agnieszka Bednarska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

SA&AM NA RZECZ MAŁYCH I ŚREDNICH

INNOWACYJNE POŁĄCZENIE POTRZEB MAŁYCH Z TECHNOLOGIAMI DLA DUŻYCH

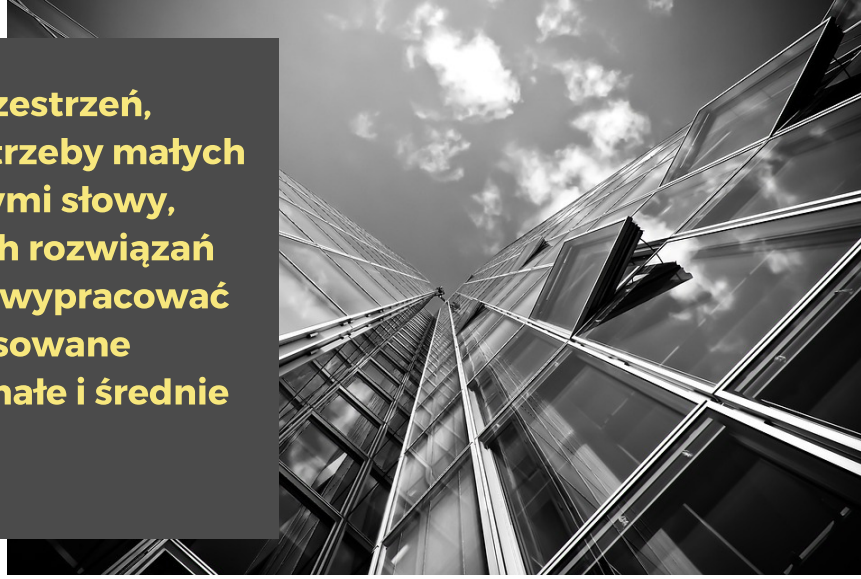
Na spotkaniu z dostawcami technologii kojarzonych z czwartą rewolucją przemysłową, firmy podniosły kwestię koncentrowania działań na przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 500 osób, operujących na różnych rynkach. Nie ukrywano, że digitalizacja procesów wytwarzania jest sprawą kosztowną i ingerującą głęboko w tkanki danej organizacji. Firmy duże mają często za sobą odpowiednie przekształcenia, wdrożyły schematy szczupłego zarządzania i produkcji oraz dysponują systemami informatycznymi typu ERP, MES. Niemniej, to małe i średnie firmy produkcyjne w Polsce odczuwają presję kosztów, a także rosnącej konkurencji na rynku. Ponadto niekorzystne struktury kosztów, nieefektywny park maszynowy, brak specjalistów na rynku pracy oraz rosnące koszty pracy powodują, że tradycyjne modele funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych przestają się opłacać.

Co nas czeka w związku z tą sytuacją? Czy postępować zgodnie z naturą i zgadzać się na to, że najsłabsi znikną? Czy w naszym interesie jest to, że pozostaną tylko większe jednostki przemysłowe?

Przykłady z Europy zachodniej z lat 80. i 90. zeszłego wieku pokazują, że to bardzo ryzykowne nastawienie. Mimo niekwestionowanego znaczenia dużych przedsiębiorstw w strukturze gospodarki krajowej, obecność małych i średnich firm pozwala zachować elastyczność reagowania oraz wypełniać luki na poziomie lokalnym i regionalnym.

Coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw wdraża metody szczupłej produkcji, wysyła swoich pracowników na szkolenia dotyczące produktywności, kreatywności i zarządzania projektami. Nieraz kultura organizacyjna oraz wieloletnie przyzwyczajenia stoją jeszcze na przeszkodzie wprowadzenia głębokich zmian. Również niechęć, przed tym by stać się bardziej przejrzystą organizacją wobec własnych pracowników i podmiotów zewnętrznych, powoduje, że nie wszystko jest poddawane analizom i uwzględniane w systemach informatycznych. Jednakże istnieje świadomość, że obecna sytuacja na rynku wymusza myślenie o uzyskiwaniu większej efektywności poprzez zmniejszenie kosztów i różnych rodzajów strat, zwiększenie produktywności, a także obniżenie poziomu zależności od pracowników, których jest coraz mniej. Jednocześnie firmy produkcyjne są konfrontowane z internetowym dostępem ich klientów do podobnych produktów lub usług z Polski, Europy czy też każdego innego zakątka świata. Klienci (B2B) i konsumenci (B2C) są coraz bardziej świadomi i poinformowani, mają swoje oczekiwania, przez co wymuszają na producentach znalezienie balansu między zestandaryzowanym wytwarzaniem a zindywidualizowanymi rozwiązaniami dla dedykowanych odbiorców i użytkowników. Mając na względzie to, że w wielu firmach proces wdrażania zaawansowanej automatyki i robotyki ciągle nie został rozpoczęty, krok w kierunku cyfryzacji procesów przemysłowych może dla wielu okazać się nieosiągalny bez odpowiedniego wsparcia z zewnątrz.

