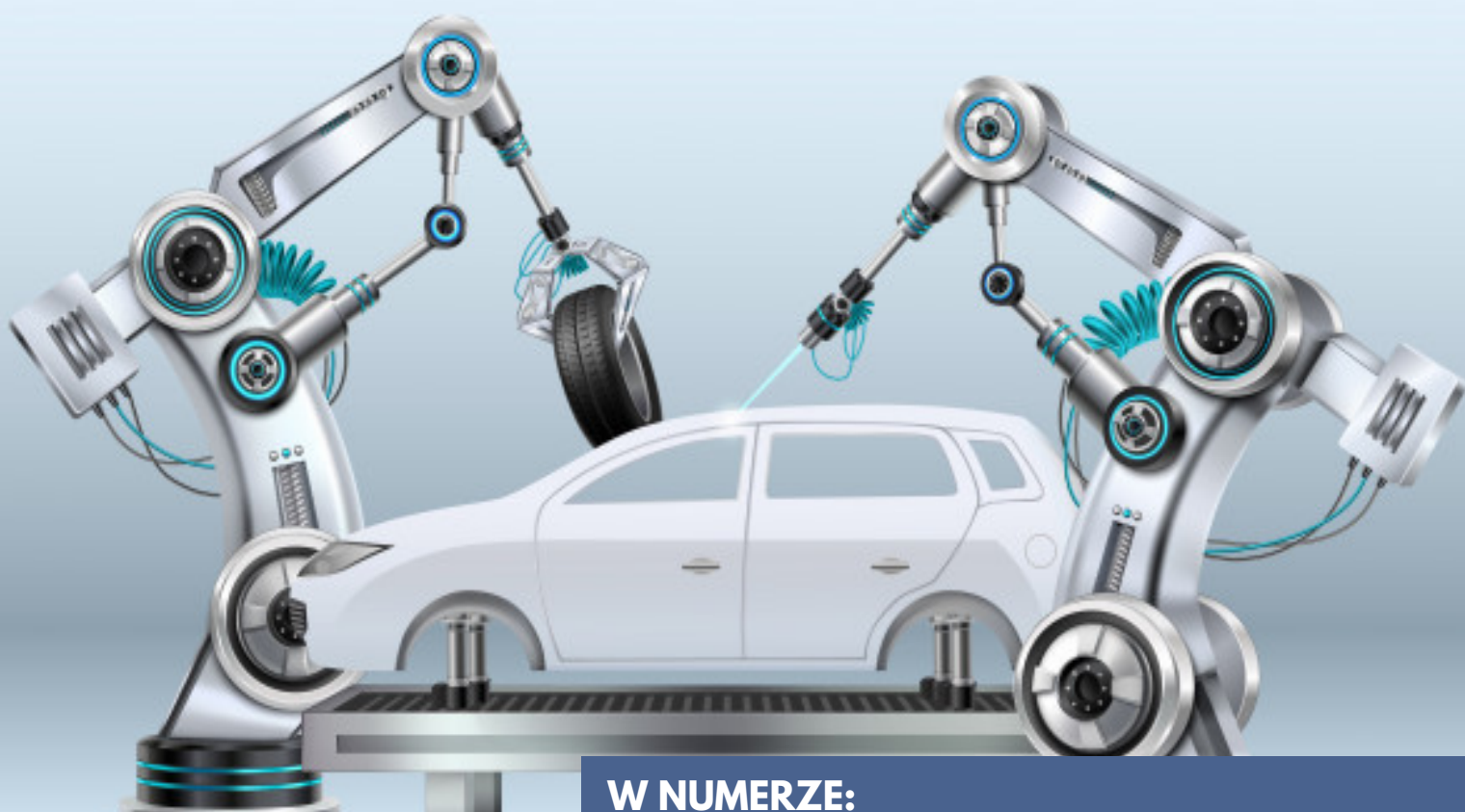


NEWSLETTER

KLASTRA SILESIA AUTOMOTIVE & ADVANCED MANUFACTURING



**Badamy potencjał
KLASTRA SA&AM**

W NUMERZE:

- IOB motorem wsparcia dla Przemysłu 4.0
- Czy dostawcy części zamiennych są na przegranej pozycji w segmencie aftermarket?
- Program zarządzania talentami
- DIH Silesia Smart Systems sięga po status Europejskiego EDIHa
- Exit interview. Dlaczego warto?
- Asymetria informacji w łańcuchach dostaw i jej skutki



**silesia
automotive**
& advanced
manufacturing

SPIS TREŚCI



1. Wprowadzenie

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

2. IOB motorem wsparcia dla Przemysłu 4.0

Ewa Dudzic-Widera, Specjalista ds. Projektów KSSE S.A.....str. 3-4

3. Exit interview. Dlaczego warto przeprowadzić rozmowy przy rozstaniu z pracownikiem?

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AMstr. 5-6

4. Nowa praca z KSSE - zaproszenie do udziału w projekciestr. 7

5. Czy dostawcy części zamiennych są na przegranej pozycji w segmencie aftermarket?

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM.....str. 8-10

6. Program zarządzania talentami. Czy to już ten czas i moment?

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 11-13

7. DIH Silesia Smart Systems sięga po status Europejskiego EDIHa

Aleksandra Zajusz-Wayda, Manager ds. Projektów Kluczowych KSSE S.A.....str. 14-15

8. Model SCARF, czyli neuronauka w służbie biznesu

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AMstr. 16-17

9. Znamy już katalog poszukiwanej wiedzy, kompetencji oraz kwalifikacji przez pracodawców sektora motoryzacji

Monika Bezak, Ekspert ds. Rynku Pracy.....str. 18-21

10. Jak przeprowadzić trudną rozmowę z pracownikiem?

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM.....str. 22-23

11. Asymetria informacji w łańcuchach dostaw i jej skutki

Mateusz Szafirski, Trener / konsultant SQD Alliancestr. 24-27

12. Zaproszenie na Ogólnopolskie konsultacje środowiskowe.....str. 28

13. Kalendarz wydarzeń Klastra SA&AMstr. 29



Szanowni Państwo, Członkowie Klastra,

1 kwietnia ruszył Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2021, w którym państwo pyta swoich obywateli „**ilu nas jest**”, „**kim jesteśmy**” i „**jak żyjemy**”. Wyniki spisu są niezwykle ważne w zarządzaniu państwem, województwem, powiatem czy gminą. Podobnie w Klastrze, na przełomie kwietnia i maja, rusza badanie mające na celu zgromadzenie danych od członków klastra do określenia potencjału SA&AM. To badanie jest niezwykle ważne dla naszej inicjatywy klastrowej. Dane zebrane od Państwa są kluczowe do określenia silnych i słabych strony naszej wspólnej klastrowej inicjatywy. Naszym celem jest zdefiniowanie obszarów działalności, w których członkowie klastra są aktywni i te, w których aktywność, z jakichś powodów nie jest wystarczająca. Zależy nam, aby poznać odpowiedzi na pytania: czy firmy klastrowe prowadzą działalność B+R, czy współpracują ze startupami i jednostkami naukowymi naszego regionu, czy wdrażają nowe technologie, czy i w jakim zakresie współpracują ze szkołami branżowymi oraz uczelniami, czy angażują się w działania na rzecz polityk publicznych. Oczywiście, dane takie jako koordynator staramy się gromadzić na bieżąco, podczas realizowanych działań klastrowych, wspólnych projektów i spotkań, jednak powszechne badanie, przeprowadzone w sposób ustandaryzowany na grupie wszystkich członków Klastra, pozwoli zbudować nam statystyczny profil naszego Klastra.

Zebrane dane, w zagregowanej formie będą ważnym dowodem na wykazanie istotnego znaczenia naszej inicjatywy dla gospodarki naszego regionu i całego kraju, co jest kluczowe w kontekście utrzymania statusu Krajowego Klastra Kluczowego. Ten certyfikat uzyskany przez SA&AM w roku 2019, to wymierne korzyści dla członków Klastra i szansa na rozwój naszej inicjatywy, dzięki dedykowanym środkom finansowym, skierowanym tylko do tej grupy klastrów.

Podobnie jak w przypadku Narodowego Spisu Powszechnego, uczestnictwo w badaniu klastrowym jest obowiązkiem każdego odpowiedzialnego uczestnika Klastra (*regulamin Klastra §7 pkt 2g*). Tylko, dzięki zaangażowaniu wszystkich członków Klastra, zebrane dane określą faktyczny obraz naszej klastrowej inicjatywy, udowodnią, że zasługujemy na bycie w gronie 15 najlepszych klastrów w Polsce i dają nam szansę na ubieganie się o najwyższy klastrowy, europejski certyfikat zarządzania jakością – GOLD LABEL Excellence ESCA. Informacje, które pozyskamy z badania pozwolą również koordynatorowi Klastra precyzyjniej określać kierunki dalszego rozwoju Klastra SA&AM i lepiej definiować nowe działania.

Z góry dziękuję Państwu za zrozumienie, zaangażowanie oraz potraktowanie tego badania jako ważny element wspierający rozwój naszej wspólnej inicjatywy, Klastra SA&AM.



Łukasz Górecki
Manager Klastro SA&AM



IOB motorem wsparcia dla Przemysłu 4.0

Cyfryzacja ma istotny wpływ na wszystkie sektory przemysłu jako siła napędowa innowacji, ale także jako zagrożenie dla zatrudnienia w tradycyjnej produkcji. Wiele środkowoeuropejskich firm produkcyjnych pilnie poszukuje wskazówek i wsparcia w transformacji w kierunku Przemysłu 4.0.

Cyfryzacja to również wyzwanie dla instytucji, które na co dzień działają na rzecz mikro, małych i średnich firm. By dotrzymać kroku ciągłym zmianom wpływającym na przedsiębiorców, dla IOB kluczowe jest rozwijanie własnych kompetencji i stworzenie odpowiednich ofert wsparcia dla MŚP¹. Do tych IOB, które chcą poznać zagadnienia, dobre praktyki i narzędzia umożliwiające efektywne wsparcie MŚP na różnych poziomach transformacji Przemysłu 4.0, skierowany jest Projekt Interreg CE Boost4BSO.

Przemysł 4.0 to nie tylko umieszczenie kilkudziesięciu dodatkowych czujników w parku maszynowym firmy czy podłączenie robotów i przenośników do systemu planowania i zarządzania zasobami. To zdefiniowanie na nowo relacji między technologiami, procesami i ludźmi. Celem jest zburzenie barier, które dotychczas uniemożliwiały firmom dalsze obniżanie kosztów lub tworzenie nowych wartości. W związku z tym, konieczne jest zrozumienie przesłanek stojących za dotychczasowym funkcjonowaniem danego MŚP oraz motywów określających powód zmiany. Bez tych spostrzeżeń instytucjom otoczenia biznesu trudno będzie przekonać kierownictwo MŚP do rozpoczęcia dyskusji na temat procesów zmian P4.0.

„Projekt Boost4BSO ma na celu wsparcie MŚP z Europy Środkowej i Wschodniej, często nieposiadające dostatecznej wiedzy o aspektach Przemysłu 4.0, aby lepiej radziły sobie z usługami wsparcia firm w obrębie transformacji przemysłowej i cyfrowej. Projekt realizowany przez konsorcjum ośmiu partnerów z sześciu krajów zakłada wsparcie dla IOB w obszarze Przemysłu 4.0” – mówi Ewa Dudzic-Widera, Specjalista ds. Projektów.

„Dla tych IOB, które rozważają wzmocnienie swojego wewnętrznego potencjału i kompetencji w zakresie usług wsparcia biznesu I4.0, konsorcjum Projektu Boost4BSO oferuje cykl szkoleń otwartych” - dodaje Łukasz Górecki, Menedżer Klastra. „Na szkolenie zarejestrowali się nie tylko przedstawiciele naszego Partnera Stowarzyszonego – INNPuls, ale także Partnerów Wspierających (Poznański Park Naukowo-Technologiczny, Park Naukowo-Technologiczny Technopark Gliwice, Krakowski Park Technologiczny oraz Fundusz Górnośląski) jak i zaprzyjaźnione sektorowe IOB i inne jednostki. Cieszy nas tak duże zainteresowanie Projektem wśród polskich instytucji.” – uzupełnia Łukasz Górecki.

Cykl szkoleń realizowany na przełomie kwietnia-maja 2021 uwzględnić będzie nie tylko kwestie nowych technologii czy procesów, lecz także całościową koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej, modeli biznesowych i zdefiniowanie na nowo roli technologii, procesów i ludzi w tworzeniu, produkcji i dostarczaniu produktów i usług. Pierwsze 4 spotkania odbędą się on-line w języku angielskim i poruszą zagadnienia związane z oceną dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstwa, technologicznymi i biznesowymi konsekwencjami wdrożeń nowych rozwiązań P4.0, a także tworzeniem mapy drogowej transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa.

¹ Boost4BSO, D.T1.1.1 „Summary of challenges and needs of BSO in I4.0 context”, May 2020.

W ramach cyklu szkoleniowego organizowane będzie również piąte, podsumowujące spotkanie organizowane lokalnie tylko dla polskich IOB, którego gospodarzem będzie Klaster SA&AM. O terminie tego spotkania informować będziemy już wkrótce.



15 kwietnia 2021

14:00 – 16:30

**I4.0
opportunity
assessment**

29 kwietnia 2021

14:00 – 16:30

**Understanding
I4.0 business
implications**

22 kwietnia 2021

14:00 – 16:30

**Understanding
I4.0
technology
implications**

6 maja 2021

14:00 – 16:30

**Design of I4.0
transformation
roadmap**

Zachęcam do śledzenia działań w projekcie na stronie Klastra SA&AM



Szczegółowe informacje na temat projektu można znaleźć na stronie Projektu



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

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

Exit interview. Dlaczego warto przeprowadzić rozmowy przy rozstaniu z pracownikiem?

Wiele już napisano na temat procedur adaptacji pracowników w organizacji (onboarding). Firmy wprowadzają ustandaryzowane procedury onboardingu, wiedząc, że ma to duże znaczenie dla budowania wizerunku organizacji oraz wpływa na poziom zaangażowania nowego pracownika. Jednocześnie nabiera znaczenia również proces offboardingu, jako istotny element employee experience.

Offboarding – zasady procesu

Offboarding to zasady i procedury związane z odejściem pracownika z firmy, które mają sprawić, że odejście pracownika nie będzie odczuwalne przez organizację, ale też przez odchodzącego pracownika.

Offboarding to proces, który standaryzuje zakończenie współpracy obejmujący zbiór czynności wykonywanych na zakończenie współpracy – niezależnie od tego, kto podejmuje decyzję o rozstaniu. Moment rozstania z pracownikiem to jedno z trudniejszych zadań stawianych przed kadrą menedżerską i działami HR. Podczas tego procesu bardzo duże znaczenie ma profesjonalizm osób zwalniających, ich opanowanie i konsekwencja w działaniu. Nawet w sytuacji, kiedy rozstanie następuje w dobrej atmosferze, często rodzi wiele emocji i bywa stresujące. Prawidłowo przeprowadzone rozstanie z pracownikiem zwykle opiera się z jednej strony na empatii i wzajemnym szacunku, a z drugiej na odpowiednich procedurach.

Na proces offboardingu składa się kilka elementów:

- rozmowa rozstaniowa – moment oznajmienia decyzji o zwolnieniu,
- powiadomienie o sytuacji pracowników pozostających w organizacji,
- moment formalnego rozstania,
- exit interview.

Dlaczego warto przeprowadzać exit interview?

Exit interview to rozmowa z odchodzącym pracownikiem, która ma na celu zebranie informacji o pracy w firmie. Odchodzący pracownik zwykle bywa szczery w takiej rozmowie, nie boi się konsekwencji i udziela wyczerpujących informacji. Dla firmy jest to cenne źródło informacji, na temat tego, co można zmienić czy poprawić w przyszłości.

W praktyce biznesowej exit interview jest najczęściej przeprowadzane przez przedstawiciela działu HR, rzadziej przez menedżera. Niektóre organizacje decydują się na przeprowadzenie ankiety zamiast osobistego spotkania. Niezależnie, jakie rozwiązanie wybierzemy, trzeba wziąć pod uwagę komfort odchodzącego pracownika. Często praktyką jest nieformalna rozmowa przeprowadzana na zakończenie pracy, podczas załatwiania kwestii formalnych (umowa, obiegówka, zdawanie sprzętu służbowego).



Bez wątpienia jest to też cenne źródło wiedzy dla organizacji, jednak ustandaryzowanie takiego spotkania wydaje się bardziej efektywne. Dane uzyskane w sposób formalny, ustandaryzowany, możemy jako HR wykorzystać do rozmowy z kadrą menedżerską lub zarządami. Wiadomo – biznes kocha liczby. Konkretnie dane liczbowe i jakościowe mogą być nawet początkiem ważnych zmian w organizacji.

O co pytamy na exit interview?

Podczas exit interview pytania możemy przygotować pod kątem całościowego doświadczenia pracownika w pracy (employee experience). Cykl życia pracownika w organizacji obejmuje takie obszary jak:

- rekrutacja i wdrożenie (onboarding),
- zarządzanie – relacje z menedżerem,
- współpraca – relacje z zespołem, klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi,
- satysfakcja z pracy – benefity, wynagrodzenie, zakres zadań,
- możliwości rozwoju zawodowego oraz ścieżki kariery,
- komunikacja wewnętrzna.

Jak widzimy, tak przygotowana ankieta, pozwala na uzyskanie całościowych informacji o funkcjonowaniu firmy. W celach diagnostycznych warto przygotować stały zestaw pytań, tak aby można było dokonywać porównania uzyskiwanych informacji. Pytania ustandaryzowane – czy to w postaci ankiety czy rozmowy – pozwalają na zebranie informacji w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji, nie są chaotyczne. Oczywiście jeśli decydujemy się na formę ankietową, należy uwzględnić możliwość swobodnego wyrażenia opinii przez pracownika, poprzez umieszczenie pytań otwartych.

Pytania dodatkowe:

*Dlaczego praca nie spełniła oczekiwań?
Jakie są powody zmiany?
Co mogłoby wpłynąć na zmianę decyzji?
Czy polecisz firmę innym?*

Podsumowanie

Exit interview to mniej lub bardziej sformalizowana rozmowa na zakończenie współpracy z pracownikiem. Szczególnie ważne jest jej przeprowadzenie, kiedy inicjatywa o odejściu wychodzi właśnie od pracownika. To cenne źródło informacji o firmie, które pozwala na wdrożenie zmian i udoskonalenie procesów HR i zarządzania. Podczas takiego spotkania trzeba wykazać się empatią i zrozumieniem emocji pracownika - ani rozmowa, ani ankieta nie powinny być obowiązkowe. Odchodzący pracownik powinien mieć możliwość odmowy, bez dodatkowych wyjaśnień.