Stawiam pytanie: Czy istnieje przestrzeń, aby w innowacyjny sposób łączyć potrzeby małych z technologiami dla dużych? Innymi słowy, czy można na styku już posiadanych rozwiązań technologicznych znaleźć synergię i wypracować różne modele wdrażania dostosowane do rzeczywistości w której operują małe i średnie firmy produkcyjne?



Skoro na tym etapie rozwoju technologii Przemysłu 4.0 firmy zatrudniające od 50 do 200 osób jeszcze nie zaliczają się do pierwszej ligi grupy docelowej dla dostawców technologii, nie mają one nic do stracenia jeśli zdecydowałyby się wspólnie wypracować modele „out-of-the-box" dla tej grupy. Z tą myślą Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna jako koordynator Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing zainicjowała tzw. „Digital Innovation Hub", inaczej: Platformę ds. Innowacji Cyfrowych. W najbliższych 12 miesiącach grupa tematyczna „Innowacje Cyfrowe dla MŚP" będzie próbować wypracować kilka koncepcji wdrożeń dla określonych grup MŚP. Do końca 2019 roku powinien się pojawić raport z koncepcjami wdrożeń oraz zaleceniami dla MŚP, w tym dotyczącymi tego, jak się przygotować do wdrożenia rozwiązań Przemysłu 4.0; jak wprowadzać projekty cyfryzacji systemów i procesów wytwarzania oraz jak lepiej wykorzystać nowe szanse w łańcuchach wartości w związku z korzystaniem z technologii cyfrowych. Ważniejszy od samego dokumentu będzie proces współpracy z dostawcami technologii oraz dyskusje o tym, jak zapewnić wykonalność organizacyjną i ekonomiczną projektów Przemysłu 4.0 dla MŚP. Zachęcam dostawców technologii Przemysłu 4.0, w tym członków klastra SA&AM, aby zgłaszali do mnie propozycje dotyczące organizacji warsztatu na przełomie listopada i grudnia 2018 roku, w celu opracowania ramowych założeń innowacyjnego modelu lub modeli cyfryzacji MŚP. W tym warsztacie przewiduję udział przedstawicieli firm IT, integratorów automatyki i robotyki oraz producentów maszyn i urządzeń. Chciałbym doprowadzić do kilku niecodziennych rozwiązań tzw. „out-of-the-box", na podstawie których można w kolejnych etapach zainicjować nowe formy współpracy między dostawcami rozwiązań Przemysłu 4.0 na rzecz cyfryzacji MŚP.

Propozycje można zgłaszać do 30.10.2018 na adres: lpalmen@silesia-automotive.pl
Zainteresowane firmy zostaną zawiadomione o spotkaniu warsztatowym w odrębnym zaproszeniu.

Luk Palmen
Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

FACYLITACJA – NOWA METODA NA MIARĘ POTRZEB DZIAŁÓW HR?