Zaproszenie na exit interview to również element employer brandingu wewnętrznego – pracodawca daje do zrozumienia, że liczy się ze zdaniem pracownika. Dodatkowo - exit interview to narzędzie służące do usprawnienia polityki personalnej



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



**56.650,00 zł na założenie własnej firmy
dla pracowników przedsiębiorstw strefowych:**

ZWOLNIONYCH

PRZEWIDZIANYCH DO ZWOLNIENIA

z przyczyn nie dotyczących pracownika, z województwa śląskiego

OFERUJEMY:

Dotację w wysokości 23.050,00 zł

**Wsparcie pomostowe
w wysokości 2.800,00 zł netto miesięcznie
przez 12 miesięcy, na pokrycie kosztów bieżących firmy**

Szkolenia przygotowujące do prowadzenia firmy

WWW.KSSE.COM.PL/NOWA-PRACA-Z-KSSE • NOWAPRACA@KSSE.COM.PL • +48 789 057 423



Fundusze
Europejskie
Program Regionalny



Rzeczpospolita
Polska



Śląskie.

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Blisko 60 000 PLN na założenie firmy oraz większe szanse na rynku pracy to główne korzyści z udziału w programie „Nowa praca z KSSE”.

Dokumenty do projektu można składać od 19 kwietnia br.

Projekt skierowany jest do osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia i zagrożonych zwolnieniem z woj. śląskiego, głównie z przedsiębiorstw działających w ramach KSSE.

I ścieżka: Dotacja na rozpoczęcie działalności gospodarczej i roczne wsparcie na pokrycie kosztów prowadzenia firmy

Wsparcie finansowe na otwarcie firmy będzie przyznawane w dwóch formach – jednorazowego zastrzyku kapitału w wysokości ponad **23 tysięcy złotych** na zakup środków, które są niezbędne do otwarcia firmy, np. samochodu, towaru, komputera, mebli i wyposażania miejsca prowadzenia firmy. Można też sfinansować remont lokalu. Drugą formą wsparcia finansowego jest tzw. wsparcie pomostowe, wypłacane w kwocie **2 800 złotych** miesięcznie przez okres 12 miesięcy. Środki te mają pomóc w utrzymaniu płynności finansowej przedsiębiorstwa, czyli mają głównie pokrywać koszty stałe prowadzenia firmy, jak składki ZUS, czynsz, obsługa księgowa, czy działania promocyjne.

II ścieżka: Bezpлатne szkolenia, doradztwo i inne formy wsparcia

KSSE przewidziała szeroki wachlarz narzędzi, które będą indywidualnie dopasowane do potrzeb uczestników projektu. Beneficjenci będą mogli skorzystać m.in. ze szkoleń i certyfikowanych kursów zawodowych, staży, stypendiów szkoleniowych, a także pośrednictwa pracy, szkoleń podwyższających kompetencje czy kwalifikacje zawodowe.

Projekt jest realizowany przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną S.A. oraz współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Więcej informacji:

www.ksse.com.pl/nowa-praca-z-ksse

e-mail: nowapraca@ksse.com.pl tel.: +48 789 057 423

Czy dostawcy części zamiennych są na przegranej pozycji w segmencie aftermarket?



W otaczającej nas rzeczywistości charakteryzowanej wysokim poziomem zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (tzw. VUCA), dostawcy części zamiennych stoją przed nowymi wyzwaniami. Muszą rewidować swoją strategię zarządzania częściami zamiennymi i być może zmienić swój model biznesu. Jakie opcje rysują się przed nimi w kontekście zapewnienia sprawności działania i opłacalności biznesu na rynku wtórnym? Czy w świetle technologii cyfrowych i zaawansowanych systemów wytwarzania jest miejsce na regionalizację i skupioną specjalizację produkcji części zamiennych w Europie Środkowej?

Większa liczba modeli, większa liczba części

Jeszcze na przełomie 20 i 21 wieku producenci pojazdów projektowali pojazdy tak, aby były stosunkowo krótkotrwałe i trudne do naprawy. Nikt już nie chciał wpaść w pułapkę niezniszczalnego mercedesa z lat '90. Byliśmy również świadkami coraz krótszych cykli życia modeli, szybko następujące adaptacje designu w ramach określonego modelu. Klient miał także możliwość skomponowania samochodu według jego indywidualnego życzenia. Miało to zachęcić klientów do regularnego zakupu samochodu. Producenci pojazdów zaczęli coraz szybciej wprowadzać na rynek nowe modele, zwiększając tym samym różnorodność części zamiennych w obiegu.

Mając na uwadze, że w każdym samochodzie znajduje się od 4.000 do 9.000 różnych głównych komponentów – a w sumie do 30.000 części – rosnąca liczba modeli pojazdów i ich kolejnych generacji prowadziła do ogromnych magazynów i zapasów części zamiennych. Również od kilku lat możemy zaobserwować kolejne zmiany. Z jednej strony na znaczeniu zyskuje idea promowania zrównoważonych łańcuchów wartości, w ramach których priorytet mają: odzyskane materiały, odzyskane części do regeneracji, niski ślad węglowy w całym łańcuchu dostaw. Z drugiej strony dąży się do standaryzacji platform i części, do większej jednorodności zastosowanych materiałów oraz do zwiększonej integracji komponentów w systemach. Z kolei dzięki rozwiniętemu rynkowi usług posprzedażowych i świadomości po stronie klientów, klienci dbają bardziej o swoje samochody, znacznie przedłużając ich żywotność. Zwiększy się zatem zapotrzebowanie na części zamienne samochodów, których produkcja zakończyła się ponad dziesięć lat temu. Popyt na części zamienne jest stosunkowo niestabilny i trudny do prognozowania. Powyższe sytuacje mają istotny wpływ na politykę zarządzania częściami zamiennymi wśród producentów pojazdów jak i dostawców.

Zmiany sił na rynku posprzedażowym

Na rynku posprzedażowym, działalność usługowa (konserwacja i naprawa pojazdów) generuje około 45% całkowitych przychodów z rynku posprzedażowego w Europie, podczas gdy sprzedaż detaliczna i hurtowa części samochodowych to pozostałe około 55%¹. W segmencie niezależnych producentów części zamiennych, części są produkowane w dużych ilościach i dostosowane do specyfikacji różnych typów pojazdów bez udziału producentów pojazdów. Natomiast w sieciach producentów pojazdów, części są produkowane i sprzedawane przez producenta pojazdów. Części te odpowiadają specyfikacjom konkretnej marki i modelu. Około połowa przychodów z rynku posprzedażowego pochodzi z części ulegających zużyciu, a następnie części uszkodzonych w wyniku wypadków.

Analiza przeprowadzona w 2019 roku przez Ultima Media wśród 20 czołowych dostawców z sektora motoryzacyjnego pokazała, że w okresie dziesięcioletnim średnie zyski wynosiły 6-7%, zaś spodziewany jest spadek marż do 3-4% w kolejnych latach². Oprócz tej sytuacji nie można zapomnieć o tym, że dostawcy zobowiązani są do rocznej poprawy wydajności o średnio 2-3%, aby zrównoważyć wymagane obniżki cen i inicjatywy obniżania kosztów zakładanych przez producentów samochodów. Innymi słowy, ciągłe procesy usprawnienia organizacji pozostaną małą przestrzenią organizacyjną i finansową dla polityki zarządzania częściami zamiennymi. Zarówno wyśrubowane wymagania wobec jakości części, trendy związane z elektromobilnością oraz mniejsza liczba wypadków przyczyniać się będą do mniejszego zapotrzebowania na części zamienne. Nie mniej jednak dostawcy części w większości przypadków muszą utrzymać formy i moce produkcyjne do części zamiennych na okres nie mniej niż 15 lat po zakończeniu produkcji seryjnej. Czy taka sytuacja będzie do wytrzymania finansowo i organizacyjnie?

Sytuacja dostawców części robi się nieciekawa na rynku wtórnym, mając na uwadze: konsolidację wśród dystrybutorów części i elektronicznych platform sprzedażowych, działania producentów pojazdów zmierzające do panowania nad większą częścią wartości wytwarzanej w tym segmencie, czy też wykorzystanie danych w pojazdach do planowania działań prewencyjnych (konserwacja, regeneracja) zmniejszających zapotrzebowanie na części zamienne. Także rynek posprzedażowy przechodzi zmiany w wyniku oczekiwań klientów końcowych na nowe usługi, przyspieszenia wdrażania innowacji technologicznych i procesowych (zarówno na etapie produkcji części zamiennych jak i na etapie dystrybucji i sprzedaży) oraz presji na ceny z uwagi na większą przejrzystość cenową i większy wybór potencjalnych dostawców. W umowach między producentami pojazdów a dostawcami części, ci pierwsi oczekują że dostawcy produkują części zamienne tylko na ich żądanie i nie dopuszczają, że dostawcy produkują takie części na rzecz dystrybutorów. Jednocześnie dostawcy muszą zapewnić, że narzędzia są bez wad, gotowe do użytkowania. Muszą ponosić wszelkie koszty utrzymania narzędzi, są odpowiedzialni za wszelkie wady, zmiany czy też uszkodzenia, które mogą się pojawić.

Pojawia się zatem pytanie: jaki model biznesu dostawcy części zamiennych powinni zastosować, aby dostarczać części zamienne w oczekiwanym czasie, według oczekiwanej jakości, w oczekiwanym miejscu, w granicach kosztów związanych z utrzymaniem zasobów i zapewnieniem odpowiedniego poziomu gotowości do realizacji zamówień?

Już 11 maja br. planowane jest spotkanie online pt.: „Sprawna organizacja produkcji części po EOP” podczas którego chcemy poruszać takie kwestie jak:

- Jak w sposób sprawny zorganizować produkcję części po EOP?
- Czy zakłady korporacji międzynarodowych w Polsce są miejscem produkcji części po EOP czy już nie?
- Czy outsourcing zarządzania produkcją części po EOP jest opcją?
- Jakie są opcje, aby w ramach klastra SA&AM wypracować wspólne rozwiązania w tym zakresie?

¹The changing aftermarket game – and how automotive suppliers can benefit from arising opportunities, McKinsey & Company, Inc., Advanced Industries, czerwiec 2017

²Automotive Tier Supplier Profit Analysis Report, Daniel Harrison, Ultima Media, grudzień 2019

Druk 3D szansą czy zagrożeniem dla dostawców na rynku wtórnym?

Według SmarTech Analysis rynek części wytwarzanych metodą przerostową do końca 2029 roku będzie wart około USD 10-12 miliardów³. Już dziś działania związane z produkcją przyrostową w grupie Volkswagen odbywają się w centrum druku 3D w Autostadt – w Wolfsburgu. Grupa nie tylko testuje nowe rozwiązania technologiczne z dziedziny wytwarzania przerostowego, lecz również eksperymentuje w zakresie produkcji określonego portfolio komponentów. Audi w centrum druku 3D w Ingolstadt pracuje nad produkcją części zamiennych i części seryjnych, w tym za pomocą techniki SLM (*ang. Selective Laser Melting*). Niedawno również BMW uruchomiło centrum zajmujące się produkcją przyrostową pn.: Additive Manufacturing Campus w pobliżu Monachium. Centrum wyposażone jest w kilkadziesiąt rozwiązań do druku 3D. Prowadzi badania nad produkcją seryjną komponentów za pomocą różnych technologii wytwarzania przerostowego. Centrum to ma odgrywać istotną rolę w globalnym procesie wprowadzenia „produkcji beznarzędziowej”, co ma docelowo uczynić BWM liderem technologii druku 3D w sektorze motoryzacyjnym.

W literaturze można znaleźć informacje o zaletach rozwiązań druku 3D dla rynku części zamiennych. Można uruchomić produkcję na żądanie, czyli oszczędzać na kosztach magazynowania części. Nie trzeba utrzymywać drogich narzędzi. Można wykonać części blisko serwisu/warsztatu samochodowego lub na miejscu.

Wadami tej koncepcji są jednak: rozproszona produkcja wymaga posiadania specjalistycznych kompetencji w różnych lokalizacjach; rozproszona produkcja również oznacza dostęp znacznej liczby osób do danych wrażliwych związanych z własnością intelektualną producenta. Także – bardzo ważne dla sektora motoryzacji – zapewnienie powtarzalności procesu produkcji i jakości wyrobu byłoby istotnym wyzwaniem. Dodatkowo należy zakładać w każdej lokalizacji istotne inwestycje nie tylko w drukarki, ale również w infrastrukturę techniczną do obróbki końcowej wyprodukowanych części. W obecnych uwarunkowaniach i dostępnych rozwiązaniach technologicznych i materiałowych, tylko nieliczna grupa części kwalifikuje się do wytwarzania techniką przyrostową.



Luk Palmen

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

³Additive Manufacturing for Automotive Part Production – 2019 – 2029, SmarTech Analysis



Program zarządzania talentami. Czy to już ten czas i moment?

Decyzja o wprowadzeniu do firmy programu talentowego, to dylemat niejednej organizacji, która chce nadążyć za nowoczesnymi trendami. Jednak nie powinna przemawiać za tym jedynie moda, ale chęć docenienia wartości pracowników, szczególnie tych, którzy w sposób szczególny są oddani swojej firmie. Mądry pracodawca wie, że brak szansy na pozyskanie nowych kompetencji i doświadczeń jest argumentem za zmianą miejsca zatrudnienia w przypadku niejednego specjalisty.

Moje doświadczenia wskazują, że najczęściej definiowane cele programów zarządzania talentami, jakimi kierują się pracodawcy to:

- chęć zatrzymania w organizacji wiedzy i pracowników o największym potencjale,
- przygotowanie kadry rezerwowej oraz zapewnienie efektywnej sukcesji na kluczowych stanowiskach (w czasach covidu wręcz niezbędne),
- wyłonienie kandydatów na stanowiska menedżerskie (program umożliwia odpowiednio wcześniej zorganizowane przeszkolenie do objęcia stanowisk kierowniczych),
- wzrost satysfakcji obecnych pracowników (employer branding wewnętrzny),
- budowanie pozytywnego wizerunku na rynku pracy (employer branding zewnętrzny).

Zaprojektowanie programu talentowego dla firmy oznacza określenie niezbędnych kompetencji pracowników, w których rozwój firma zainwestuje w sposób szczególny. To również argument przemawiający za tym, by zatrzymać w organizacji najlepszych ludzi, którym pracodawca jest w stanie zapewnić dalszej możliwości rozwoju. Do tej grupy należą pracownicy o wysokim potencjale rozwojowym, osiągający wysokie wyniki na zajmowanych stanowiskach pracy.

The American Society for Training and Development definiuje zarządzanie talentami jako podejście organizacyjne skoncentrowane na budowaniu kultury zaangażowania, rozwijaniu zdolności i kompetencji poprzez zintegrowanie procesu pozyskiwania, rozwoju i rozmieszczania talentów z celami biznesowymi organizacji. Jak można się domyślić, sam program talentowy nie może być zatem oderwanym od rzeczywistości biznesowej działaniem, ale powinien wynikać bezpośrednio ze strategii biznesowej oraz kultury firmy. Procesem, który zawsze jest uszyty zgodnie z potrzebami firmy. Powinien być zatem częścią spójnej polityki HR, świadomie kształtującej organizację uczącą się (*learning organization*), czyli taką, która adaptuje się do zmiennych warunków biznesowych i zabezpiecza know-how i potencjał rozwojowy firmy.

Szczególne zadanie przypada specjalistom HR, których zadaniem jest pomoc kadrze kierowniczej w określeniu kryteriów oceny pozwalających wyłonić osoby, które zostaną zakwalifikowane do programu. Rolą HR będzie zatem wsparcie biznesu w identyfikacji, rozwoju i utrzymaniu talentów oraz przygotowanie zestawu narzędzi pozwalających dokonać pomiaru kompetencji potencjału rozwojowego pracowników. Nie bez znaczenia jest też organizacja regularnych spotkań z liderami zespołów w celu analizy pracowników, a ściślej kalibracji talentów.

Niezależnie jaki model wybierzemy, działania związane z zarządzaniem talentami sprowadzają się zwykle do wytyczenia trzyetapowego procesu:

Etap I: WEJŚCIE DO PROGRAMU rozumiane jest jako pozyskiwanie talentów zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych, gdzie rekomendujemy szczególnie te drugie.

Etap II: PRZEJŚCIE/ TRANSFORMACJA polega na organizacji działań rozwoju związanych z utalentowanymi pracownikami, zgodnie z przyjętymi celami programu. Etap ten obejmuje doskonalenie, relokację w ramach istniejących struktur oraz stymulowanie do rozwoju i aktywności. Ocena oraz monitoring rozwoju utalentowanych pracowników ma ich przygotować do zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności, a z czasem do sukcesji i objęcia awansów kierowniczych.

Etap III: WYJŚCIE Z PROGRAMU, czyli odejście utalentowanych pracowników może być interpretowane jako skutek nie ekwiwalentności świadczeń stron lub niedotrzymania złożonych sobie obietnic (tzw. kontrakt psychologiczny) między organizacją a pracownikiem. Dobrze przygotowany program talentowy bierze pod uwagę również taką sytuację i pomaga kadrze menedżerskiej dostrzec sygnały o gotowości odejścia pracowników, jak również pozwala podjąć odpowiednio wcześniej kroki zaradcze.

Organizacja, która rozważa decyzję o wprowadzeniu do firmy programu rozwoju talentów powinna znać odpowiedź na kilka ważnych pytań:



- ☐ **POTRZEBA** - Jakich talentów potrzebujemy? Z czego wynika potrzeba zaprojektowania programu? Czy kierujemy się tylko modą?
- ☐ **CEL** - Po co nam talenty? Co ma stanowić główny cel i powód uruchomienia Programu Rozwoju Talentów?
- ☐ **BUDŻET** – Jaki mamy budżet? Kto jest sponsorem projektu? Kto za to zapłaci? Jakie będą rzeczywiste koszty programu (zaangażowane osoby i zasoby)?
- ☐ **CZAS** - Czy to jest właściwy moment na uruchomienie programu? Czy zakończyliśmy inne ważne procesy? Czy firma nie przechodzi za dużo zmian naraz?
- ☐ **ŹRÓDŁA** – Skąd przyciągniemy do programu odpowiednie osoby? Kto powinien brać udział w programie, a kto nie? Czy program powinien być elitarny czy egalitarny (ogólnodostępny)?
- ☐ **SELEKCJA** – W jaki sposób wybierzemy najlepsze osoby? Jaką metodą? Jak dobierzemy narzędzia kwalifikacji do programu?
- ☐ **ROZWÓJ** - Jak będziemy rozwijać talenty? Jakie zadania wybierzemy dla talentów?
- ☐ **OFERTA** - W jaki sposób będziemy nagradzać pracowników utalentowanych od innych? Jaką specjalną ofertę (wartość dodaną) mamy dla talentów? Co dostaną ekstra?
- ☐ **JAWNOŚĆ** – Czy chcemy, by program był jawny? Czy możemy sobie na to pozwolić w tym momencie?
- ☐ **RETENCJA** - Jak zatrzymamy i zmotywujemy talenty? Jakie opracujemy ścieżki karier i plany sukcesji wobec talentów? Jaki plan rozwoju dla pozostałych pracowników?
- ☐ **POZOSTALI...** – Jak program rozwoju talentów wpłynie na innych pracowników? W jaki sposób będziemy motywować do rozwoju pozostałych pracowników? Czy program talentowy w swoich założeniach nie będzie ich dyskryminować?