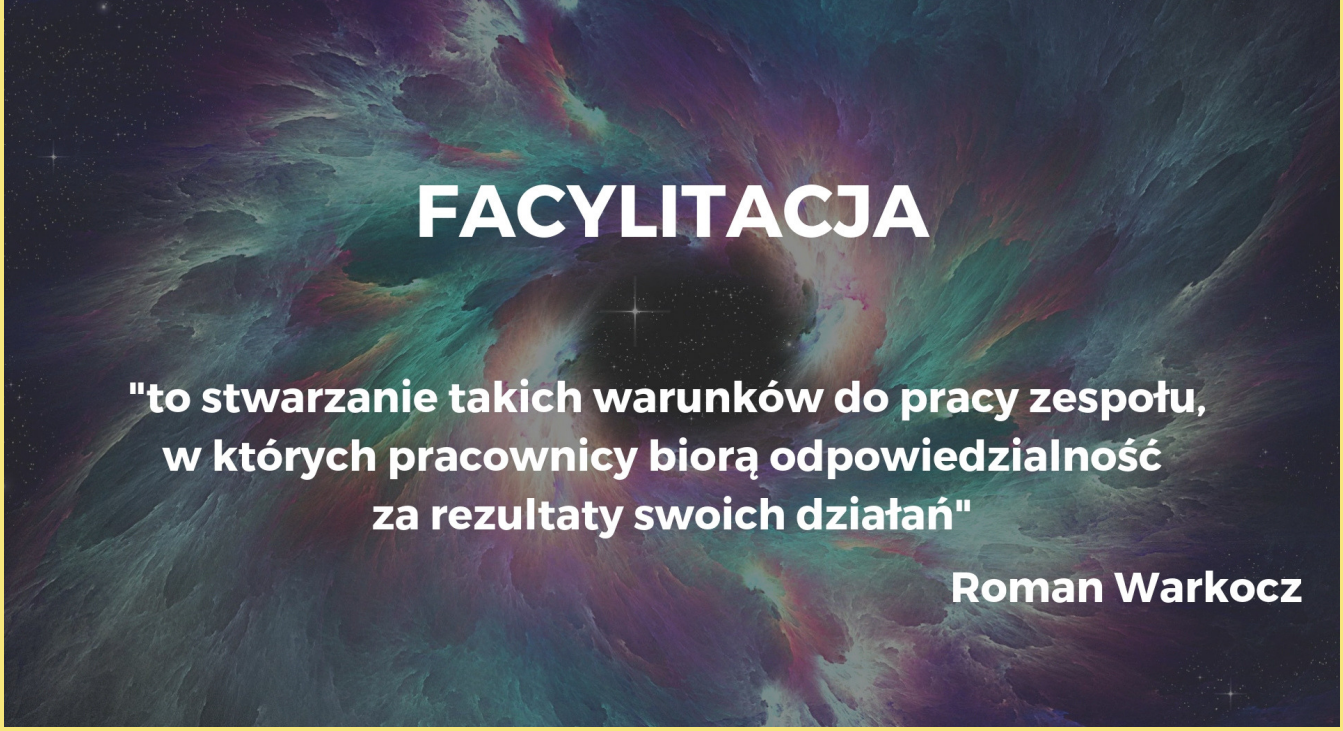
ZBIERANE OD 2002 ROKU DEKLARACJE CBOS NIEODMIENNIE WSKAZUJĄ, ŻE W ŻYCIU SPOŁECZNYM POLACY SĄ RACZEJ NIEUFNI. TYLKO NIECO PONAD JEDNA PIĄTA BADANYCH (22%) WYCHODZI Z ZAŁOŻENIA, ŻE WIĘKSZOŚCI LUDZI MOŻNA UFAĆ, PONAD TRZY CZWARTE ZAŚ (76%) WYZNAJE ZASADĘ ZACHOWYWANIA DALEKO POSUNIĘTEJ OSTROŻNOŚCI I PODEJRZLIWOŚCI W STOSUNKACH Z INNYMI. W OSTATNICH LATACH NIEWIELE ZMIENIŁO SIĘ POD TYM WZGLĘDEM. (1)

Podobno wystarczy rzeka płynąca przez wieś, by mieszkańcy z dwóch brzegów, byli przeciwko sobie. W niektórych polskich firmach wystarczy korytarz. Drugi budynek to już inna planeta. Pracownicy innych działów są postrzegani zbyt często jako mający mniej pracy. Menedżerowie nie ufają pracownikom, a pracownicy z dużą obawą patrzą na menedżerów i zarząd. Ten ostatni czasami nie ufa już nikomu.

Dlaczego artykuł o facylitacji zaczyna się od wyników badań na temat zaufania?
Rynek pracy bardzo dynamicznie się zmienia. Pracodawcy coraz bardziej chcą zadbać o pracowników, którzy już u nich pracują. Chcą ich zaangażować w efektywne działania, które przyczyniają się do realizacji celów organizacji. Efektywność działań pracowników jest wprost proporcjonalna do ich umiejętności zaangażowania się w pracę zespołową, dzielenie się informacjami, pomysłami i problemami. Bez wzajemnego zaufania jest to bardzo trudne, a czasem wręcz niemożliwe.

W budowaniu zaufania ważnym elementem jest dawanie pracownikom możliwości brania odpowiedzialności za swoje działania. Dlaczego? Bo pierwszym krokiem takiego rozwiązania jest… zaufanie, że pracownicy sprostają wyzwaniu. Jest to proste, ale nie łatwe.

W tym miejscu na horyzoncie działów HR pojawiła się nowa rola: facylitator. Do tej pory w rozwoju pomagali doradcy, mentorzy, trenerzy, motywatorzy, coache.