Każdy program zarządzania talentami powinien być zintegrowany z celami biznesowymi firmy. Rozpoczynając dyskusję o potrzebach talentowych należy jasno zdefiniować cele programu. Mogą one być ukierunkowane na poszukiwanie osób o unikatowych, specjalistycznych kompetencjach, przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej czy wyłonienia sukcesorów firmy.

Ważne, by podjęcie jakiegokolwiek inwestycji rozwojowej w organizacji było poprzedzone dokładną analizą obecnych i przyszłych potrzeb oraz faktycznego zapotrzebowania na talenty. Tylko takie podejście będzie wspierać organizację w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i pozwoli zatrzymać ważnych dla firmy specjalistów.



Agnieszka Bednarska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

Silesia Smart Systems

H U B I N N O W A C J I C Y F R O W Y C H

DIH Silesia Smart Systems sięga po status Europejskiego EDIHa

Z ogromną satysfakcją przyjęliśmy wiadomość, że nasz DIH Silesia Smart Systems - kandydat na regionalnego EDIH'a - otrzymał rekomendację Ministerstwa Rozwoju Pracy i Technologii. Komisja Oceniająca doceniła nasze starania, a aplikację złożoną przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną oceniła jako „w wysokim stopniu spełniającą wymagania konkursowe.” Dzięki rekomendacji jako jeden z 25 polskich DIH'ów, będziemy mogli ubiegać się o dofinansowanie naszych działań w naborze do sieci Europejskich Hubów Innowacji Cyfrowych, realizowanym przez Komisję Europejską w ramach Programu Cyfrowa Europa.

Wyłonienie polskich kandydatów na europejskie ośrodki innowacji cyfrowych to kolejny krok do utworzenia silnej sieci instytucji, które aktywnie wspierają transformację cyfrową przedsiębiorców, jak i podmiotów publicznych. Katowicka SSE od kilku lat podejmuje szereg działań, aby dynamicznie wspierać ten proces. Działania te obejmują nawiązywanie kontaktów branżowych, badanie rynku pod kątem zapotrzebowania i możliwości, prowadzi działania informacyjne, w szczególności w ramach klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing.

Powołanie przez Prezesa Janusza Michałka zespołu ds. DIH'a zintensyfikowało działania na rzecz transformacji cyfrowej. Warto przypomnieć, że powołany zespół nawiązał współpracę z ośmioma Partnerami: Politechniką Śląską, Agencją Rozwoju Regionalnego SA (Bielsko-Biała), Górnośląską Agencją Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o., FundingBox Accelerator Sp. z o.o., Siecią Badawczą Łukasiewicz - Instytutem Technik Innowacyjnych EMAG, Siecią Badawczą Łukasiewicz - Instytutem Spawalnictwa, Siecią Badawczą Łukasiewicz Instytutem Metali Nieżelaznych, Siecią Badawczą Łukasiewicz - Instytutem Metalurgii Żelaza.

W tym gronie pracujemy już rok, przy czym sformalizowanie współpracy miało miejsce w październiku 2020 roku, kiedy pod patronatem Marszałka Województwa Śląskiego została podpisana Umowa Konsorcjum. Głównymi obszarami specjalizacji Silesia Smart Systems są: automatyka, cyberbezpieczeństwo, technologie przyrostowe i nowe materiały dla druku 3D. Z kolei przyjęta przez nasz ośrodek formuła „one-stop-shop” daje firmom możliwość skorzystania z usług szkoleniowych i doradczych, które przygotowują przedsiębiorcę do transformacji cyfrowej na każdym etapie procesu.

Jako EDIH, poprzez zapewnianie dostępu do wiedzy technologicznej i możliwości prowadzenia testów i badań laboratoryjnych, a także możliwość "testowania przed inwestowaniem", tzw. „test-before-invest”, chcemy pomagać firmom ulepszać i rozwijać procesy biznesowe oraz produkcyjne, jak również produkty oraz usługi, z wykorzystaniem technologii cyfrowych. Dzięki synergii kompetencji wszystkich Członków naszego ośrodka zapewniamy również usługi w zakresie doradztwa finansowego, szkoleń i rozwoju umiejętności, które są niezbędne do udanej transformacji cyfrowej.

Liczymy na dalsze sukcesy i zapraszamy do kontaktu!



Aleksandra Zajusz-Wayda
Manager ds. Projektów Kluczowych KSSE S.A.



Model SCARF, czyli neuronauka w służbie biznesu



W ostatnich latach, na rynku ukazało się wiele publikacji z zakresu badań dotyczących funkcjonowania mózgu oraz procesów w nim zachodzących. Dzięki możliwościom technologicznym, naukowcy obserwują zmiany w mózgu w różnych sytuacjach w czasie rzeczywistym. Taka wiedza daje możliwości wykorzystania zaobserwowanych mechanizmów w praktyce – w rozwoju, nauce, w procesach biznesowych i zarządzaniu.

Autorem modelu SCARF jest David Rock, konsultant, trener i autor wielu publikacji z zakresu zarządzania oraz wykorzystania potencjału mózgu w rozwoju i biznesie. Model, nazwany mapą monitorowania otoczenia i jego wpływu społecznego, został po raz pierwszy opublikowany w 2008 roku. David Rock założył, że sposób, w jaki odbieramy otoczenie i działania innych osób wpływa na nasze funkcjonowanie i podejmowane decyzje. Upraszczając – wszystko co nas spotyka (również w środowisku pracy) odbieramy jako bezpieczne lub stwarzające zagrożenie.

David Rock jest przekonany, że efektywność i zaangażowanie pracowników opiera się na pięciu aspektach ich funkcjonowania w organizacji – w relacjach w zespole i z przełożonym. To w jaki sposób pracownik jest traktowany w firmie, jak ocenia procesy i styl zarządzania bezpośrednio przekłada się na jego efektywność. Świadomie stosowany model SCARF ma na celu wspieranie stanu długotrwałego dobrostanu i poczucia docenienia pracowników. W zarządzaniu – liderzy nie bazują na karach i strachu, ponieważ badania wskazują, że jest to strategia krótkoterminowa, nieskuteczna w dłuższej perspektywie.

Model SCARF – podstawowe założenia

S – Status (ang. Status) – Jaka jest moja pozycja?

Obszar określa w jaki sposób pracownik ocenia swoją rolę w organizacji pod kątem pozycji zawodowej, poczucia wpływu i sensu pracy oraz docenienia realizacji zadań. Ten obszar jest wspierany poprzez odpowiednio udzielaną, na bieżąco informację zwrotną oraz styl zarządzania oparty na współpracy i partnerstwie.

C – Pewność (ang. Certainty) – Czy jestem w stanie przewidzieć moją przyszłość?

Od lat badania pokazują, że pracownicy zostają w organizacjach, które jasno i szczerze komunikują cele strategiczne – pracownicy (każdego szczebla) wiedzą w jaką stronę firma się rozwija. Sprzyjają temu ustandaryzowane procesy komunikacji wewnętrznej oraz określone i jawne ścieżki kariery. W tym obszarze Rock wskazuje, że na zaangażowanie i motywację pracownika wpływa to, jakie ma możliwości rozwoju w organizacji.

A – Autonomia (ang. Autonomy) – Czy mogę realnie wpływać na sytuację?

Ten obszar skupia się na tym, w jaki sposób pracownicy mogą wpływać na wykonywane przez siebie zadania, na ile mają poczucie kontroli i wpływu.

R – Przynależność (ang. Relatedness) – Czy mam przed sobą przyjaciela, czy wroga?

Pracownik czuje się częścią większej całości, ma poczucie przynależności do organizacji, ceni sobie współpracowników i przełożonego. Kultura organizacyjna jest zbudowana na współpracy, empatii i zaufaniu. Poczucie przynależności to bardzo silny motywator, na co wskazuje wiele badań (Adler, Baumeistera i Leary), wspierany przez naturalnie wytwarzaną w naszym organizmie oksytocynę.

F – Uczciwość (ang. Fairness) – Czy jestem traktowany uczciwie?

Pracownik ma poczucie, że jest traktowany sprawiedliwie – dotyczy to wynagrodzenia, warunków pracy, zakresu zadań jak i oceny dokonywanej przez współpracowników oraz przełożonego. Poczucie niesprawiedliwości to silny sygnał dla mózgu wzbudzający agresję, podważający zaufanie do innych (przełożonego, zespołu, organizacji).

Podsumowanie

Model SCARF zakłada wykorzystanie w zarządzaniu nadrzędnych zasad organizacji mózgu, czyli jak: zminimalizować niebezpieczeństwa i zmaksymalizować nagrody. Charakterystyczne dla modelu są reakcje dążenia bądź unikania, pojawiające się w zależności od oceny znaczenia bodźców w naszym otoczeniu. Liderzy, którzy wiedzą, jak zarządzać w oparciu o jasno wytyczone cele, zaufanie, bezpośrednią komunikację oraz sprawiedliwe nagrody mogą zauważyć większą efektywność, zaangażowanie i motywację pracowników. Kluczowe jest kreowanie atmosfery współpracy oraz unikanie nadmiernej rywalizacji, mogącej wywoływać stan zagrożenia wśród pracowników.

Zakładając, że budowanie zaangażowania i motywacji pracowników to ważne zagadnienie dla wielu organizacji, zachęcam przedstawicieli kadry menedżerskiej oraz działu HR do sięgnięcia do naukowo udowodnionych mechanizmów. Po co wyważać otwarte już drzwi?



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM

Znamy już katalog poszukiwanej wiedzy, kompetencji oraz kwalifikacji przez pracodawców sektora motoryzacji

Długo czekaliśmy na możliwość zbadania potrzeb pracodawców sektora motoryzacyjnego w Polsce.

W ramach projektu „Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Motoryzacja i Elektromobilność” Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A. zaimplementowała ankietę on-line, która nieustannie jest dostępna do Państwa dyspozycji w zakładce Badania:

<http://radasektorowa-motoryzacja.pl/badania/>



Dysponujemy już wynikami z badania pilotażowego. Jakie wyłaniają nam się potrzeby, oczekiwania i możliwości? Szczególnie interesuje nas zapotrzebowanie na nową wiedzę, umiejętności oraz kwalifikacje. W badaniu wzięło udział 30 przedsiębiorców, których reprezentowali przede wszystkim właściciele firm, zarządy oraz kadra zarządzająca. W grupie badawczej znaleźli się przedstawiciele MŚP oraz dużych firm, prowadzących działalność w sektorze produkcji, usług oraz handlu. Ponad 60% firm posiada oddziały na terenie kraju, Europy i świata. O ile podział odbiorców jest równoważny w zakresie – Polska i spoza Polski, o tyle aż 70% firm posiada dostawców spoza naszego kraju. Te czynniki mają kluczowe znaczenie dla identyfikowanej wiedzy, umiejętności i kwalifikacji.

80% firm stosuje różne koncepcje zarządzania, a do najpopularniejszych należą: Orientacja na klienta, Lean management, Benchmarking, Kaizen oraz TQM.

Jako najważniejsze czynniki wpływające na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w branży wskazano:

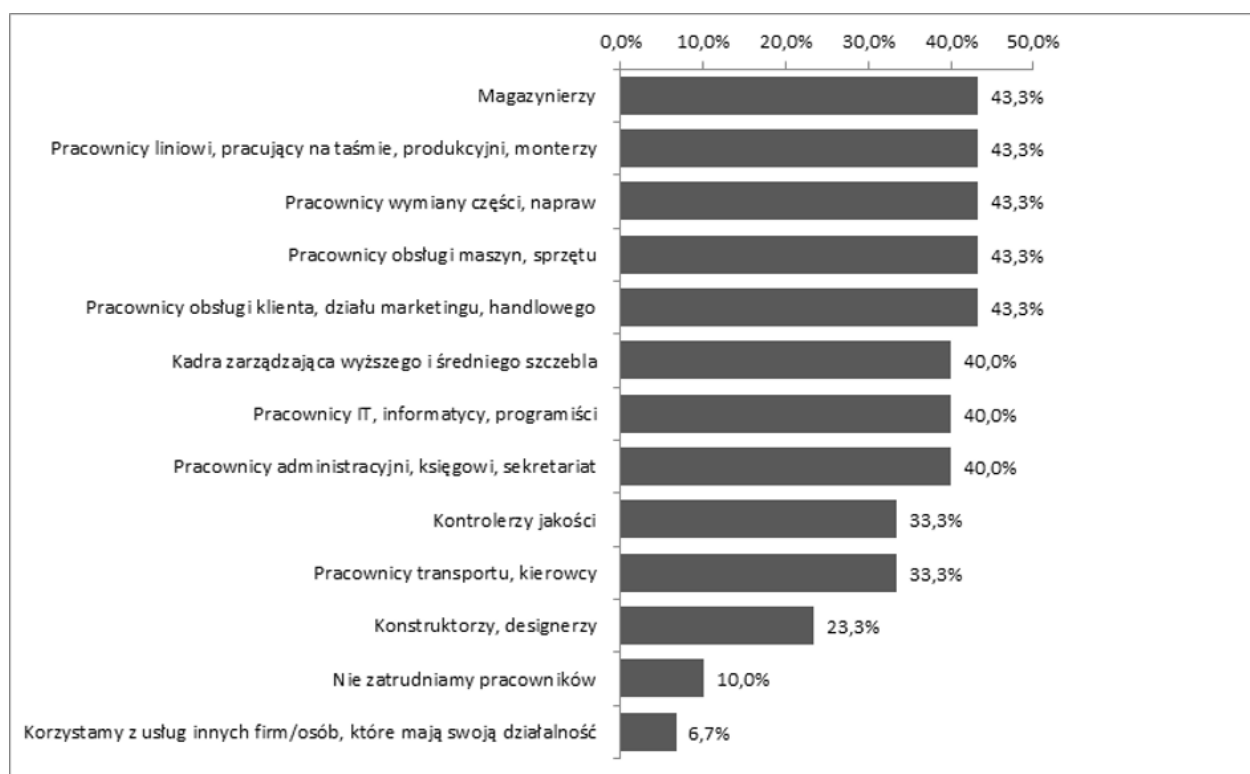
- **wykwalifikowaną kadrę,**
- **jakość obsługi klienta,**
- **rzetelność, wiarygodność, terminowość,**
- **wysoką jakość produktów/usług,**
- **kreatywność,**
- **efektywne zarządzanie.**

W jaki sposób budować przewagę konkurencyjną, jeśli jako główny problem przedsiębiorcy wskazują m.in. brak wykwalifikowanych pracowników?

Warto też zwrócić uwagę na podejście firm do innowacji – tylko 40% respondentów wskazało je jako „raczej potrzebne”, a jedynie 20% firm potrafiło wskazać nowe trendy, skupiając się na automatyzacji i podnoszeniu jakości produkcji. Obrazuje to podejście wielu firm do procesów badawczo-rozwojowych, a w ślad za tym do współpracy z uczelniami, technikami czy szkołami branżowymi.

Ale o współpracy na linii biznes – edukacja za chwilę.

W badaniu wyodrębniono katalog najpopularniejszych stanowisk pracy:



a pracodawcy wskazali też najczęściej poszukiwane kompetencje:



W zakresie oczekiwanych kwalifikacji, jedynie 23,3% oczekuje ukończonej szkoły średniej kierunkowej lub zgodności zawodu z wykonywaną pracą, ewentualnie – na tym samym poziomie – ukończonych szkoleń i kursów. W zakresie studiów kierunkowych poziom oczekiwań również kształtuje się na poziomie 20%. 13,3% przedsiębiorców oczekuje ukończonych kursów zawodowych, branżowych, czy certyfikatów.



Jednocześnie 50% badanych firm odczuwa problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Najbardziej poszukiwani są pracownicy liniowi, produkcyjni, monterzy i pracownicy obsługi maszyn. **Aż 93% badanych przedsiębiorstw zgłasza braki w kwalifikacjach pracowników, tj. brak doświadczenia zawodowego, niski poziom wiedzy fachowej, niski poziom motywacji do pracy, brak zdolności technicznych, niewystarczające umiejętności społeczne i interpersonalne.**

By zbliżyć edukację i biznes – kluczowe jest zwrócenie uwagi na tę wiedzę i umiejętności w procesie kształcenia, w tym nadawania kwalifikacji.

Pracodawcy deklarują, że w najbliższej przyszłości będą zatrudniać pracowników liniowych, pracujących na taśmie, produkcyjnych, monterów, pracowników wymiany części, napraw, pracowników obsługi maszyn, sprzętów, ale też kadrę zarządzającą wyższego i średniego szczebla. Najbardziej poszukiwani są absolwenci szkół branżowych, techników oraz studiów inżynierskich. Jako stanowiska pracy przyszłości wskazano: **magazyniera, ślusarza, operatora maszyn CNC, operatora linii, maszyn, kadrę inżynierską.**

A za kompetencje przyszłości uznano: umiejętności interpersonalne, wiedza fachowa, obsługa maszyn, umiejętności techniczne, wiedza IT.

Barometr Zawodów 2020 wskazuje, że brakuje przedstawicieli następujących zawodów istotnych dla branży motoryzacyjnej:

- ☐ operatorzy obrabiarek skrawających
- ☐ blacharze i lakiernicy samochodowi
- ☐ robotnicy obróbki drewna i stolarze
- ☐ spawacze
- ☐ ślusarze
- ☐ elektrycy
- ☐ elektromechanicy i elektromonterzy
- ☐ krawcy i pracownicy produkcji odzieży
- ☐ mechanicy pojazdów samochodowych
- ☐ magazynierzy

Okazuje się jednak, że brakuje również **nauczycieli przedmiotów zawodowych i nauczycieli praktycznej nauki zawodu!**

Jednocześnie powyższych zawodów szukają nie tylko pracodawcy, ale też szkoły – **problem w „łańcuchu dostaw pracowników” zaczyna się już na etapie rekrutacji do szkół branżowych i techników – brak chętnych na kierunki, których na dalszym etapie poszukują pracodawcy.**

Do tego należy dodać trudności w organizacji wysokiej jakości kształcenia przez szkoły bez wsparcia pracodawców.

Może warto wrócić do źródła – tylko 50% badanych firm współpracuje ze szkołami zawodowymi/branżowymi, a współpraca opiera się głównie na praktykach zawodowych i stażach. Pojawiają się sporadycznie wizyty w firmie, warsztaty czy pokazy w szkole, ale **tylko 3% firm wymienia się ze szkołą swoimi doświadczeniami, czy współuczestniczy przy tworzeniu programów kształcenia.**

A pracodawcy mogą mieć wpływ na program kształcenia, czy wsparcie rekrutacji do szkół – chociażby przez promocję możliwości pracy w danej firmie, w danym zawodzie.