Zdjęcie będące tłem definicji jest nieprzypadkowe. Takich barw i kształtów nigdzie ludzkim okiem w kosmosie nie zobaczymy. Potrzebujemy do tego odpowiednich instrumentów, które widzą i rejestrują określoną długość światła.

Rolą facylitatora jest przygotowanie takich struktur, które pozwolą dostrzec i zaangażować potencjał i możliwości zespołu, których wcześniej sam zespół pracowników nie widział.

Facylitacja tym różni się o innych metod „szkoleniowych", że nie skupia się na rozwoju i nabywaniu nowych kompetencji przez pracowników. Jej fundamentem jest przekonanie,(weryfikowane już w trakcie badania potrzeb, że pracownicy wiedzą co mają robić i chcą brać odpowiedzialność za efekty swojej pracy. Rolą facylitatora jest stwarzanie takich warunków do pracy, w których pracownicy mogą określić swoje zasoby i skupić się na zadaniu i jego realizacji. W tym celu facylitator korzysta z gotowych struktur pytań oraz „interwencji" gdy zespół unika realizacji wyznaczonych przez siebie celów. Facylitator jest przy tym neutralny i bezstronny - nie naucza i nie radzi. Dzięki temu zespół sam identyfikuje problemy/wyzwania/rozwiązania, ważne dla siebie obszary pracy, określa swoje zasoby i plany działań.

Kiedy warto zaprosić do firmy facylitatora? Sięgnij po facylitację gdy myślisz o:

- współpracy ponad "wydziałowej", np działu produkcji z utrzymaniem ruchu i działem zakupów.
- większym zaangażowaniu pracowników w realizację nowych lub już realizowanych projektów w firmie,
- efektywnym delegowaniu zadań pracownikom,
- tworzeniu koncepcji ważnej zmiany,
- zaangażowaniu pracowników w dzielenie się wiedzą, kompetencjami, pomysłami usprawnień,
- pozytywnym rozwiązaniu jawnych i ukrytych konfliktów,
- aktywowaniu kreatywności pracowników,
- wprowadzeniu otwartej i efektywnej komunikacji w ramach działania systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem (ISO).

Gdy ktoś w firmie zastanawia się jak zwiększyć zaangażowanie pracowników pomyśl w jakich obszarach można im bardziej zaufać. Zamiast następnego szkolenia zaproś facylitatora i razem z nim zorganizuj spotkanie, które zaangażuje pracowników w realizację zadań. Być może zrobisz pierwszy krok do zwiększenia zaufania wewnątrz firmy.

(1)"O nieufności i zaufaniu" https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_035_18.PDF

Roman Warkocz
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

CZY WIESZ, ŻE...

• Polskie przedsiębiorstwa coraz dynamiczniej rozwijają swoją działalność w obszarze badań i rozwoju oraz innowacji

• **Ponad 50%** polskich przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, przeznaczyło na działalność badawczo-rozwojową więcej niż 10% osiąganych przychodów, tak więc z roku na rok rosną wydatki na działalność B+R w polskich firmach

• **57%** ankietowanych podmiotów w 2018 r. zamierza skorzystać z ulgi na badania i rozwój,

• **Dla 65%** badanych przeprowadzenie zmian wewnątrz organizacji stanowi największe wyzwanie w obszarze innowacji w perspektywie najbliższych 3 lat, czyli obserwujemy zmianę kulturową i organizacyjną polskich przedsiębiorstw w kierunku proinnowacyjnym

• **Ponad 55%** ankietowanych firm, w ramach wewnętrznych zmian, deklaruje posiadanie systemów motywacyjnych dedykowanych rozwojowi działalności innowacyjnej (aż 60% z nich stanowiły przedsiębiorstwa z sektora MŚP)

• **42%** firm zadeklarowało aktywną współpracę z ekosystemem startupowym, a **23%** firm rozważa taką formę aktywności w przyszłości.

Ponad połowa badanych firm wskazała problemy wewnątrz organizacji jako największą przeszkodę do tworzenia innowacji.

Raport „Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju”,opracowany przez PwC Polska

silesia automotive & advanced manufacturing

Silesia Automotive & Advanced Manufacturing”

ul. Wojewódzka 42
40-026 Katowice
+48 32 251 07 36
biuro@silesia-automotive.pl"

silesia automotive & advanced manufacturing

KSSE

Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.
ul. Wojewódzka 42
40-026 Katowice

www.ksse.com.pl
ksse@ksse.com.pl
+48 32–251–07–36
Infolinia dla inwestorów:
+48–505–102–102

Kapitał zakładowy:
9.176.000,00 PLN
opłacony w całości
NIP 954 13 00 712
REGON: 273073527