Może warto jednak pochylić się raz jeszcze nad szeroko rozumianą współpracą na linii edukacja – biznes?



Monika Bezak
Ekspert ds. Rynku Pracy



Jak przeprowadzić trudną rozmowę z pracownikiem?



W 2014 roku badanie Willis Towers Watson dowiodło, że feedback i docenienie pracownika są najważniejszymi czynnikami podnoszącymi efektywność menedżera i zaangażowanie zespołu. Brak feedbacku z kolei może wywoływać stres związany z wykonywaną pracą.

O ile dla pracownika ważna jest każda informacja otrzymana od przełożonego, o tyle doświadczenie pokazuje, że przełożeni nie zawsze posiadają wystarczające kompetencje, by udzielać feedbacku w sposób prawidłowy. Szczególnych trudności dostarczają trudne rozmowy, wymagające korekty zachowania, które uważają za niewłaściwe. Wielką sztuką jest umiejętność przeprowadzenia trudnej rozmowy w oparciu o fakty, a nie emocje, przekazanie informacji zwrotnej, a nie krytyki.

Rozmowa feedbackowa powinna odbyć się w odosobnieniu i dotyczyć jednej, konkretnej sytuacji. Ważne jest zbudowanie sprzyjającej atmosfery skoncentrowanej na poszukiwaniu rozwiązań, a nie obwinianiu pracownika oraz ocenie zachowania, które miało miejsce, a nie cech osoby. Słowem, powinno wyjaśniać konsekwencje niewłaściwego postępowania.

Spotkanie powinno być zorganizowane tak szybko, jak to możliwe, czyli po wystąpieniu sytuacji, którą zaobserwowaliśmy. Ocena sytuacji powinna być krótka, jasna i rzetelna, czyli oparta na zgromadzonych faktach, a nie wyobrażeniach lub interpretacjach. Po przeprowadzeniu rozmowy, przełożony powinien sporządzić notatkę zawierającą wspólne ustalenia, tak żeby mógł się do nich odwołać, jeśli sytuacja się powtórzy.

Przekazywanie negatywnej informacji zwrotnej pracownikowi nie powinno się odbywać w obecności osób trzecich. Ważne, by efektem spotkania było uzgodnienie, jak uniknąć powtórzenia takiej sytuacji, by w konsekwencji zamknąć sprawę i nigdy do niej nie wracać.

Warto pamiętać, że przekazywanie informacji zwrotnej nie może zamienić się w krytykę, jego celem jest zmiana zachowania w pożądanym kierunku, a nie rozładowanie emocji przełożonego i podkreślenie jego wyższości. Jeśli towarzyszą nam zbyt duże emocje, warto odłożyć rozmowę na drugi dzień.

Model rozmowy feedbackowej może wyglądać następująco:

1. Przedstaw cel rozmowy.
2. Zaczynij pozytywnie – pochwal/ wzmocnij pracownika za całokształt wykonywanej pracy (krótko).
3. Przedstaw fakty $\Rightarrow$ nie oceniaj.
Opisz zachowania lub działania, których nie akceptujesz – podaj przykłady oparte na faktach.
4. Poproś pracownika o wyjaśnienie $\Rightarrow$ wysłuchaj (wyrównaj poziom faktów).
5. Opisz swoje oczekiwania dotyczące zachowania lub działania pracownika.
6. Zakończ pozytywnie (nie umniejszaj wagi problemu).

Pewnym pomysłem na przeprowadzenie trudnej rozmowy jest również ukierunkowanie informacji zwrotnej na przyszłość, tzw feedforward. W metodzie tej koncentrujemy się nie na tym, co zostało źle zrobione, ale poszukujemy pomysłów i przedstawiamy oczekiwania oraz propozycje, jak robić coś w przyszłości, żeby było dobrze.

Dla pracownika przekazanie czytelnych wskazówek, co do oczekiwań wobec wykonywanej pracy ma bardzo dużą wartość. Metoda ta sprawdzi się szczególnie wobec pracowników z krótkim stażem pracy.

Udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej w sytuacjach trudnych jest często kwestią posiadania odpowiedniego doświadczenia menedżerskiego. Wynika ze sztuki rozumienia ludzi, empatii, otwartości na drugiego człowieka, ale również z umiejętności usamodzielniania, a nie wyręczania pracowników w ich rozwoju.



Agnieszka Bednarska

Menedżer ds. Rynku Pracy Klastra SA&AM



Asymetria informacji w łańcuchach dostaw i jej skutki

łańcuchy dostaw tworzone są jako odpowiedź na pytanie, które każda organizacja wytwarzająca produkty stawia sobie już na samym początku każdego projektu: czy mogę sam wyprodukować komponenty lub surowce na własne potrzeby, czy jednak będę te elementy kupował od innych organizacji. Decyzja ta determinuje zakres zakupów i wpływa na powstawanie łańcuchów dostaw.

Rozwiązanie dylematu „Make or buy” związane jest zasadniczo z:

- strategią organizacji,
- lokalizacją organizacji,
- zdolnością do innowacji,
- skłonnością do kooperacji.

Firmy z branży samochodowej rozważają działania w kontekście strategicznym i lokalizacyjnym możliwych partnerów do współpracy opierając się między innymi na wymaganiach zapisanych w IATF 16949 dotyczących kryteriów wyboru dostawców. Wybór dostawcy rozpoczyna proces kooperacji, choć w początkowym okresie jest to aktywność polegająca na wymianie informacji; w późniejszym – na dostarczaniu wyrobów i usług.



Wymiana informacji jest kluczowa i niezbędna do współpracy. Informacja zawsze inicjuje następujące zdarzenia i w wyniku jej przetwarzania, podejmowane są decyzje. Poprawność i trafność decyzji oraz ich podejmowanie we właściwym momencie, możliwe jest dzięki temu, że niezbędne informacje (zawierające odpowiednią treść), dotrą do osób decydujących o działaniach. Postulat wynikający z Systemu Zarządzania Jakością dotyczy więc odpowiedniego sposobu wymiany informacji z partnerami w łańcuchu dostaw i umożliwia podejmowanie decyzji opartej na faktach (jak najbardziej pełnej i sprawdzonej informacji). W rzeczywistości biznesowej spotykamy się jednak ze zjawiskiem asymetrii informacji, która dotyka kooperujące firmy w łańcuchach dostaw.

Zjawisko asymetrii Informacji

Problem asymetrii informacji oznacza, że nie wszystkie organizacje współpracujące mają te same informacje lub ich kompletność się różni. Asymetria – czyli brak symetrii lub nierównowaga – to niepożądany stan, w którym jedna organizacja wie więcej niż jej partner i wiedza ta pozwala jej na osiąganie większych zysków lub przyjmowanie lepszych strategii. Asymetria, ze swej natury, występuje zawsze i nie da się jej w pełni wyeliminować. Pozwala ona chronić specyficzne zasoby organizacji jak wiedza, patenty, unikatowe rozwiązania organizacyjne. Są jednak takie obszary kooperacji, w których powoduje ona negatywne efekty, a przez to nieefektywność w łańcuchu dostaw (niewłaściwe decyzje bazujące na niepełnej informacji). Z tego powodu asymetria ma charakter pozytywny oraz negatywny.

Asymetria pozytywna	Asymetria negatywna
- ochrona wiedzy (know how, technologia) - ochrona unikatowych rozwiązań organizacyjnych (np. sposób motywowania pracowników) - ochrona poufnych informacji (kontrakty i umowy, dane pracowników itp.) - ochrona rozwijanych innowacji	- Niepełne informacje do klienta / dostawcy - Informacje opóźnione - Informacje nieprawdziwe lub częściowo prawdziwe - Informacje nie bazujące na faktach (przypuszczenia, szacunki, przecucia)

Źródło: Opracowane własne

Asymetria informacji dotyczy każdej organizacji w łańcuchu dostaw, choć nie każdej w takim samym stopniu. Negatywny efekt dostępu do pełnych informacji dotyczy producentów samochodów jak i wytwórców surowców czy komponentów. Z tego powodu można mówić o asymetrii:

- spowodowanej przez klienta,
- spowodowanej przez dostawców,
- świadomej lub nieświadomej,
- celowej lub przypadkowej.

Asymetria informacji spowodowana przez klienta (jako klienta rozumiemy wytwórcę pojazdów, ale również każdą inną organizację, która kupuje coś od dostawców) - przykłady:

- postępowanie z wyrobem dostawcy po wyładowaniu,
- sposób zabezpieczenia jakości komponentów w procesach logistyki wewnętrznej,
- przeróbki i sposób ich przeprowadzania (demontaż, zabezpieczenie, ponowny montaż),
- zastosowanie komponentu w wyrobie finalnym,
- funkcje komponentu (podstawowe i dodatkowe),
- mechanizm / metoda wykrywania wady u klienta,
- dane do opracowania dokumentacji procesowej, np. D – FMEA,
- ocena dostawcy, informacje o satysfakcji ze współpracy,
- kraje sprzedaży.

W łańcuchach dostaw nierównowagę stanu informacji powodować mogą również dostawcy (rozumiani jako wytwórcy surowców i komponentów użytych do wytworzenia auta) – przykłady:

- informacje o źródle pochodzenia surowców (np. w kontekście rozporządzenie Parlamentu Europejskiego nr 2017/821 dotyczącego Conflict Minerals),
- informacje o powstałych problemach w procesie wytwarzania lub w łańcuchu dostaw,
- informacje o przeróbkach, naprawach, sortowaniach, dodatkowych operacjach kontrolnych,
- zmianach w procesach wytwarzania, przechowywania, weryfikacji czy pomiarów,
- zmian zdolności wytwórczych – powody wewnętrzne lub z łańcucha dostaw,
- współdzielenia maszyn i narzędzi pomiędzy różnymi projektami klientów,
- trudności ze sformalizowaniem umów z dostawcami,
- ingerencji we własność klienta (nieautoryzowane naprawy).

Asymetria informacji w łańcuchach dostaw, szczególnie jej negatywny wpływ, powodują fałszywe przekonanie, że można planować i zrealizować procesy wytwarzania i dostarczania samochodów, podzespołów lub komponentów.

Bazując na przekonaniu, że brak sygnałów o problemach oznacza faktycznie ich brak, organizacje spotykają się z negatywnymi sygnałami, gdy jest ich wystarczająco dużo lub są wystarczająco poważne. Brak problemów w dostawach widzianych przez pryzmat jakości wyrobu i terminowości dostaw nie oznacza bowiem automatycznie braku problemów w wytwarzaniu w łańcuchach dostaw.

Przykład 1:

Firma A dostarcza do firmy X komponent. Firma X jest bardzo zadowolona, gdyż komponenty są dobrej jakości i na czas zgodnie z zamówieniem. Niestety – to czego firma X nie widzi – to duży nakład pracy w związku ze 100% kontrolą wyrobów i dodatkową selekcją przed wysyłką. Firma A zadbała o klienta stawiając tzw. „zaporę ogniową” (ang. Fire Wall). Niestety informacji o faktycznym stanie procesu firma A nie raportuje firmie X, co powoduje niewłaściwe przeświadczenie, że firma A to świetny kandydat do kolejnych projektów.

Przykład 2:

Dostawca otrzymał reklamację od klienta z powodu problemów z osiągnięciem funkcji wyrobu. Zwrócony komponent nosi ślady uszkodzeń. Dostawca prosi o przedstawienie procedury postępowania z komponentami w czasie magazynowania i w transporcie wewnętrznym, a także o wskazanie jak wyrób został wymontowany z pojazdu oraz jak problem został zdiagnozowany. Klient nie udziela takich informacji twierdząc, że dostawca ma dokonać analizy przyczyn powstania problemu bazując na zwróconym komponencie i ogólnych informacjach z reklamacji. Z powodu braku kluczowych informacji – nie wiadomo jak zdiagnozowano problem – analiza nie będzie pełna a jej wynik może nie rozwiązać prawdziwej przyczyny problemu (nawet jeśli procesy klienta faktycznie nie zawiodły). Działania mające zapobiec powtarzaniu się problemu mogą nie okazać się skuteczne.

Przykłady ilustrują zależność między asymetrią informacji a procesem decyzyjnym – niepełne / niewłaściwe informacje powodują nieodpowiednie decyzje i w konsekwencji możliwe negatywne następstwa.



Pomimo zaangażowania się organizacji w realizację procesów z należytą starannością i z zachowaniem wszystkich standardów branżowych, może się nie udać uniknąć złych decyzji, które będą skutkowały dalszym pogarszaniem się relacji z klientami lub dostawcami.

Wskazówki praktyczne

Wyeliminowanie asymetrii informacji nie jest w pełni możliwe, jednak można podejmować działania przeciwdziałające nasilaniu się tego zjawiska. Działania te podzielić można na kontrolne oraz rozwojowe. Działania kontrolne związane są z:

- zwiększoną intensywnością komunikacji z dostawcami
- zwiększoną intensywnością dostarczania dowodów zgodności
- zwiększonym zakresem weryfikacji dostawcy – włączając zarządzanie strategiczne i przegląd wskaźników i mierników technicznych i finansowych
- integracją systemów kontroli zapasów magazynowych i obserwacją ich rotacji
- integracją systemów raportowania.

Działania kontrolne w XXI wieku, w dobie powszechnej cyfryzacji i „Internetu Rzeczy” (ang. Internet of Things), pozwala na wdrożenie technicznych rozwiązań w celu przyspieszenia przepływu informacji lub uniezależnienia informacji od wpływu człowieka. Przykładem może tu być wspólne zarządzania zapasami magazynowymi w łańcuchu dostaw. Klient wie, jakie są zapasy surowców u dostawców na magazynie i może obserwować ruchy magazynowe w związku z planowanym, a także nie planowanym zużyciem tych surowców. Wszystkie ponad planowe zużycia mogą inicjować kontakt z dostawcą w celu wyjaśnienia powodów i redukcji powstającej (potencjalnie) asymetrii informacji.

Działania rozwojowe mają za cel kreowanie relacji opartej na wzroście zaufania pomiędzy partnerami. Celem jest wytworzenie przekonania w łańcuchu dostaw, że problemy pojawiające się nie są powodem do ukarania, ale szansą doskonalenia się procesów i relacji biznesowych. Rozwijanie zaufania dostawców jest generalnie zadaniem lidera łańcucha dostaw, gdyż to w zasadzie od niego zależy model relacji między organizacjami. Działania rozwojowe to:

- dzielenie się wiedzą o rozwiązywaniu problemów,
- udzielania wsparcia w przypadku problemów,
- definiowanie wspólnych zadań (np. projekty kaizen, Lean Management czy Six Sigma).



Mateusz Szafirski
Trener / konsultant SQD Alliance

Opracowano na podstawie:

M. F. Nunes, Supply chain contamination: An exploratory approach on the collateral effects of negative corporate events, European Management Journal 2016
L. Veselovska, M. Kožarova, J. Zavadsky: Between information sharing and flexibility in management of enterprises in automotive industry: an empirical study, Quality management Journal, 2018
S. Minner: A review on supply chain contracting with information considerations: information updating and information asymmetry, International Journal of Production Research, 2019

OGÓLNOPOLSKIE KONSULTACJE ŚRODOWISKOWE
realizowane w ramach projektu „Rada ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym
(z uwzględnieniem elektromobilności)”.

21 kwietnia 2021 r.
10:00 – 12:30



Małgorzata Hadwiczak

Dyrektor Oddziału
ASTOR Katowice



Krzysztof Burda

Prezes Zarządu
Stowarzyszenia PIRE

AGENDA

-  **10:00 - 10:10** Powitanie, „Sektorowa Rada ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym (z uwzględnieniem elektromobilności)- Monika Bezak, Ekspert ds. Rynku Pracy, Katowicka SSE
-  **10:10 - 10:30** „Inżynier 4.0 – czwarta rewolucja przemysłowa a kluczowe kompetencje pracowników”- Małgorzata Hadwiczak, Dyrektor Oddziału ASTOR Katowice
-  **10:30 - 11:10** Dyskusja
-  **11:10 - 11:20** Przerwa
-  **11:20 - 11:40** „Perspektywy rozwoju rynku pracy w kontekście rozwoju elektromobilności w Polsce i Europie”- Krzysztof Burda, Prezes Zarządu Stowarzyszenia PIRE
-  **11:40 - 12:20** Dyskusja
-  **12:20 - 12:30** Podsumowanie

Rejestracja na spotkanie za pomocą formularza

<https://forms.gle/6MKYJVjBmVMTbSWk9>

**Partnerzy
projektu:**

PIM
POLSKA IZBA MOTORYZACJI



ZWIĄZEK PRACODAWCÓW
MOTORYZACJI I ARTYKUŁÓW
PRZEMYSŁOWYCH

Kalendarz Klastra SA&AM

Data	Nazwa wydarzenia	Opis wydarzenia	Miejsce
21/04/2021	Ogólnopolskie Konsultacje środowiskowe dla branży motoryzacyjnej	Zgłaszanie potrzeb branży motoryzacyjnej na nowe kwalifikacje dot. nowych trendów-przemysłu 4.0 oraz rozwoju elektromobilności	Online
22/04/2021	Wymiana dobrych praktyk Klastra SA&AM	„Sposób na poprawę ergonomii na stanowiskach produkcyjnych w motoryzacji”	Online
29/04/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „Czystość techniczna”	„Wymiana dobrych praktyk w zakresie kompleksowego podejścia wobec czystości technicznej”	Online
11/05/2021	Wymiana dobrych praktyk Klastra SA&AM	„Sprawna organizacja produkcji części po EOP”	Online
12/05/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „HR”	Comiesięczny warsztat Grupy „Human Resources”	Online
18/05/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „Logistyka”	„Autonomiczność procesów w logistyce wewnętrznej”	Online
19/05/2021	Ogólnopolskie Konsultacje środowiskowe dla branży motoryzacyjnej	Zgłaszanie potrzeb branży motoryzacyjnej na nowe kwalifikacje dot. nowych trendów-przemysłu 4.0 oraz rozwoju elektromobilności	Online
25/05/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupy Tematyczne „Metale w motoryzacji”, „Science 2 Business”	„Przegląd technik wytwarzania przerostowego, druku 3D”	Online
02/06/2021	Ogólnopolskie Konsultacje środowiskowe dla branży motoryzacyjnej	Zgłaszanie potrzeb branży motoryzacyjnej na nowe kwalifikacje dot. nowych trendów-przemysłu 4.0 oraz rozwoju elektromobilności	Online
08/06/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „Przemysł 4.0”	„Sztuczna inteligencja a zdalna diagnostyka maszyn”	Online
15/06/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „Przemysł 4.0”	„Elastyczne gniazda produkcyjne do różnych projektów”	Online
16/06/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „HR”	Comiesięczny warsztat Grupy „Human Resources”	Online



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

